



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO

INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

POSGRADO

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

IDENTIFICACIÓN DE FUENTES DE FINANCIAMIENTO INTERNAS PARA UNA
EMPRESA METAL MECÁNICA, CUANTIFICANDO LOS COSTOS OCULTOS DEL
DOMINIO DE IMPLEMENTACIÓN ESTRATÉGICA

PROYECTO TERMINAL.

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

VIOLETA PERALTA OLVERA

DIRECTORA:

MAF. TERESA DE J. VARGAS VEGA.

PACHUCA DE SOTO, HIDALGO, DICIEMBRE 2012



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO DE HIDALGO
Instituto de Ciencias Económico Administrativas
Maestría en Administración

Of. ICEA/MA/176/2012

MTRO JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO

Director de Administración Escolar

Presente

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Identificación de fuentes de financiamiento internas para una empresa metal mecánica, cuantificando los costos ocultos del dominio de implementación estratégica”**, realizado por la sustentante **L.C. VIOLETA PERALTA OLVERA**, con cuenta **027564**, perteneciente al programa de Maestría en Administración, una vez que ha revisado, analizado y evaluado el documento recepcional de acuerdo con lo estipulado en el Artículo 73 del Reglamento General de Estudios de Posgrado, tiene a bien extender la presente

AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN

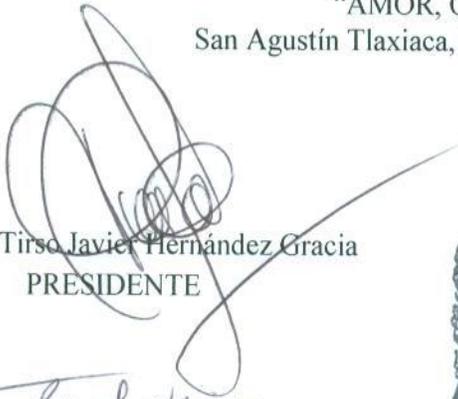
Por lo que el sustentante deberá cubrir los requisitos del Reglamento General de Estudios de Posgrado y demás reglamentos aplicables al caso para acceder al examen de Grado, en el que sustentará y defenderá el documento de referencia.

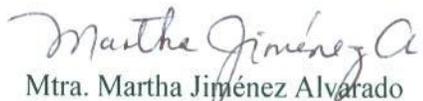
Atentamente

“AMOR, ORDEN Y PROGRESO”

San Agustín Tlaxiaca, Hidalgo, a 22 de noviembre de 2012

El Comité


Dr. Tirso Javier Hernández Gracia
PRESIDENTE


Mtra. Martha Jiménez Alvarado
SECRETARIO


Mtra. Teresa de Jesús Vargas Vega
VOCAL


INSTITUTO DE CIENCIAS
ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS


Mtra. Yolanda Hernández Callejas
SUPLENTE

Vo. Bo.


Dr. Roberto Estrada Bárcenas
Director



CAMPUS LA CONCEPCIÓN
LIBRAMIENTO A LA CONCEPCIÓN, KM. 2.5,
SAN JUAN TILCUAUTLA, MPIO. DE SAN AGUSTÍN
TLAXIACA, HGO; C.P. 42160
TELÉFONO 01 (771) 717-2000 EXT. 4142



Juntos construyendo el futuro
2011-2017

DEDICATORIA

A cada una de las personas que forman parte de mi vida dedico este proyecto por su confianza para la conclusión de mismo.

Tere: Quien me contagió con su dinámica y acompañó en este proceso de manera paciente, comprometida; enriqueciendo con su experiencia académica el desarrollo de cada capítulo.

A mis papás: Wences y Angelina: Quienes me inculcaron los valores de la responsabilidad, respeto, honestidad y amor por el trabajo.

A mis hermanos: Gustavo, Rubén y Bruno (fallecidos): Por perseguir sus sueños en vida.

A mis hermanos: Jesús, Wences, Alonso e Inés: Por su entrega, pasión y amor a su familia.

A mis sobrinos: Bere, Isra, Ricky, Nany, Marco, Alexita, Axelito, Johanan, Palomita, Jonathan y Mateo: Quienes con su amor y cariño hacen que siga adelante.

A mis amigos: Maguitos, Paco, Fausto, Carlita, Angy: Por compartir con alegría las metas realizadas.

Índice

Resumen	8
Introducción	10
Capítulo 1	14
1.1 Planteamiento del problema.....	14
1.2 Justificación.....	16
1.3 Objetivo General.....	17
1.3.1 Objetivos específicos.....	18
Capítulo 2	19
Marco Contextual	19
2.1 La Industria Manufacturera.....	19
2.2 Importancia del subsector 332 en el Estado de Hidalgo.....	21
2.3 La Empresa COTSA, S.A. de C.V.....	22
Capítulo 3	25
Marco Teórico	25
3.1 La estrategia en un mundo interconectado.....	25
3.2 Concepto de estrategias.....	26
3.3 Tipología de estrategias.....	33
3.4 Condiciones para las estrategias.....	35
3.5 La estrategia es dinámica.....	38
3.6 Estrategia para detectar oportunidades.....	41
3.7 Estrategia vs éxito.....	44
3.8 Resultado directo de las estrategias.....	45
3.9 Beneficios de la Administración estratégica.....	46
3.10 Influencia del gerente sobre estrategias.....	47
3.11 Cambio organizacional.....	49
3.12 Metodología de la Teoría Socioeconómica.....	49
Capítulo 4	64
Diagnóstico del problema	64
4.1 Diagnóstico Cualitativo.....	66

4.2 Análisis de Costos Ocultos.....	80
Capítulo 5.....	87
Propuestas de solución.....	87
Referencias.....	94

Índice de tablas, esquemas, imágenes y gráficas

Tablas

Tabla No. 1 Subsector 332, en el estado de Hidalgo	21
Tabla No. 2 Autores y definiciones de estrategia.....	27
Tabla No. 3 Estilos de Gerencia Estratégica.....	37
Tabla No. 4 Dinámicas de la Estrategia.....	39
Tabla No. 5 Ejes de Análisis que se tuvieron como base del diagnóstico.....	41
Tabla No. 6 Características comparadas.....	44
Tabla No. 7 Descripción de estilos de liderazgo.....	48
Tabla No. 8 Distribución de la muestra.....	64
Tabla No. 9 Distribución de frecuencias de frases testimonio.....	66
Tabla No. 10 Subclasificación de las frases testimonio en ideas fuerza y su frecuencia.....	68
Tabla No.11 Clasificación de ideas fuerza, frecuencia y frases testimonio del personal operativo y directivo.....	70
Tabla No. 12 Ideas fuerza y frecuencia del nivel operativo.....	79
Tabla No. 13 Ideas fuerza y frecuencia del personal directivo.....	80
Tabla No.14 Cálculo de los costos ocultos de disfuncionamientos observados.....	81
Tabla No. 15 Estimación de costos ocultos.....	82
Tabla No. 16 Estimación de costos ocultos.....	82
Tabla No. 17 Estimación de costos ocultos.....	83
Tabla No. 18 Estimación de costos ocultos.....	83
Tabla No. 19 Estimación de costos ocultos.....	84
Tabla No. 20 Estimación de costos ocultos.....	84
Tabla No. 21 Concentrado de costos ocultos estimados por indicador y componente.....	85
Tabla No. 22 Plan de acciones prioritarias.....	89

Esquemas

Esquema No. 1 Modelo dinámico del proceso de formación de la estrategia.....	38
Esquema No. 2 Enfoque socioeconómico del desempeño global sustentable.....	51
Esquema No. 3 Diagrama de la teoría de los costos ocultos.....	60
Esquema No. 4 Vínculo entre disfuncionamientos, indicadores de costos ocultos y componentes económicos de los costos ocultos.....	61

Imágenes

Imagen No. 1 El triedro del Modelo socioeconómico.....	53
Imagen No. 2 Herramientas del Análisis socioeconómico.....	55
Imagen No. 3 Dominios del modelo socioeconómico.....	58
Imagen No. 4 Debilidad estratégica.....	62
Imagen No. 5 Fuerza estratégica.....	63

Gráficas

Gráfica No. 1 Proporciones de disfuncionamientos por familia.....	67
Gráfica No. 2 Clasificación de las frases testimonio del tema de Implementación estratégica según su frecuencia.....	69
Gráfica No. 3 Disfuncionamiento de la Implementación estratégica.....	70

Resumen

La presente investigación es producto de la necesidad académica donde se ven involucrados profesores investigadores y alumnos tanto de licenciatura como de posgrado de distintas instituciones educativas, con el fin de suscitar una interactividad de aprendizaje y productividad académica acorde a los tiempos actuales.

Aparte de la justificación académica, la investigación en sí, requiere también tener un argumento en función al problema detectado en su objeto de estudio; siendo éste las PyMEs en México.

Las PyMEs no están exentas de los embates propiciados por el contexto económico globalizado y de constantes avances tecnológicos; por ello estas empresas tienen que generar estrategias que les permitan permanecer y desarrollarse en el mercado.

La problemática de la competitividad de las Pymes, - entendiendo esta como la forma que utilizan para sobrevivir, permanecer y desarrollarse - es muy compleja y multifactorial. Sin embargo, el presente estudio aborda específicamente el factor Planeación y su vinculación con la evaluación del desempeño y la capacitación y desarrollo del personal.

Este trabajo de investigación se desarrolla en una Pyme del sector metal-mecánico, cuya trayectoria asciende a más de 40 años, ha sido fuente generadora de empleos y detonadora de desarrollo económico en Hidalgo; se llevó a cabo un proceso de intervención, contando con la participación de actores de todos los niveles jerárquicos y cuya información permite definir las disfuncionalidades presentes en la organización. Dicho proceso se realizó bajo la metodología del modelo socio-económico desarrollada por el Instituto de Socio-Economía de las Empresas y de las Organizaciones (ISEOR).

Como primera etapa de este proyecto de investigación mostramos los resultados preliminares de dichos costos ocultos, para reflejar los cargos que la empresa podría

evitar mediante la aplicación de un programa de acciones diseñado con las herramientas del modelo socio económico.

Introducción

Ante un contexto económico globalizado y de constantes avances tecnológicos; las empresas, pequeñas, medianas y grandes, tienen que generar estrategias que les permitan permanecer y desarrollarse en el mercado. El paradigma tecnológico cifra la competitividad de la empresa a partir de la introducción de nuevas tecnologías en productos y/o en procesos de producción, dirigidos a incrementar los desempeños económicos de la empresa. A partir del estudio de la literatura sobre innovación observamos que en general, no se considera como una de las variables de evaluación el desempeño social de la empresa.

La problemática de la competitividad de las Pymes es muy compleja y multifactorial. La Red de investigación "PYMES: estrategias competitivas ante la crisis. Permanencia y cambio. Por lo anterior propone el proyecto: PYMES: estrategias competitivas ante la crisis. Permanencia y cambio. Estudio comparativo entre 20 pymes del sector metalmecánica de los estados de Aguascalientes, Distrito Federal, Hidalgo y San Luís Potosí.

Considerando como objetivo general del proyecto: "Identificar y analizar los factores que influyen para lograr la cooperación y compromiso organizacional de los actores de 20 empresas pequeñas y medianas de la industria metal mecánica que conlleven a la innovación y la creación de potencial, generando así una estrategia competitiva en los estados de Aguascalientes, Distrito Federal, Hidalgo y San Luís Potosí"; a través de la línea de investigación del Cuerpo Académico de Contaduría: Sistemas de Información Financiera en donde se involucran las Instituciones públicas: Universidad Autónoma Metropolitana, Universidad Autónoma de Aguascalientes, Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo, Universidad Politécnica de San Luís Potosí.

La intervención se inició en junio del 2010 concluyendo en octubre del mismo año. Se busca analizar dos variables de los desempeños sociales, los cuales contribuyen a generar mejoras. La primera variable está dirigida a la innovación en los modelos

laborales, ligados a la generación de potencial con la cooperación y participación de los trabajadores en el incremento de la competitividad de las Pymes.

La segunda variable de análisis son las estrategias dirigidas a generar una empresa sustentable, a través de mejorar las condiciones de trabajo y la utilización de tecnologías limpias, evitando la extranalización de costos ocultos.

A partir de las investigaciones realizadas en México, observamos que la visión empresarial está dirigida a la obtención de beneficios a corto plazo sin una estrategia sólida que permita una mayor rentabilidad sostenida en el mediano y largo plazo. En las empresas investigadas la estrategia recurrente para incrementar la competitividad es la reducción de los costos de producción, siendo el costo de la mano de obra, el que se ve más afectado. Esta estrategia tiene grandes implicaciones en el desarrollo económico y social los países, como es el caso de México.

Al incrementarse el desempleo o la pauperización del empleo la economía del país entra en recesión y no genera potencial.

Al considerar como estrategia competitiva, la reducción de personal, la contención salarial y la contratación de personal no calificado, ha mostrado las limitaciones del modelo económico a través de una crisis global, con un impacto mayor en los países en desarrollo, demostrando el modelo de cultura empresarial existente en países como México, donde los directivos no valoran el potencial del capital humano: la experiencia, los conocimientos y la cooperación de todos los actores organizacionales en la innovación y generación de valor, que hoy exigen las nuevas condiciones del mercado.

Para permanecer eficientemente en el mercado, las grandes empresas han incorporado estrategias competitivas basadas en la subcontratación y el outsourcing en donde las Pymes son las que están gravitando alrededor de la gran empresa. Las grandes empresas realizan procesos de transferencia tecnológica a las Pymes, hasta donde les sea redituable.

Los modelos de relaciones laborales en la mayoría de las pymes se basa en la gestión tradicional en donde el conflicto y la subordinación de los trabajadores a las decisiones tomadas por los directivos afecta al desarrollo de capacidades de innovación, que lleve a la creación de potencial, éstas las que permiten crear valor para la empresa.

A partir de las investigaciones que hemos realizado en Pymes, hemos observado que para los directivos de estas empresas los trabajadores no juegan un papel preponderante en la innovación y generación de productos o servicios de calidad. Por lo general, perciben el desempeño de los trabajadores como un costo el cual hay que reducir al máximo; ante esta actitud de la empresa los trabajadores responden con una falta de cooperación y compromiso para resolver los problemas que se presentan en la cadena de producción y/o en la prestación de servicios y en muchas ocasiones asumen actitudes de resistencia que afecta a la empresa.

En la necesidad de resolver la problemática se están considerando cuatro ejes, los cuales son: a) Conocer los disfuncionamientos de las Pymes estudiadas pero con un principal interés en la gestión de recursos humanos y en impacto ambiental, a partir de las entrevistas realizadas a los trabajadores; b) Analizar si existen estrategias de sustentabilidad en la empresa, que eviten la externalización de costos ocultos a la sociedad; c) Generar las condiciones para promover cambio organizacional, hacia un estilo de gestión participativa sustentable, generado por el proceso de intervención socioeconómica, que permitan mejorar los resultados económicos y sociales de las empresas estudiadas a través de la creación de potencial, y d) Analizar los procesos de interacción con las grandes empresas, a través de la transferencia de tecnología y generación de capacidades de absorción.

La mayor parte de las investigaciones que tratan la problemática laboral desde la sociología, la antropología, la psicología y las ciencias de la gestión, se plantean en detectar los principales problemas entre los actores: fundamentalmente entre los directivos y los trabajadores. Sin embargo, a pesar de tratarse de investigaciones tentadas en sólidas metodologías, y que por ello mismo ofrecen una compleja visión de

lo que acontece en las empresas, normalmente estas investigaciones tienen un alcance muy limitado para delinear estrategias promotoras del aprendizaje organizacional y que, por tanto, resuelvan en lo inmediato los principales conflictos que restan competitividad a las medianas y pequeñas empresas. Los proyectos que existen no se plantean trabajar en red y realizar una comparación entre cinco estados de la República Mexicana.

La originalidad de esta investigación es que se aplica la metodología de intervención socioeconómica, en la cual se están formando la mayoría de los participantes en la Red, además de contar con la participación de los Doctores Henri Savall y Véronique Zardet, del ISEOR/Universidad Jean Moulin Lyon3, quienes son los expertos y creadores del modelo. Asimismo se propone la formación sobre la metodología de investigación-intervención socioeconómica a los integrantes de los Cuerpos Académicos participantes en el proyecto.

Es importante destacar que se beneficiarán de este proyecto:

- 1) Los profesores que integran la red: por la formación en el modelo de gestión socioeconómica de las empresas y organizaciones.
- 2) Formación en una metodología de investigación-intervención.
- 3) Conocer las similitudes y diferencias entre Pymes de acuerdo a las regiones estudiadas.
- 4) Los dirigentes de las Pymes estudiadas en cinco Estados de la República Mexicana, por los procesos de aprendizaje y formación en herramientas de gestión.

Capítulo 1.

1.1 Planteamiento del problema

La importancia que han cobrado en las últimas décadas las pequeñas y medianas empresas (PYME) en la generación de recursos a nivel mundial, ha instituido un creciente interés entre los investigadores, quienes no solo buscan estudiar los cambios sociales y económicos que han originado este segmento de empresas, sino también profundizar entre los factores que pudiesen contribuir a mejorar su competitividad, fomentando condiciones de crecimiento sostenido en el mediano plazo que garanticen su permanencia en largo plazo.

Por otra parte, los actuales niveles de competencia que se derivan de un escenario de apertura económica mundial exigen mayor eficiencia a las organizaciones para que compitan dentro del mercado y aprovechen las oportunidades de negocios. (Martínez, G., Carrillo G. & Minsberg L. 2006 p. 65).

Asimismo en el contexto actual nos encontramos ante el hecho de la importancia de la economía social y responsabilidad social de las organizaciones, no importando su naturaleza (pública o privada, su ramo o tamaño). Partimos de que la empresa es un sistema humano que se encuentra inmerso en un sistema biológico más amplio y que el desempeño económico de la organización no puede separarse del desempeño social, pues el primero sin el segundo redundaría a la larga en un sin fin de costos ocultos producto de disfuncionamientos que se manifiestan cuando estos dos desempeños aparecen como disociados (Pomar S., Dorantes P., González C., 2006).

Por lo anterior es indispensable, que las empresas introduzcan un sistema de gestión socioeconómica que permita disminuir los costos ocultos generados principalmente por el impacto social y lograr incrementar los resultados económicos y sociales. (Martínez G., Carrillo G., Minsberg L., 2006).

El Modelo Socioeconómico es una propuesta creada en el Instituto Socioeconómico de las Empresas y Organizaciones (ISEOR), que sugiere una teoría de las organizaciones y una metodología de intervención orientada hacia el cambio organizacional, permitiendo analizar los costos ocultos tanto económicos como sociales; como lo señala Savall (2004), los cuales pueden ser calculados como costos ocultos que la empresa al descubrir puede disminuir o eliminar algunos casos y principalmente sin un costo extra para ella.

Con base en lo anterior, se ha considerado que los beneficios que arroja la aplicación del modelo socioeconómico en las organizaciones pueden incrementarse sustancialmente si se incorpora una de las seis dimensiones que maneja el modelo de investigación-intervención de Savall y Zardet, la implementación estratégica. El uso de este modelo permitirá identificar las irregularidades y diferencias entre el funcionamiento deseado de la compañía y el funcionamiento real-disfuncionamiento tanto en materia organizacional como de implementación estratégica, lo que eventualmente permitirá sugerir modificaciones a los directivos de la empresa, que pueden minimizar costos e incrementar su competitividad. (Martínez G., Carrillo G.y Minsberg L., 2006 p. 65).

Las PYMES tienen dificultades para desarrollar una gestión estratégica, particularmente en la toma de decisiones. (Sánchez V. & Briones B., 2006). Por otra parte, cuando existe la ausencia en la participación de los actores principales, se originan problemas estructurales que impiden lograr la eficiencia en desempeño de las actividades. La intención de esta intervención consiste en dar un sentido proactivo y no solo reactivo a las estrategias de la PYME, a través de la “racionalización” de las decisiones de los actores de la empresa.

1.2 Justificación

Las empresas de giro metal mecánico en el estado de Hidalgo, requieren de la creación de opciones estratégicas innovadoras, las cuales deberán contribuir a la identificación de los disfuncionamientos en cada una de las áreas de trabajo, con la finalidad de cuantificar el monto de los costos ocultos que representa cada problemática. Asimismo al convertir los sobretrabajos que no están traducidos en dinero considerado como intangible en el momento de realizar el cálculo de cuanto equivale ese tiempo se convierte en tangible; dando al empresario un panorama general de lo que está dejando de invertir por los sobretrabajos y sobretiempos del mal desempeño de los trabajadores. En tal caso, se requiere de la participación de todos los integrantes de la organización desde el gerente general, mandos medios, personal operativo de ambas plantas para desaprender aquellas operaciones que han originado el estancamiento en la generación de las riquezas y que una vez que logran implementar acciones de mejora, todos se verán beneficiados en las remuneraciones que perciban, además de actualizar el equipo y la relaciones interpersonales desgastadas por situaciones muchas veces ajenas a ellos.

Asimismo la estrategia consiste en toda una variedad de medidas competitivas y enfoques de negocios que emplean los administradores en el manejo de una compañía.

De acuerdo con Thompson y Strokland (2004, p. 4) la estrategia está vinculada con las iniciativas competitivas de la empresa y con los enfoques de negocios .para acelerar el cambio en función de la implementación de acciones estratégicas, se deberá sensibilizar de manera permanente a cada uno de los actores, considerando de manera puntual sus aportaciones, las cuales contribuirán en forma precisa a la solución paulatina de los diferentes disfuncionamientos; además de crear un ambiente laboral de respeto y armonía, reflejándose en la productividad y puesta en marcha de la planta productiva, logrando esta sinergia en las áreas de trabajo; una vez que se establezca el rumbo a seguir de la empresa, se notará de manera considerable el aumento en los rendimientos financieros, así como una mejora económica, social y organizacional.

Un aspecto muy importante de la planeación consiste en establecer metas, ya que por medio de ellas se difunde un sentido de propósito y pueden motivar a los empleados (Thompson y Strokland, 2004, p. 5-28).

“La teoría del establecimiento de metas constituye que los gerentes pueden dirigir el desempeño de sus empleados asignándoles metas específicas que los empleados aceptan y con las que están dispuestas a comprometerse.” (Hellriegel y otros 2005).

Llevar a cabo esta investigación es importante, en virtud que al conocer las frases testimonio de los trabajadores tanto operativos como directivos, se observa en esta mediana empresa, que el desempeño de sus colaboradores se vea reflejado en la rentabilidad de la empresa, presentando pérdidas en el ejercicio fiscal.

También es evidente que como resultado de las operaciones genera molestia e inconformidad de los trabajadores, ya que dejan de tener el beneficio del reparto de utilidades, generando además inestabilidad económica, la cual no le permite acceder a financiamientos externos.

Por otra parte, los resultados que se pueden obtener al aplicar la teoría socioeconómica permitirán devolver y/o incrementar la rentabilidad a la mediana empresa; disminuyendo los costos ocultos que generan los desempeños equivocados de los trabajadores y propiciando el cambio, a través de la implementación estratégica, creando un ambiente cordial y con espíritu de colaboración. Asimismo el impacto que puede representar la industria manufacturera dentro del estado del Hidalgo valorando que a nivel estado presentó mayor inversión,

Objetivos

1.3 Objetivo general

Identificar posibles fuentes de financiamiento internas para una Pyme del sector metal mecánico del estado de Hidalgo, a través de la cuantificación de los costos desempeños ocultos provenientes del dominio de “Implementación estratégica”, a fin de encontrar la causa raíz generadora de múltiples fallas dentro de este rubro, con la

posibilidad de incrementar la rentabilidad y estimular el crecimiento sostenido anualizado del sector en la región.

1.3.1 Objetivos específicos

1. Diagnosticar el disfuncionamiento “Implementación estratégica”, priorizando la problemática para valorar el importe que está dejando de refinanciar la empresa utilizando la herramienta del efecto-espejo.
2. Identificar las fuentes de financiamiento, utilizando el modelo de intervención socioeconómica para cuantificar los costos ocultos de una empresa metal mecánica mediana.
3. Establecer estrategias sociales y económicas para reducir los costos ocultos por medio del desarrollo del recurso humano que produzca efectos económicos durables.

Capítulo 2

Marco contextual

2.1 La Industria manufacturera

Acorde con la información proporcionada por el INEGI, (2004) la industria manufacturera abarca las actividades dedicadas a la transformación mecánica, física o química de materiales o sustancias con el fin de obtener productos nuevos. También se consideran manufacturas las actividades de maquila; el ensamble de partes y componentes o productos fabricados; la reconstrucción de maquinaria y equipo industrial, comercial, de oficina y otros, el acabado de productos manufacturados mediante el teñido, tratamiento calorífico, enchapado y procesos similares. Igualmente se incluye aquí la mezcla de materiales, como los aceites lubricantes, las resinas plásticas, las pinturas y los licores, entre otras. El trabajo de transformación se puede realizar en sitios como plantas, fábricas, talleres, maquiladora u hogares; ya sea que el trabajo se efectúe utilizando máquinas accionadas por energía o equipo manual.

La principal fuente de información es la Encuesta Mensual de la Industria Manufacturera que se complementa con datos proporcionados por cámaras y asociaciones de productores e instituciones públicas y privadas, como: Petróleos mexicanos (PEMEX), Banco de México (BANXICO), Asociación Mexicana de la Industria Automotriz, A. C. y Asociación Nacional de Productores de Autobuses, Camiones y Tractocamiones, A. C., entre otras.

Es importante destacar que la gran mayoría de las series económicas se ven afectadas por factores estacionales. Éstos son efectos periódicos que se repiten cada año y cuyas causas pueden considerarse ajenas a la naturaleza económica de las series, como son las festividades, el hecho de que algunos meses tienen más días que otros, los periodos de vacaciones escolares, el efecto del clima en las diferentes estaciones del año, y otras fluctuaciones estacionales como, por ejemplo, la elevada producción de juguetes en los meses previos a la navidad provocada por la expectativa de mayores ventas en diciembre. (INEGI, 2004)

En este sentido, la desestacionalización o ajuste estacional de series económicas consiste en remover estas influencias intra-anales periódicas, debido a que su presencia dificulta diagnosticar o describir el comportamiento de una serie económica, al no poder comparar adecuadamente un determinado mes con el inmediato anterior. Analizar la serie desestacionalizada ayuda a realizar un mejor diagnóstico y pronóstico de la evolución de la misma, ya que facilita la identificación de la posible dirección de los movimientos que pudiera tener la variable en cuestión, en el corto plazo. Cabe señalar que la serie desestacionalizada del total de la Producción Industrial se calcula de manera independiente a la de sus cuatro componentes. (INEGI, 2004)

Los datos contenidos en este comunicado son generados por el INEGI con base en los Indicadores de la Actividad Industrial del Sistema de Cuentas Nacionales de México y se dan a conocer en la fecha establecida en el Calendario de Difusión de Información de Coyuntura al 2004.

El giro al que pertenece la empresa en cuestión se incluye dentro del subsector 332 de la industria manufacturera, denominado como “fabricación de productos metálicos”.

Características del Subsector 332 a nivel nacional

El subsector de productos metálicos está dividido en 9 ramas, 14 sub ramas y 16 clases, como se muestra a continuación:

Subsector 332:

Fabricación de productos metálicos se subdividen en ramas las cuales se relacionan en seguida:

Rama 3321: Productos metálicos, forjados y troquelado

Rama 3322: Herramientas de mano sin motor y utensilios.

Rama 3323: Estructuras metálicas y productos de herrería.

Rama 3324: Calderas, tanques y envases metálicos.

Rama 3325: HERRAJES Y HERRADURAS

Rama 3326: ALAMBRE Y PRODUCTOS DE ALAMBRE Y RESORTES.

Rama 3327: PIEZAS METÁLICAS Y TORNILLOS.

Rama 3328: RECUBRIMIENTOS Y TERMINADOS.

Rama 3320: OTROS PRODUCTOS METÁLICOS.

Dicho subsector es uno de los más representativos de la industria manufacturera, el 15.1% de las unidades económicas de la industria manufacturera son pertenecientes a este subsector, ocupando el 6.7% del personal total ocupado del sector manufacturero, así como el 3.5% de la producción bruta total del país.

El subsector tiene presencia en todos los estados del país, siendo los más representativos por el número de unidades económicas, el estado de México, Jalisco, y el Distrito Federal. (Hernández, et al, 2009, p.262)

2.2 Importancia del subsector 332 en el Estado de Hidalgo.

El subsector tiene presencia con 12 subramas, sin embargo la que sobresale notablemente es la de la fabricación de productos de herrería al contar con el 84% de unidades económicas, seguida por la fabricación de piezas metálicas para maquinaria y equipo en general la cual representa el 6% de las empresas.

El subsector cuenta en el 2004 con un total de 1,087 unidades económicas, siendo los municipios más representativos: Pachuca de Soto (con 173 unidades económicas), Tulancingo de Bravo, Tula de Allende, Ixmiquilpan, Tizayuca, Tepeji del Río de Ocampo y Tepeapulco.

Es importante mencionar que actualmente existen 1449 unidades económicas en el estado de Hidalgo, lo cual denota un crecimiento del 25% en este subsector, como se muestra en el Tabla No. 1.

Tabla No. 1 Subsector 332, en el estado de Hidalgo

Tamaño	Unidad económica	Porcentaje
Micro	1391	96%
Pequeña	43	3%
Mediana	15	1%
Grande	0	0%
TOTAL	1449	100%

Fuente: Elaboración propia en base a INEGI (2009). Censos Económicos.

2.3 La Empresa COTSA, S.A. de C.V.

De acuerdo a la clasificación publicada en el Diario Oficial de la Federación (DOF) del 30 de junio del 2009, una mediana empresa del sector industria es aquella que tiene un rango desde 51 hasta 250 trabajadores.

COTSA (Contenedores y Transportes, S.A. de C.V.)¹, es una empresa Mexicana, que se fundó en el año de 1968 en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, como parte de un Grupo Industrial, el cual comprende cuatro empresas principales: Transportes, Centro de Desarrollo Tecnológico “COTSA Y GITSA”, así como otras 10 más.

Contenedores y Transporte, S.A. de C.V. (COTSA), surge con el fin de tener una empresa especializada y dedicada a ofrecer soluciones integrales para los procesos productivos, desde el diseño, la fabricación y comercialización del equipo para manejo y almacenamiento de materiales a granel y proyectos industriales. Tiene participación dentro de las industrias de la construcción, plástica, alimenticia, minería, entre otras, en México y también cuenta con participación en Latinoamérica. Conformada junto con otras siete empresas el grupo COTSA.

¹ El nombre de la empresa ha sido cambiado por motivos de confidencialidad.

Dentro de la gama de productos que COTSA ofrece se pueden encontrar proyectos llave en mano, silos soldados y atornillados, semi-remolques, equipo periférico, tolvas, equipo para el transporte neumático, tableros de control, válvulas, indicadores de nivel, instalaciones, etc.

En el año de 1976 se inicia con la exportación de equipos, sin embargo lo hace de manera indirecta y no es hasta el año de 1984 cuando logra concretar la primera exportación de equipo de manera directa.

En el año 1998 las empresas del Grupo se certifican en la norma de calidad ISO 9000.

Actualmente sus oficinas centrales al igual que la nave de fabricación principal se encuentran en la ciudad de Pachuca, Hidalgo, contando además con instalaciones especializadas en la fabricación y comercialización de semiremolques tipo tolva presurizable y silos móviles para el transporte de materiales a granel ubicadas en Ciudad Sahagún. Empresa mediana que cuenta con 250 trabajadores.

Misión

“Ser el socio estratégico de nuestros clientes a través de soluciones de innovación tecnológica, brindando atención y servicio que supere sus expectativas, generando alto valor agregado, con un amplio sentido de responsabilidad social y ambiental”.

Visión

“Ser el grupo empresarial más reconocido en el mundo por ofrecer soluciones de alto valor agregado en proyectos industriales y manejo de materiales a granel.

El concepto de "Materiales a Granel" incluye de manera enunciativa más no limitativa: Adecuación, Mezclado, Almacenamiento, Formulación, Conservación, Tratamiento, Control, Preparación, Dosificación, Empacado, Medición y Transportación”.

Valores

- Honestidad

- Responsabilidad
- Cooperación
- Confianza
- Calidad
- Reconocimiento
- Lealtad

Capítulo 3

Marco Teórico

3.1 La estrategia en un mundo interconectado

Partiendo de que la estrategia es considerada como un tema fundamental para las empresas u organizaciones públicas como privadas de países desarrollados y en vías de desarrollo. También el contexto internacional, y sobre todo el proceso de mundialización, exige a las organizaciones ser eficientes y eficaces en el manejo de los recursos financieros, humanos, naturales, tecnológicos, entre otros, para poder enfrentar el reto que representa el mercado no solo nacional, sino fuera de las fronteras del país de origen. (Labarca N., 2008 p.48).

En base al estudio que realizó Nelson Labarca (2008 p.68), referente a la evolución del pensamiento estratégico, para lo cual, la estrategia se refiere a la combinación de medios para alcanzar los objetivos en presencia de incertidumbre.

A partir del avance del estudio, se identifica el término pensamiento estratégico, y este se define como un proceso de razonamiento acerca de problemas complejos o de sistemas para lograr una meta (Castañeda, 2001).

Por otra parte Vivas, R. (2000 p. 62), define el pensamiento estratégico como un estado de conciencia, como una actitud y una cultura orientada a ser proactivos, que se adelanta al futuro para alcanzar una comprensión y un consentimiento de la empresa y el negocio de una forma global.

Asimismo Jatar J. (2000), considera que el pensamiento estratégico es un hábito que permite observar la realidad desde una perspectiva distinta y el entorno debe ser visto como parte de un sistema complejo.

También Morrisey G. (1997), define el pensamiento estratégico como la coordinación de méritos creativos dentro de una perspectiva común que permite a un negocio u

organización avanzar hacia el futuro de manera satisfactoria. Para este autor es de vital importancia, tan es así que lo resume de la siguiente manera:

- a) Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de que quienes toman las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente, lo cual va a ser la futura administración de la empresa.
- b) El plan estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias.
- c) El pensamiento estratégico es la base para la toma de decisiones estratégicas.

Por lo anterior Vivas, R. (2000 p. 61), el pensamiento estratégico se puede lograr a partir de varias ópticas: actitud y cultura, procesos, herramientas y cualidad.

En cuanto a la actitud y cultura, refiere este autor, es un enfoque psicológico y manifiesta a través del carácter proactivo y de desempeño constante, generando el estar siempre preparados y adelantarse de esta manera a los acontecimientos; es decir que los directores de la organización deben realizar un esfuerzo para estar centrados hacia la actividad de la organización y de esta manera usar las herramientas gerenciales, en forma racional y consciente de los recursos. Este estado de conciencia permite enfrentar situaciones difíciles del presente y estar preparados para el futuro.

3.2 Conceptos de estrategias

El concepto de “estrategia” se introduce en el campo académico desde 1944, en la actualidad no existe una definición universal aceptada, a pesar de la importancia que tiene este concepto.

En base a un estudio que realizaron Ronda, G. & López E. (2008), seleccionaron 38 definiciones del concepto estrategia aportados por autores entre los años 1962 y el 2003, los cuales se mencionan en la tabla No. 2.

Tabla No. 2. Autores y definiciones de estrategia

Autores	Definición
Drucker (1954)	Proceso continuo de hacer presente las decisiones empresariales sistemáticamente con el mayor conocimiento de su futuro; la organización sistemática de los esfuerzos por llevar adelante estas decisiones; y la medición de los resultados de éstas contra las expectativas a través de una retroalimentación organizada.
Alfred Chandler (1962)	Determinación de las metas y objetivos de una empresa a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de recursos necesarios para lograr dichas metas.
Alfred Chandler y Kenneth Andrews (1962)	La determinación conjunta de la empresa y de las líneas de acción para alcanzarlas.
Andrews (1962)	Patrón de los principales objetivos, propósitos o metas y las políticas y planes esenciales para lograrlos, establecidos de tal manera que definan en qué clase de negocio la empresa está o quiere estar y qué clase de empresa es o quiere ser.
George Steiner (1965)	Proceso de determinar cuáles son los principales objetivos de una organización y los criterios que presidirán la adquisición, uso y disposición de recursos en cuanto a la consecución de los referidos objetivos; éstos, en el proceso de la planificación estratégica, engloban misiones o propósitos determinados previamente, así como los objetivos específicos buscados por una empresa.
Leontiev (1970)	Lograr una visión más amplia y lejana en el horizonte temporal, destinado a prever y organizar el crecimiento, así como la diversificación de las actividades de la empresa y su conjunto.
Tabartorny y Jarniou(1975)	Conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno.
Humble (1977)	Sistema dinámico que busca integrar la necesidad que tiene la compañía de esclarecer u obtener sus metas de utilidades o crecimiento, con la necesidad que siente el

	gerente de contribuir y de auto desarrollarse.
Hoffer y Schendel (1979)	Características básicas del match que una organización realiza con su entorno
Ohmae (1982)	Comportamiento por el que una corporación se diferencia positivamente de sus competidores, usando los puntos fuertes relativos de la corporación para satisfacer mejor las necesidades del consumidor.
Quinn (1985)	De una organización, las políticas y acciones secuenciales hacia un todo cohesionado. Una estrategia bien formulada ayuda al “mariscal” a coordinar los recursos de la organización hacia una posición “única, viable”, basadas en sus competencias relativas internas, anticipando los cambios en el entorno y los movimientos contingentes de los “oponentes inteligentes”
Chiavenato (1986)	Manera como una empresa intenta aplicar una determinada estrategia para alcanzar los objetivos propuestos. Es generalmente la planeación global y a largo plazo.
Reyes Ponce (1990)	Técnica que busca obtener resultados de máxima eficiencia, por medio de la coordinación de las personas, las cosas y sistemas que conforman una empresa.
Fred David (1991)	Llevar a cabo estrategias que obtengan beneficios de sus fortalezas internas, aprovechar las oportunidades externas, mitigar las debilidades internas y evitar o aminorar el impacto de las amenazas externas. En este proceso radica la esencia de la dirección estratégica.
Igor Ansoff (1991)	Dialéctica de la empresa con su entorno.
Michael Porter (1991)	Desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y qué políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos.
Robert Cope (1991)	Exploración en busca de dirección para toda la empresa.
Enrique Ogliastri (1992)	Conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa...y cuyo propósito esencial radica en lograr una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo.
Harper y Linch (1992)	Sistema dinámico de anticipación en el que se destacan y agrupan los aspectos estratégicos diferenciadores

	empresariales en el marco de un entorno abierto procurando desarrollar una cultura empresarial que apoye las ventajas competitivas que la empresa tiene.
George Morrissey (1993)	Aquello donde se dirige una empresa en el futuro en vez de cómo llegar ahí; entonces define la estrategia como la dirección en que una empresa necesita avanzar para cumplir con su misión.
Harold Koontz Weirich (1993)	Programa generales de acción que lleven consigo compromisos de énfasis y recursos para poner en práctica una misión básica. Son patrones de objetivos, los cuales se han concebido e iniciado de tal manera, con el propósito de darle a la organización una dirección unificada.
Werich (1993)	Sistema de administración complejo que integra muchas actividades administrativas claves, de manera sistemática, dirigida hacia el logro eficaz y eficiente de los objetivos organizacionales e individuales.
Greg Bounds (1994)	Sustentación y coordinación de esfuerzos para lograr objetivos a largo plazo.
Menguzzato y Renau (1994)	Explicita los objetivos generales de la empresa y los cursos de acción fundamentales, de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción de ésta en el medio socioeconómico.
Samuel Certo y Paul Peters (1994)	Proceso continuado, reiterativo y transfuncional dirigido a mantener a una organización en su conjunto, acoplada de manera apropiada con el ambiente en el que se desenvuelve.
Serna (1994)	Proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar.
Odiorne (1995)	Proceso en el cual los gerentes superiores y subordinados de una organización identifican conjuntamente sus metas comunes, definen las principales áreas de responsabilidad de cada persona en términos de los resultados que se esperan de él, o de ella, y usan estas mediciones como pautas para operar la unidad y evaluar la contribución de

	cada uno de sus miembros.
Hax y Najluf (1997)	Actividades críticas de la empresa, proporcionándole un sentido de unidad, dirección y propósito, así como facilitando los cambios necesarios inducidos por su entorno.
Henry Mitzberg (1997)	Curso de acción definido conscientemente, una guía para enfrentar una situación. Ploy maniobra en español dirigida a derrotar un oponente o competidor. Patrón, de comportamiento en el curso de las acciones de una organización, consistencia en el comportamiento, aunque no sea internacional. Posición, identifica la localización de la organización en el entorno en el que se mueve (tipo de negocio, segmento de mercado, etc.) Perspectiva: relaciona a la organización con su entorno, que la lleva a adoptar determinados cursos de acción.
Urich citado en Del Mazo Pérez (1998)	Proceso de aprendizaje en el que permanentemente se hacen supuestos y se toman decisiones tentativas, hasta que el resultado final, en que se obtiene una solución, se considera satisfactorio. Es por consiguiente una manera de organizar y ejercitar el talento y la voluntad de un grupo humano en el examen autocrítica y multifacético de una organización que enfrenta el problema complejo y deficiente difuso e incierto de conglomerados humanos.
Robert Grosse (2000)	Establecimiento de metas y objetivos, así como la traducción de los planes en programas y el monitoreo para asegurar el cumplimiento de los objetivos, además, implica la tarea de comunicar y de mostrar una línea para el empleo general de los recursos.
Halten citado en Ronda Pupo (2003)	Proceso a través del cual una organización formula objetivos, y está dirigido a la obtención de los mismos. Estrategia es el medio, la vía es el cómo para la obtención de los objetivos de la organización. Es el arte (maña) de entremezclar el análisis interno y la sabiduría utilizada por los dirigentes para crear valores de los recursos y habilidades que ellos controlan. Para diseñar una estrategia exitosa hay dos claves; hacer lo que hago bien y escoger los competidores que puedo derrotar.
Lambing citado en (Ronda Popu (2003)	Orientar la empresa hacia oportunidades económicas atractivas para ella (y para la sociedad), es decir, adaptadas a sus recursos y su saber hacer, y que ofrezcan un potencial atrayente de crecimiento y

	rentabilidad...(para lo cual deberá) precisar la misión de la empresa, definir sus objetivos, elaborar sus estrategias de desarrollo y velar por mantener una estructura racional en su cartera de productos marcados.
Londoño citado en Ronda Pupo (2003)	Programa general de acción y un despliegue implícito de empeños y recursos para obtener objetivos trascendentes. La estrategia define el qué, cuándo, cómo, dónde y para qué de los recursos, lógicamente promoviendo su plena contribución al desarrollo del potencial de la empresa.
Bartoli y Hernel citado en foleiro (2005)	Intento de mejorar la dirección y la gestión de una organización utilizando la estrategia para guiar sus acciones pero integrando las nociones de preparación de la puesta en marcha y de asignación de recursos, pues el paso de lo estratégico a lo operativo es también competencia de la DE, así como mantener la correspondencia y armonía entre ambos.
Bervejillo citado en López (2005)	Método complejo capaz de sustentar el diseño de estrategias en un entorno incierto y complejo, apoyado en la prospectiva, y en la concertación público privada, característica del planteamiento territorial reciente.
Blackerby citado en López (2005)	Proceso continuo y sistemático donde las personas toman decisiones acerca de los resultados futuros que pretenden, como se logran los resultados y cómo se mide y evalúa el éxito.
Robbins (Chamberlain, Blackwell, Fineberg,& Sahakian (2006)	...la forma en que la empresa habrá de alcanzar sus objetivos, dado que es la función de una serie de programas de soporte primario y secundario; pero, si definen la estructura de trabajo que ha de servir de guía a pensamientos y actividades. Su utilidad práctica y su importancia como guía del direccionamiento, justifican de todas maneras, la separación de las estrategias como un tipo de plan con propósitos de análisis.

Fuente: Ronda G. & López E. 2008

La estrategia está vinculada con las iniciativas competitivas de la empresa y con los enfoques de negocios. Una nueva estrategia por la empresa plantea nuevos problemas administrativos difíciles de resolver con la estructura actual, de forma que para solucionarlos se hace necesaria una reestructuración (Chandler, 1962). Asimismo

Porter (1991 p. 95) define que para tener éxito, la estrategia de la empresa debe interesarse especialmente por la creación y explotación de “competencias distintivas”, es decir, fortalezas únicas que la empresa posee con su entorno.

La estrategia es una manera de integrar las actividades, por lo que ésta se asocia directamente con el éxito de la empresa, y es la que se encarga de alinear la organización con su entorno (Porter, 1991 p. 95). Además la estrategia de una compañía consiste en una combinación de movimientos competitivos y enfoques de los negocios que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir con éxito y lograr los objetivos de la organización. Concepto básico que manejan los autores Thompson y Strokland (2004 p. 28).

Estos dos autores también aportan otro concepto básico, el término administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar ajustes correctivos en la visión, los objetivos, la estrategia, o su ejecución que parezcan adecuados.

Asimismo, consideran a la visión estratégica, como un mapa del futuro de la empresa que proporciona de taller específicos sobre su tecnología y su enfoque al cliente, la geografía y los mercados de producto que perseguirá, las capacidades que planea desarrollar y el tipo de compañía que la administración está tratando de crear.

Otra aportación importante de estos autores es la descripción de las cinco tareas de la administración estratégica:

- 1.- Desarrollo de una visión estratégica de hacia dónde se dirige la organización.
- 2.- Determinar Objetivos.
- 3.- Crear una estrategia.
- 4.- Poner en práctica y ejecutar la estrategia elegida de una manera eficiente y efectiva.

5.- Evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, la dirección a largo plazo, los objetivos, la estrategia o la puesta en práctica, en vista de la experiencia real, y de las condiciones cambiantes, de las nuevas ideas y de las nuevas oportunidades.

La creación de una estrategia es fundamentalmente una actividad de espíritu emprendedor, impulsada por el mercado y por el cliente; las cualidades esenciales son: un talento para capitalizar las oportunidades de mercado emergentes y las necesidades en evolución de los clientes; una inclinación hacia la innovación y la creatividad; un deseo de tomar riesgos de manera prudente y un fuerte sentido de lo que se necesita hacer para acrecentar y fortalecer los negocios.

La evolución de los acontecimientos internos y externos obliga a que la estrategia de una empresa cambie y evolucione a lo largo del tiempo; una condición que convierte a la formulación de la estrategia en un proceso en evolución y no en un acontecimiento estático.

Álvarez A. (2011), en la características distintivas de las que hace referencia identifica a la estrategia como un tema de moda derivado de la importancia de desarrollar un proceso estratégico dentro de cualquier organización, debiendo supervisar su implementación y su buen funcionamiento de forma más directa, permitiendo ver los resultados de forma más tangible.

3.3 Tipología de estrategia

Las dos configuraciones deductivas más difundidas son la tipología de Porter (1985, 1980), que atiende al posicionamiento estratégico de la empresa dentro de la industria, y la tipología de Miles y Snow (1978), que recoge una perspectiva voluntarista de la estrategia que integra estructura, estrategia y procesos. Sus tipologías “se convierten en modelos que sirven de base para la toma de decisiones empresariales” (Grandy y Mills, 2004: p. 1162).

El Modelo de Porter (Camisón C., Garrigós F. y Palacios D., 2007)

La novedad del modelo Porter, es que también reconoce el efecto de las decisiones directivas instrumentalizadas en la estrategia de la empresa. Las actividades de pensamiento analítico de la organización determinan racionalmente como la empresa se posiciona estratégicamente (Andersen, 2004: p. 1275).

Este modelo propone, en función de la fuente de ventajas competitivas, dos estrategias de liderazgo en costes y diferenciación. Ambas se distinguen por el tipo de ventajas que persiguen: eficiencia y singularidad, respectivamente.

La ventaja en eficiencia que puede producir una estrategia de liderazgo en costos debiera devengar una rentabilidad del capital superior. La ventaja en diferenciación que puede producir una estrategia de diferenciación debiera materializarse en una satisfacción de los clientes superior. Por lo tanto el logro de los resultados en crecimiento superiores promedio de la industria podría ser fruto de cualquiera de los dos posicionamientos anteriores.

El Modelo de Miles & Snow, (Camisón C., Garrigós F. y Palacios D., 2007, pp.161-182.

La tipología de Miles y Snow (1978), toma como modelo teórico el enfoque voluntarista o de elección estratégica (Miles et. al., 1978; Thompson, 1967). Considera la estrategia como un marco de decisiones y acciones, que se dirigirían a mantener, por un lado, el co-alineamiento de la organización con el entorno y por el otro lado, sus principales interdependencias internas. Su modelo de ajuste organización-entorno distingue tres grandes problemas que requieren atención y decisiones de la dirección (Miles y Snow, 1978: pp. 21-23): el problema entrepreneurial, el ingenieril y el administrativo. El problema entrepreneurial alude cómo la organización se orienta en el mercado, particularmente a cómo elige su ámbito competitivo. El problema ingenieril consiste en crear el sistema que permita dar una solución operativa al problema entrepreneurial. Finalmente el problema administrativo, hace referencia a cómo la organización racionaliza y estabiliza sus actividades, para resolver los problemas anteriores, y a la formulación e implantación de los procesos de planificación, coordinación, control y contratación de persona que haga que la organización capaz de evolucionar

(innovación). Por otra parte cuando se adoptan decisiones en estos tres problemas se generan cuatro arquetipos estratégicos (Miles y Snow, 1978, p. 29) prospectivos, defensores, analizadores y los reactivos.

Prospectivos.- son organizaciones enfocadas en a investigación de oportunidades de mercado y en innovar respuestas a tendencias ambientales emergentes, por ello, son frecuentemente los creadores del cambio e incertidumbre en la industria, a costa de no ser totalmente eficientes.

Defensores.- son organizaciones concentradas en la mejora de la eficiencia de sus operaciones, que rehúyen investigar oportunidades fuera de su estrecho ámbito producto-mercado y que rara vez necesitan efectuar grandes ajustes en su tecnología estructura o métodos.

Analizadores.- son organizaciones que simultanean los perfiles de los dos arquetipos anteriores, cada uno de ellos en diferentes negocios, en sus áreas estables, operan rutinaria y eficientemente usando estructuras y procesos formalizados, en sus áreas turbulentas, se enfocan a la búsqueda de oportunidades y a la innovación.

Reactivos.- son organizaciones en las cuales los directivos no perciben los cambios y la incertidumbre ambientales de modo adecuado, por lo que son incapaces de responder efectivamente, estas empresas suelen carecer de una adaptación consistente entre la estrategia y la estructura, e incluso de una estrategia explícita.

3.4 Condiciones para las estrategias

En este sentido las condiciones que deben existir para la estrategia, según Vivas J. (2000 p. 65), es el pensamiento estratégico como herramienta, ya que permite definir la misión, visión, filosofía, estrategia, políticas, objetivos y sistemas de valores.

Para Morrissey G. (1997), la misión es el paso más importante de todo el proceso de planeación, la cual se utiliza en las organizaciones para preguntarse quiénes son y cómo funcionan. Para esto, Quigley J. (1997), agrega que la misión corporativa debe

ser consistente con los valores compartidos de la corporación y que en ella se debe hacer énfasis en la dignidad del individuo.

En cuanto a la Visión, para Goodstein, L. et. al., (1997), es un proceso de condición futura, suficientemente clara como para generar y desarrollar las acciones necesarias a fin de hacerla realidad.

En este sentido Dess G. y Lumpkin G. (2003), la visión organizativa es el punto de partida para articular la jerarquía de metas en una organización.

En relación a la estrategia, se puede afirmar que es la manera de cómo la empresa o institución consiguen sus objetivos a partir de la misión y conforma con sus valores.

La organización con aspiraciones de excelencia debería tener comprendidos y sistematizados los valores y las ideas que constituyen el comportamiento motor de la empresa. En consecuencia, el sistema de valores está constituido por la formulación de la misión, la visión y la filosofía de la organización y es acordado por la alta gerencia. El sistema de valores se traduce, en los patrones de conducta dentro de la organización. (Colina J. 2003).

Los objetivos de acuerdo a Guédez V. (1995), señala que una vez que se conocen los valores y la misión de una organización, esta puede preguntarse cuáles metas específicas quiere alcanzar; es decir, estos proporcionan un sentido de dirección a las personas de la organización, son una guía para la acción, ayudan a priorizar (centrándola energía directiva de toda la organización) y, finalmente, legitiman la asignación de recursos; también ayudan a controlar y evaluar resultados. Los objetivos son los resultados a largo plazo que una organización aspira a lograr a través de su misión básica.

Además otro elemento importante del pensamiento estratégico es las organizaciones es la filosofía; para Muñiz R. (2003), la define como el sistema de valores y creencias de una organización, esto significa que se compone de una serie de principios que se basan en saber quiénes somos y en quién creemos, es decir, en ideas y valores que son los preceptos, así como en conocer cuáles son los compromisos y las

responsabilidades. Para Thompson y Strockland (1999), la filosofía en gerencia estratégica es hacer lo imposible para mejorar la calidad del esfuerzo de la organización, promoviendo un espíritu con el cual es posible hacerlo, desarrollando la propia confianza basada en compromiso y responsabilidad.

Las políticas las define Koontz y Weihrich (1998), como criterios o enunciados gerenciales que orientan o encauzan el pensamiento en la toma de decisiones: su esencia es la existencia de cierto grado de discrecionalidad para guiar la toma de decisiones.

Dess *et. al*, (2003), plantean que la dirección estratégica requiere de directivos con una visión integrada de la organización, quienes deberán evaluar cómo todas las áreas funcionales y actividades ayudan a la organización a alcanzar sus metas y objetivos.

Vivas J. (2000 p. 66), como cualidad el pensamiento estratégico, se manifiesta mediante el espíritu creador, gerencial y empresarial, los cuales están relacionados con los estilos de gerencia estratégica que se adopten, para esto se describe en la tabla No. 3.

Tabla No. 3. Estilos de Gerencia Estratégica

Estilos de gerencia	Descripción
El espíritu creador	Es aquel individuo que busca continuamente la innovación, estando siempre a la vanguardia con nuevas ideas en todos los sentidos: (productos, procesos, tecnologías, acción y decisiones).
El espíritu gerencial	Lo poseen aquellas personas con un don para administrar en forma óptima los recursos disponibles para enfrentar situaciones difíciles de la organización, en donde de una manera muy ejecutiva, pueden manejar y coordinar apropiadamente actividades, recursos y decisiones para alcanzar el mejor

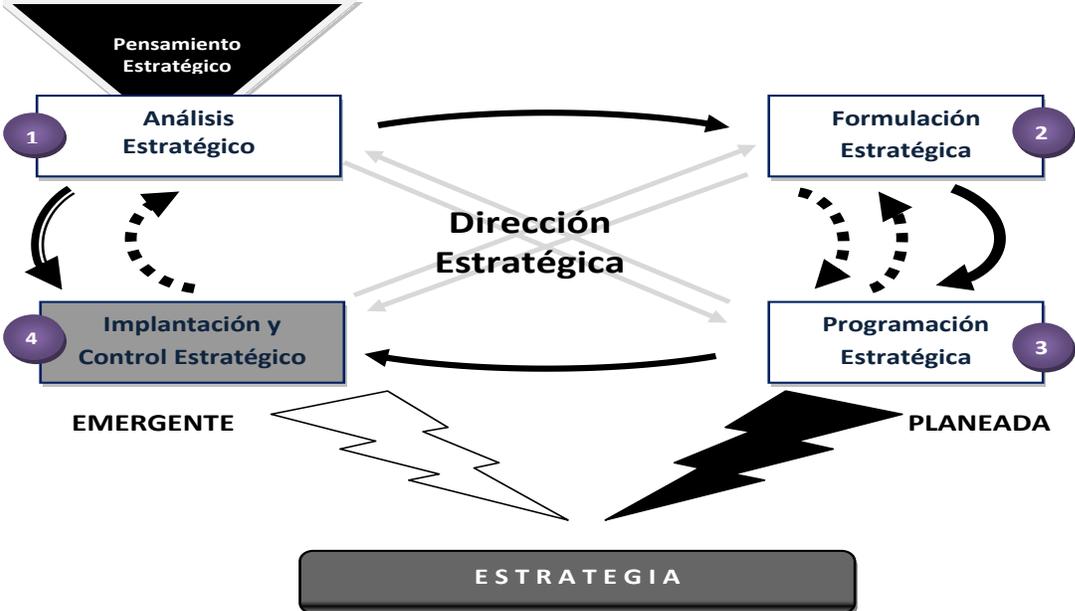
	desempeño. Las características que los distinguen son: organizador, metódico, calculador, controlador y eficiente en la administración de recursos.
El espíritu empresarial	Se manifiesta cuando se desarrolla la capacidad de detectar oportunidades de negocios y de impulsarlos en áreas no tan visibles para otros. Este se distingue por ser visionario, intuitivo y arriesgado.

Fuente: Elaboración Propia a partir de Vivas J. (2000)

3.5 La estrategia es dinámica

Es importante mencionar que para Bueno E., Casani F. y Lizcano J., (1999), las fases más importantes de sus estudio son el pensamiento y análisis estratégico y la implantación. Derivado de lo anterior se muestra gráficamente el Modelo dinámico del Proceso de Formación de la Estrategia, se muestra en el esquema No. 1.

Esquema No.1. Modelo dinámico del proceso de formación de la estrategia.



Fuente: Bueno E. et. al., (1999)

En este artículo se identifican 8 dinámicas diferentes que representan distintas combinaciones entre los dos procesos extremos, el sistema totalmente planificado y el proceso totalmente emergente.

En este sentido están clasificadas en 3 grupos en función del tipo de resultado, es decir: estrategia planeada, estrategia formulada, estrategia emergente y un cuarto grupo que resume los anteriores y al que se denomina estrategia realizada.

Por lo anterior en la tabla No. 4 se describen cada uno de ellos.

Tabla No. 4 Dinámicas de la estrategia.

Dinámica Número	Descripción
Estrategia Planeada	
1	Es el resultado del sistema formal de planificación, este tipo de estrategia es recomendable para aquellas empresas maduras muy estructuradas, sin embargo es más apropiada para las organizaciones sin fines de lucro que tengan claros objetivos.
2	Es una variación de la primera en la que la estrategia es resultado de un sistema de planificación caracterizado por la ausencia del cambio. Un ejemplo podría ser los bancos y las empresas eléctricas.
3	Otra variación del proceso de planificación en la que organizaciones que tradicionalmente han actuado en entornos estables tienen que hacer frente a importantes cambios y todavía mantienen los sistemas del pasado. La estrategia es real es emergente como consecuencia de las decisiones coyunturales y no resultado de los planes teóricos. Ejemplo las compañías aéreas nacionales europeas.
Estrategia Formulada	
4	Esta dinámica es característica de empresas en entornos de rápido cambio y con alta incertidumbre como podrían ser la informática o las telecomunicaciones. La estrategia realizada es una combinación de la

	estrategia emergente de las decisiones tomadas ad hoc y de la estrategia formulada.
5	Es una variación de la anterior. Para esto, cuando pretenden implantar nuevas estrategias de forma muy rápida al margen del sistema de planificación habitual pueden encontrarse con el rechazo de la organización que, por una cultura organizativa, no está preparada para el cambio y lo rechaza.
Estrategia Emergente	
6	La empresa no tiene establecido ningún sistema formal de planificación ni existe una estrategia formulada o comunicada. La estrategia se va conformando a través de la actuación diaria de la empresa, que tiene que hacer frente a las posibles amenazas o aprovechar las oportunidades que le van surgiendo. Esta dinámica es propia de las pequeñas empresas que, en general, tienen una gestión muy orientada a la realidad cotidiana.
7	A partir de la nueva situación generada por sus acciones oportunistas formulan una estrategia que les permita consolidar y desarrollar el camino emprendido.
Estrategia realizada	
8	Abarca una amplia gama de posibilidades dependiendo del grado de influencia que mantenga el sistema formal de planificación, aunque todas tienen en común que es una combinación de las distintas fuerzas que actúan en el interior de la organización. En esta dinámica conviven simultáneamente un sistema formal que genera planes y un sistema flexible informal que genera acciones emergentes, luego supone una amplia gama intermedia dentro de los dos extremos representados por la dinámica 1 (estrategia totalmente planeada) y la dinámica 6 (estrategia totalmente emergente).

Fuente: Elaboración propia a partir de Bueno E, et. al (1999)

El planteamiento que hace Hamel (1998), la solución a la nueva situación no está en repetir los procesos de planificación tradicionales, sino que de alguna manera tiene que

reinventarse la práctica de la estrategia. Por tanto, no es centrarse en la estrategia en sí, sino crear las precondiciones necesarias que hagan posible el surgimiento de la innovación estratégica.

3.6 Estrategias para detectar oportunidades

Existen 10 problemas que se pueden considerar como áreas de oportunidad para llevar acabo de manera eficiente las estrategias, en base al estudio de Zapata E. (2004), identificando las siguientes:

- 1) Poca realización de estudios de mercado.
- 2) Subutilización de la capacidad instalada.
- 3) Carencia de tecnología avanzada en proceso.
- 4) Falta de liderazgo y poca autonomía de los jefes para el logro de los objetivos.
- 5) Baja participación de los empleados, en la planeación de las actividades de la empresa.
- 6) Escasa atención al proceso de selección e inducción del personal.
- 7) Carencia de motivación de los empleados,
- 8) Insuficiente información y conocimiento sobre los temas de actualidad.
- 9) Falta de herramientas para controlarla contaminación ambiental
- 10) Aplicación nula de las técnicas de planeación de la producción.

Los ejes de análisis que reconoce este autor, en base al diagnóstico se muestra en la Tabla No. 5.

Tabla No. 5. Ejes de Análisis que se tuvieron como base del diagnóstico

Ejes de Análisis	Descripción
Orientación estratégica	Ausencia generalizada de una planeación estratégica formal continua en la gestión empresarial de las organizaciones; es decir, a pesar de que las empresas han formulado su visión y misión, parece que estos se limitan a formulaciones escritas que no se hacen explícitas en términos de objetivos

	estratégicos y funcionales con su correspondiente plan operativo; toma en cuenta el día a día y el horizonte a corto plazo, es solo de un año. Se observa falta de planeación a largo plazo, lo que significa que las PyMES, no tienen la cultura del análisis del entorno.
Gestión de la Innovación	No han elaborado planes de desarrollo de productos nuevos o de mejora de procesos, en éste último caso, en general trabajan en órdenes de producción sin que hayan realizado ningún estudio de los mismos.
Gestión del Recurso humano	La PyMES analizadas por lo general no formulan programas estratégicos de gestión del recurso humano. No se percibe alineación con el marco estratégico de la empresa. Las actividades operativas de gestión de recursos humanos se realizan de manera informal.
Gestión del Mercado	Es una actitud pasiva, que se caracteriza por esperar que los clientes hagan sus pedidos y ausencia de una actitud proactiva de buscar nuevos mercados.
Gestión de Exportaciones	La empresas estudiadas han tenido alguna actividad exportadora, pero la tendencia generalizada es a no evaluar tales proyectos.
Gestión de logística y producción	Las PyMES presentan una subutilización de los equipos dada la tendencia a trabajar sobre pedidos. Esta ineficiencia en la producción deriva de la inexistencia de una economía de escala. En cuanto a la logística se observan deficiencias en los procesos de producción y a instalaciones no adecuadas por su ubicación o reducido tamaño. También un inadecuado uso de materias primas como de productos terminados.

Gestión ambiental		En general en las empresas estudiadas no se observa una cultura del medio ambiente y no se ha trabajado adecuadamente en el tema, salvo algunas excepciones. En lo relativo a las exportaciones las empresas deben adecuar sus productos puesto que en otros países se sancionan los productos que no utilizan empaques biodegradables.
Gestión de comunicación y Sistemas de información.	de y de	Existen tendencias generalizadas en las PyMES a realizar procesos de comunicación informales. En lo que se refiere al sistema de información, no existe un detalle explícito y formal de otro tipo de informes sobre procesos de producción, documentación de éxitos o fracasos, procesos de innovación.
Gestión financiera		Se observa en general un descuido relativo al análisis de la información contable y en algunos casos se detectan fallas en la elaboración de los estados financieros, situación que impide realizar un estudio serio y confiable de la situación financiera de las empresas. Algunas empresas utilizan equivocadamente recursos de corto plazo para financiar la inversión en infraestructura, generando en consecuencia riesgos de liquidez.

Fuente: Elaboración propia a partir de Zapata (2004)

El investigador Zapata E. (2004), considera que la personalidad del empresario y su proyecto de vida surgen como un factor muy importante y no considerado en investigaciones anteriores como uno de los factores determinantes de la problemática de las PyMES, por lo que se consideran oportunidades que pueden facilitar que la estrategia tenga éxito.

3.7 Estrategia vs éxito

El rápido desarrollo de la tecnología junto a la internacionalización de los mercados ha creado gran turbulencia y complejidad en el entorno, por lo que las empresas deben centrarse en sus competencias básicas, manteniendo flexibilidad para innovar y aprender de los activos complementarios de sus socios. (Inkpen y Beamish 1997).

Además, la empresa deberá buscar socios con los que puede alcanzar un alto nivel de ajuste estratégico, ya que esto le otorgará la probabilidad de éxito. (Martín y Martínez, 2003). Dicho ajuste permitirá que exista un conocimiento básico comparable entre los socios y evitar de este modo el comportamiento oportunista (Colombo, 2003).

Considerando las aportaciones de Sánchez de Pablo, J. (2009), en su estudio los acuerdos exitosos serán aquellos que presenten tanto factores exploradores como de explotación. Levinthal y March (1993). Argumentan que la supervivencia de una empresa depende de su habilidad de explotar los conocimientos y capacidades que se posea en el acuerdo para asegurarse de una viabilidad actual, al mismo tiempo que desarrolle una actividad exploradora suficiente para mantener dicha viabilidad en el futuro. En la tabla No. 6 se describen las características comparadas de ambos tipos de acuerdos.

Tabla No. 6 Características comparadas

	Acuerdo Explorador	Acuerdo de Exportación
Motivos	Explorar nuevas oportunidades	Explotar capacidades existentes
Objetivos	Describir nuevas oportunidades para crear riqueza.	Aumentar productividad de capital y activos empleados.
Elementos clave	Capacidad de absorción y aprendizaje.	Estandarización y rutinización
Identificación	Socios de la alianza	Organización de la alianza
Rentabilidad	Alejada en el tiempo	Inminente
Mercados	Turbulentos	Estables

Fuente: Sánchez de Pablo, J. (2009)

3.8 Resultado directo de las estrategias

Para Thompson y Strokland, (2004 p.28), la administración del proceso de la puesta en marcha y la ejecución de la estrategia es básicamente una tarea administrativa práctica, cerca de la escena, que incluye los siguientes aspectos principales:

- Construir una organización capaz de llevar a cabo con éxito la estrategia.
- Distribuir los recursos de la compañía de manera que las unidades de la organización encargadas de las actividades críticas de la estrategia y de la puesta en práctica de las iniciativas estratégicas nuevas cuenten con suficiente personal y fondos para hacer su trabajo de una manera exitosa.
- Establecer políticas y procedimientos de operación que respalden la estrategia.
- Llevar a cabo una estrategia recién escogida.
- Motivar a las personas para que persigan con energía los objetivos que se han fijado y, de ser necesario, modificar sus obligaciones y su conducta en el trabajo con el fin de que se ajusten mejor a los requerimientos de una ejecución exitosa de la estrategia.
- Vincular la estructura de recompensas con el logro de los resultados que se han fijado como objetivo.
- Crear una cultura empresarial y un ambiente de trabajo conducentes a la puesta en práctica y ejecución exitosa de la estrategia.
- Instalar sistemas de información, comunicación y operación que permita que el personal de la compañía desempeñe sus papeles estratégicos de una manera efectiva y cotidiana.
- Instituir los mejores programas y prácticas para un mejoramiento continuo.
- Ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en la cual se está ejecutando la estrategia.

La tarea de implementar y llevar a cabo la estrategia constituye, por lo general, la parte de la administración estratégica, más complicada y la que llevará más tiempo. Interviene virtualmente en todas las facetas de la administración y se debe iniciar desde diversos lugares internos de la organización.

Cada administrador debe responder a la pregunta “¿qué se debe hacer en mí área para que pueda llevar a cabo mi parte del plan estratégico de mejor manera?”

Dependiendo de la cantidad de cambios internos involucrados, la puesta en práctica total puede llevar desde varios meses hasta varios años.

3.9 Beneficios de la Administración Estratégica

En la actualidad los líderes de las organizaciones están obligados a pensar estratégicamente, es así que la Administración estratégica como un proceso de mejora continua hace que los administradores estén más alertas a los nuevos cambios, a las nuevas oportunidades y a los desarrollos amenazadores; de igual manera promueve el desarrollo de un modelo de negocio en constante evolución que produce un éxito final sostenido para la organización. (Torres Z., 2008, p. 47-48).

Por lo que se refiere a rentabilidad, la administración estratégica, considera entre otros los siguientes beneficios:

1.- Proceso de compras, fabricación y almacenamiento:

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

2.- Proceso de ventas, distribución y cobranza:

- Oportuno procesamiento de pedidos.

- Óptimo sistema de distribución.
- Determinar mejoras políticas de remuneración, créditos, descuentos.....
- Seguimiento y recuperación de cartera vencida.

3.- Proceso de compras, recepción, pago:

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

4.- Sistema de información Integral:

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

Shroeder, R. (1992), ahonda en lo que se refiere a productividad, la administración estratégica, entre otros puede aportar los siguientes beneficios:

.1.- Factores externos: Regulación del gobierno, competencia, demanda de cliente.

2.- Capacidad e inventario: Planeación de la capacidad, inventario, compras.

3.- Producto: Ingeniería de valor, diversidad de producto, investigación y desarrollo.

4.- Proceso: Equipo, flujo de proceso, automatización, selección del proceso.

5.- Fuerza de trabajo: Objetivos (Administración por Objetivos), sindicatos, remuneraciones, supervisión, estructura de la organización, diseño del trabajo, capacitación, selección y ubicación.

6.- Calidad: mejoramiento de la calidad.

3.10 Influencia del gerente sobre estrategias

Rodríguez E., et. al (2010), en su investigación describen los estilos de liderazgo transformacional y transaccional, los cuales impactan positivamente y

significativamente sobre la calidad del diseño de la estrategia. Asimismo recientes investigaciones han demostrado la importancia de los estilos de liderazgo para explicar el éxito en las organizaciones, así como la influencia sobre el proceso de la toma de decisiones estratégicos y sobre todo, sobre el diseño e implementación de la estrategia. (Rodríguez E., 2007)

La teoría de Bass (1990), distingue 3 estilos de liderazgo, para lo cual en la tabla No. 7 se presentan:

Tabla No. 7. Descripción de Estilos de Liderazgo

Estilo de Liderazgo	Descripción
Transformacional	Guía a sus seguidores y los inspira, estableciendo desafíos una motivación basada en el desarrollo personal de quienes lo siguen; también conducen al logro de los estándares de excelencia, individuales y colectivos, a través del establecimiento de una visión y una misión comunes.
Transaccional	Es aquel en el cual los seguidores se motivan en base a los beneficios esperados por el logro de las metas o tareas encomendadas; esto significa un proceso de negociación entre el líder y los seguidores.
Laissez Faire	Se caracteriza por que el líder renuncia al control y permite que sean los subordinados los que tomen las decisiones.

Fuente: Elaboración propia a partir de Rodríguez E. et. al., (2010)

3.11 Cambio Organizacional

Actualmente, el cambio organizacional se ha convertido en una necesidad para mejorar el desempeño global de las empresas al enfrentarse a un ambiente dinámico, exigente y competitivo. Las organizaciones se ven obligadas a transformarse, desarrollando competencias de adaptación y evolución para asegurar su permanencia en el mercado (Kickul, 2001).

Las empresas para su supervivencia deben satisfacer múltiples demandas o necesidades de sus stakeholders que Freeman (1984) define como “cualquier grupo o individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” y que además en muchas ocasiones pueden tener un costo para la empresa (Frooman, 1999; Kassinis & Vefreas, 2006). También las personas y las organizaciones están constantemente tratando de crear sentido del conjunto de actividades en las que se encuentran de acuerdo a Weick, 1995; citas que hacen Mundet J & Sarmiento N. (p. 23 a 25).

Debido a que el ambiente organizacional actual es complejo y dinámico, un rol de los directivos es proveer interpretaciones significativas de información ambigua, la imposición de significados en aspectos caracterizados por la ambigüedad ha llegado a ser una tarea importante de los modernos directivos para el éxito y supervivencia de la organización (Smircich & Stubbart, 1985; Weick 1979).

3.12 La Implementación estratégica en el Modelo Socioeconómico

La estrategia socioeconómica, se apoya en la hipótesis validada por varios experimentos que han desarrollado Savall H. et. al (1973), en donde considera que el potencial humano es un factor energético esencial y una fuente de ventajas económicas competitivas en posibilidades de desarrollo.

Por lo tanto, el potencial humano es el resultado de una sinergia que puede ser positiva o negativa.

Una estrategia socioeconómica es una estrategia que define conjuntamente objetivos económicos y objetivos sociales, en el mismo nivel de actividad estratégica, ya que unos son los medios para alcanzar los otros.

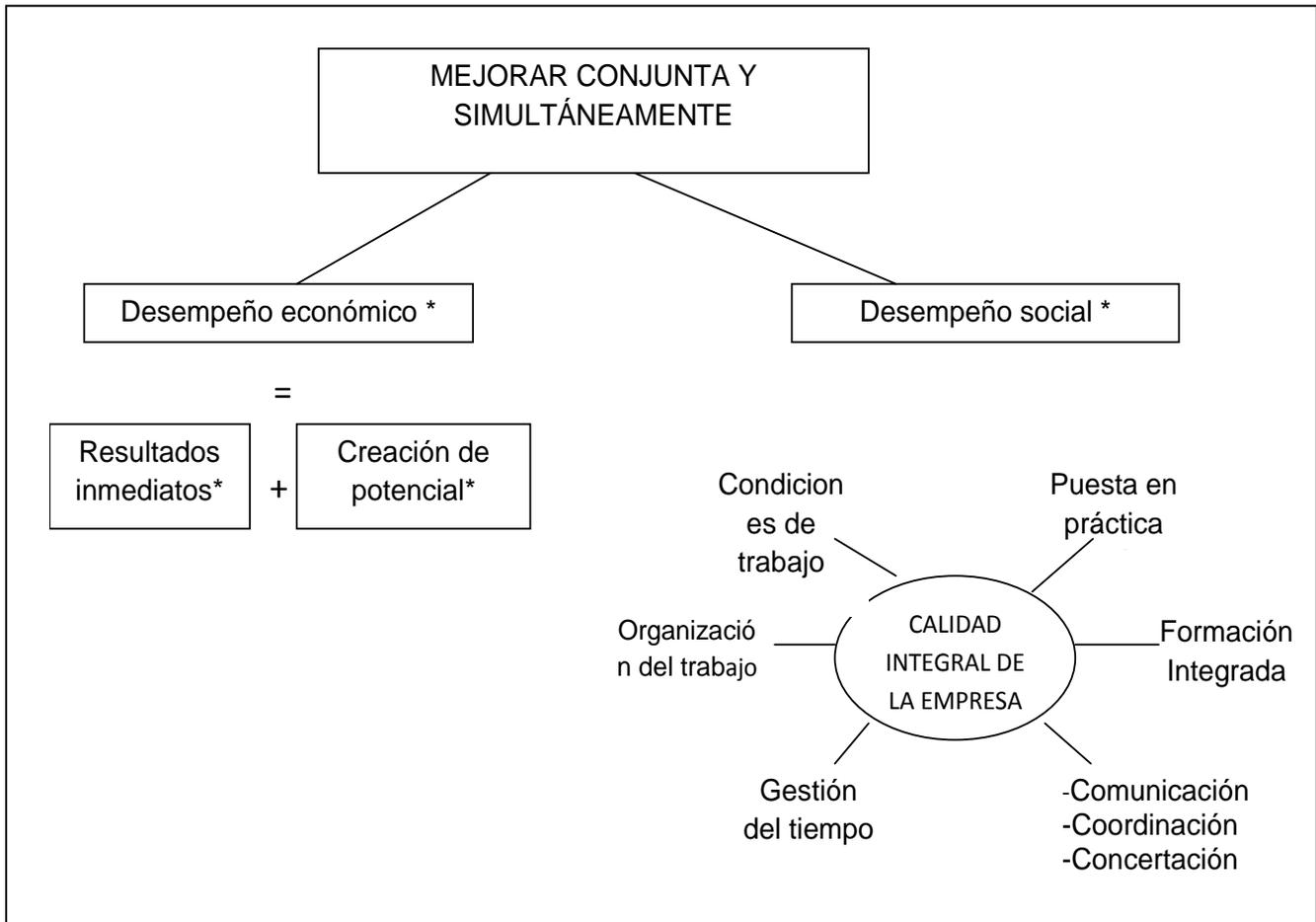
La estrategia socioeconómica tiene seis atributos fundamentales:

1. El potencial humano es un factor energético esencial en la búsqueda de nuevos itinerarios estratégicos para la empresa, es decir combinación eficaz y eficiente de productos, mercados, tecnologías, organización y potencial humano.
2. Estimula todas las energías humanas de la empresa, a través de un proyecto negociado en la vía jerárquica, esto significa que se prepara y luego se pone en práctica con una participación activa, mezcla de consensos y de conflictos, del conjunto de los miembros de la empresa.
3. Considera que es posible conciliar parcialmente, pero de manera significativa y eficaz, las estrategias de los actores en presencia: entre los actores internos y externos, como entre las diferentes categorías de los actores internos. Una estrategia socio-económica establece la definición de una acción de la empresa sobre su entorno externo pertinente (en el sentido económico y clásico de la palabra estrategia de empresa) y una acción de los actores internos (en el sentido sociológico de la palabra estrategia de actor).
4. El motor de la estrategia socioeconómica es indiferente y alternativamente económico o social a lo largo del tiempo en función de las circunstancias internas y de los acontecimientos externos.
5. Una estrategia socioeconómica define continuamente los objetivos perseguidos a mediano plazo (3 a 5 años) y los medios para alcanzarlos.
6. Una estrategia socioeconómica integra a la vez objetivos económicos de resultados inmediatos y de creación de potencial.

El enfoque Socioeconómico del desempeño global sustentable, desde 1976, ha desarrollado un método de conducción del cambio que permite implantar una gestión llamada socioeconómica, porque consiste en mejorar conjuntamente el desempeño

económico de la empresa y su rendimiento social (ISEOR, 1981), como se puede apreciar en el Esquema No. 2.

Esquema No. 2. Enfoque Socioeconómico del desempeño global sustentable.



Fuente: ISEOR (1981)

La teoría socioeconómica, desarrollada por el profesor Henri Savall y el Instituto de Socioeconomía de empresas y organizaciones (ISEOR), considera a la empresa como un sistema bipolar y complejo, constituido por estructuras y comportamientos (Savall y Zardet, 1995a.; Buono y Savall, 2007), existiendo una interacción constante entre estos elementos. A esta diferencia entre funcionamiento deseado y funcionamiento real se le conoce como disfuncionamiento, el cual afecta al desempeño de las empresas y genera costos ocultos (Savall y Zardet, 1995b).

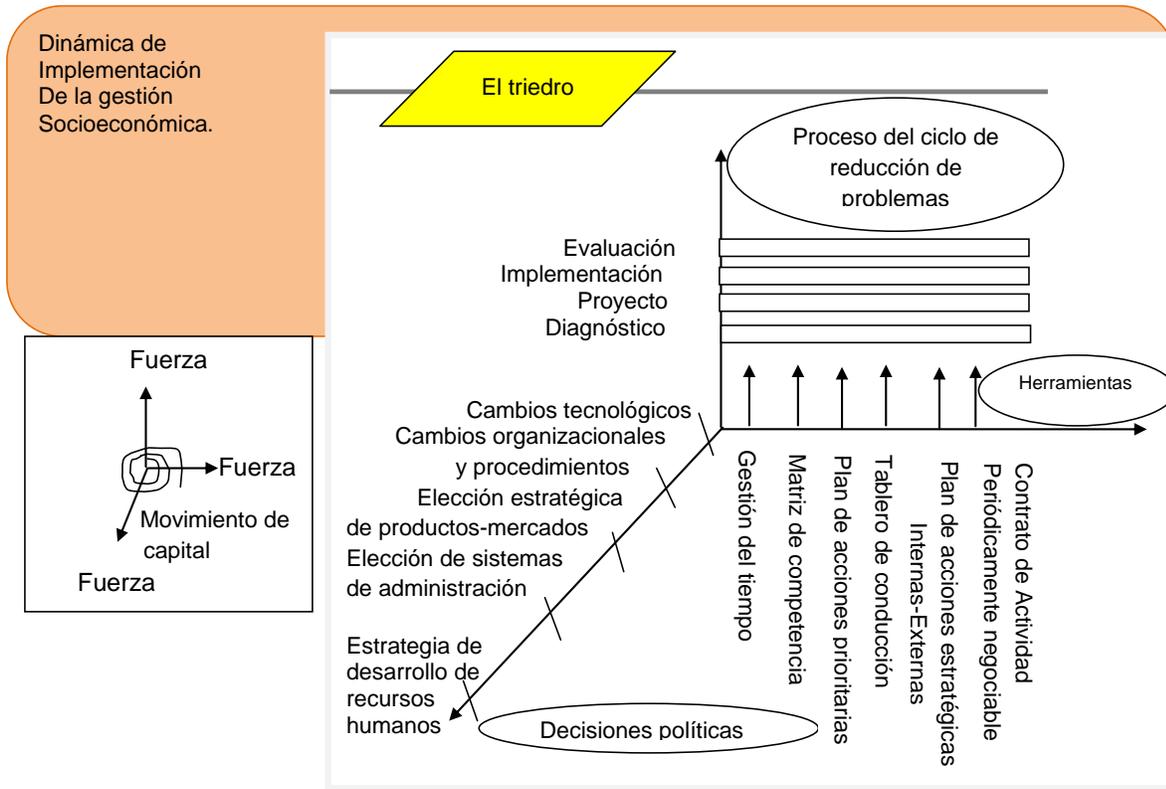
La teoría socioeconómica considera que la contabilidad tradicional presenta fuertes límites para la toma de decisiones dentro de la empresa, al no incorporar los costos ocultos y su impacto en el desempeño económico (Savall et al., 2008). Asimismo, posiciona al factor humano al centro de la estrategia de la organización, ya que este elemento puede constituir una barrera importante para el desempeño global de la organización, a través de los disfuncionamientos que genera, o por el contrario, puede convertirse en el apalancamiento estratégico de la empresa por el potencial interno que puede aportarle (Savall, 2003).

Para poder regular su desempeño y disminuir los efectos de los disfuncionamientos, la empresa debe iniciar con un proyecto de intervención socioeconómica (Savall y Zardet 1995a; Savall et al., 2008) que alterna tres ejes de acción para estimular, mediante un cambio organizacional, la energía de los miembros de la empresa y disminuir los disfuncionamientos y costos ocultos respectivos. (Sánchez y Briones, 2009).

Se aplica un método de consultoría que comprende 2 acciones simultáneas y complementarias: Los actores involucrados son mandos superiores, mandos intermedios, empleados y operarios.

El diagnóstico Socioeconómico se desarrolla a partir de entrevistas semi-dirigidas y a profundidad con los actores, considerando desde el Director general, así como el personal operativo. En la imagen No.1, se muestra el triedro del modelo socioeconómico.

Imágen No. 1. El triedro del modelo Socioeconómico.



Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

Savall, Zardet y Bonnet (2008, p. 20), indican que existen cuatro etapas del proceso de mejoramiento en el método socioeconómico pueden compararse con otros métodos de gestión:

Eje "A": El Proceso para la resolución de problemas

- a) El diagnóstico.- Savall, Zardet y Bonnet, (2008, p.21), señalan que el diagnóstico socioeconómico consiste en la realización del inventario de los disfuncionamientos existentes en la empresa y la evaluación de su repercusión financiera. Este diagnóstico se presenta en primer lugar a la dirección y ejecutivos y después al personal de base. Se presentan los costos de disfuncionamientos y las causas aducidas por los participantes para explicarlos.

Esto se llama “efecto espejo”, ya que refleja fielmente estos disfuncionamientos y hace hincapié en el mejoramiento que la empresa tendría que realizar.

Efecto Espejo (Parte del diagnóstico cualitativo).

La técnica de efecto espejo, “tiene como objetivo crear un impacto en el personal al enfrentarlos a los disfuncionamientos expresados por ellos mismos, buscando que exista una aceptación de esta realidad construida -verse en un espejo-, así como interés por emprender acciones de mejora” (Sanchez & Briones, 2009).

Una vez procesada la información recabada en las entrevistas, se programo la sesión del efecto espejo con todos los participantes de la intervención, en dicha sesión (duración 2 horas) se hizo mención de las frases testimonio clasificadas por familia de disfuncionamiento y la reacción de los participantes fue positiva, debido a que al final de la sesión, el gerente general dio su opinión personal afirmando que “ a pesar de que las frases dejan al descubierto las debilidades de la empresa, es un reflejo real de lo que está sucediendo y del mismo modo es una oportunidad para mejorar” “yo si me veo en ese espejo” señaló de forma literal, lo que dio pauta a que todos participaran uno por uno dando su punto de vista. Por lo cual, al final se generó un ambiente participativo e incluyente en donde todas las opiniones tenían cabida y en el cual fuimos testigos de la transición de un ambiente tenso (durante la sesión) y un ambiente proactivo y plural (al final de la sesión).

Importante es señalar que el efecto espejo fue únicamente del diagnóstico cualitativo y ese mismo día se programo una futura reunión para presentar el cálculo de los costos ocultos (diagnóstico cuantitativo).

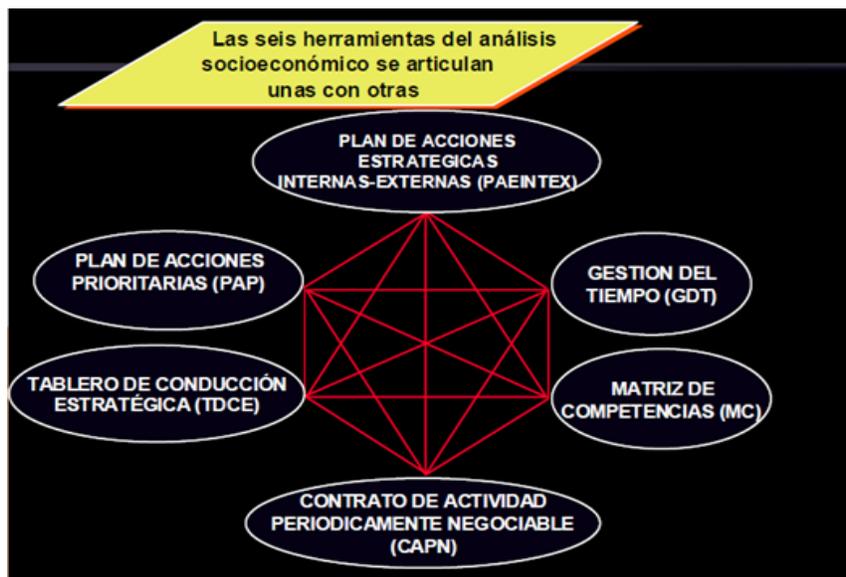
- b) El proyecto.- El objetivo del proyecto socioeconómico, que se apoya en el análisis del diagnóstico, es impedir que se creen disfuncionamientos en lugar de simplemente reparar de modo repetitivo los daños causados. Es un instrumento de apoyo orientado a la obtención de un mejor funcionamiento a través de una gestión del trabajo de equipo, favoreciendo la creatividad para encontrar los

medios para prevenir los disfuncionamientos. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008, p.22).

- c) Implementación (puesta en marcha).- Consiste en planificar y poner en práctica las diferentes acciones, para mejorar el futuro rendimiento, elaboradas durante la fase del proyecto. Su aplicación requiere reuniones mensuales de pilotaje para cerciorarse del cumplimiento del calendario de mejoramiento lo que exige un acompañamiento por parte de la dirección con objeto de acelerar el ritmo del cambio. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008, p.22).
- d) La evaluación.- Se fundamenta en la comparación entre el inventario de los costos de disfuncionamientos identificados durante la fase de diagnóstico y los costos realmente evaluados en el transcurso del año, es decir, la ponderación del impacto de las acciones realizadas. (Savall, Zardet y Bonnet, 2008, p.22).

Para complementar el eje “A” existen seis herramientas del análisis socioeconómico, las cuales se articulan unas con otras como se muestra en la Imagen No. 2.

Imagen No. 2. Herramientas del análisis socioeconómico



Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

Eje “B”: Las Herramientas

- a) El contrato de actividad periódicamente negociable (CAPN); formaliza los objetivos prioritarios y los medios puestos a disposición de cada miembro de la empresa (incluidos los operarios y empleados) a través de un doble diálogo, semestral e individual, con el superior jerárquico directo. Se retribuye con un incentivo salarial la consecución de los objetivos colectivos, de equipo e individuales, autofinanciados por la reducción de los costos ocultos.
- b) La matriz de competencias (MC): cuadro sinóptico que permite visualizar las capacidades reales disponibles de un equipo y su organización concreta. Permite elaborar un plan de formación integrada y especialmente adaptada tanto a cada una de las personas como a las necesidades evolutivas de la unidad.
- c) El plan de acciones prioritarias (PAP): inventario de las acciones que se han de realizar en un semestre para alcanzar los objetivos prioritarios tras un arbitraje sobre las prioridades y pruebas de factibilidad según los recursos disponibles.
- d) El tablero de conducción estratégica reúne los indicadores colectivos (TDCE): cuantitativos, o financieros utilizados por cada mando intermedio para conducir concretamente al personal y las actividades de su sector de responsabilidad. Permite medir, evaluar y seguir la realización de las acciones y supervisar los parámetros importantes de las actividades operativas y estratégicas.
- e) La matriz de autoanálisis del tiempo o de la gestión del tiempo (GDT) su objetivo es buscar una estructura más eficaz del empleo del tiempo a través de la elaboración de una programación individual y colectiva y la delegación concertada.
- f) El plan de acciones estratégicas internas y externas (PAEINTEX): clarifica la estrategia de la empresa a 3 años, o 5 años tanto de cara a sus metas externas (clientes, proveedores, competidores, instituciones...) como a sus metas internas (desde el gerente general hasta el empleado y operario). Se reactualiza cada año para integrar la evolución de su entorno externo pertinente y su « entorno

interno» (el personal en realidad va y viene entre el exterior y el interior de la empresa de modo permanente). ISEOR (2010, octubre).

g) Eje “C”: Las decisiones políticas

Este eje incluye las estrategias de: relaciones humanas, elección del sistema de gestión, elección del producto-mercado, cambios organizacionales y de procedimientos y cambios tecnológicos. Las herramientas y las decisiones políticas, y el ciclo de resolución de problemas son un todo donde todos los elementos participan para alcanzar el objetivo común para mejorar la organización. (Ramírez, Martínez y Salcedo, 2004, p.85).

Tipos de estructura y comportamientos

La gestión para el modelo socioeconómico, es la unión de las estructuras (administrables) y de los comportamientos (dirigibles).

La hipótesis fundamental de la gestión socioeconómica, es el mejoramiento del desempeño económico de una empresa puede ser posible, sin recursos financieros nuevos (externos), gracias a una mejor interacción de sus estructuras y sus comportamientos, es decir, las organizaciones pueden iniciar sus procesos de cambio sin necesidad de invertir recursos económicos a través de procesos de investigación-intervención. (Ramírez, 2001).

Dentro de esta metodología existen tres principales características del enfoque socioeconómico:

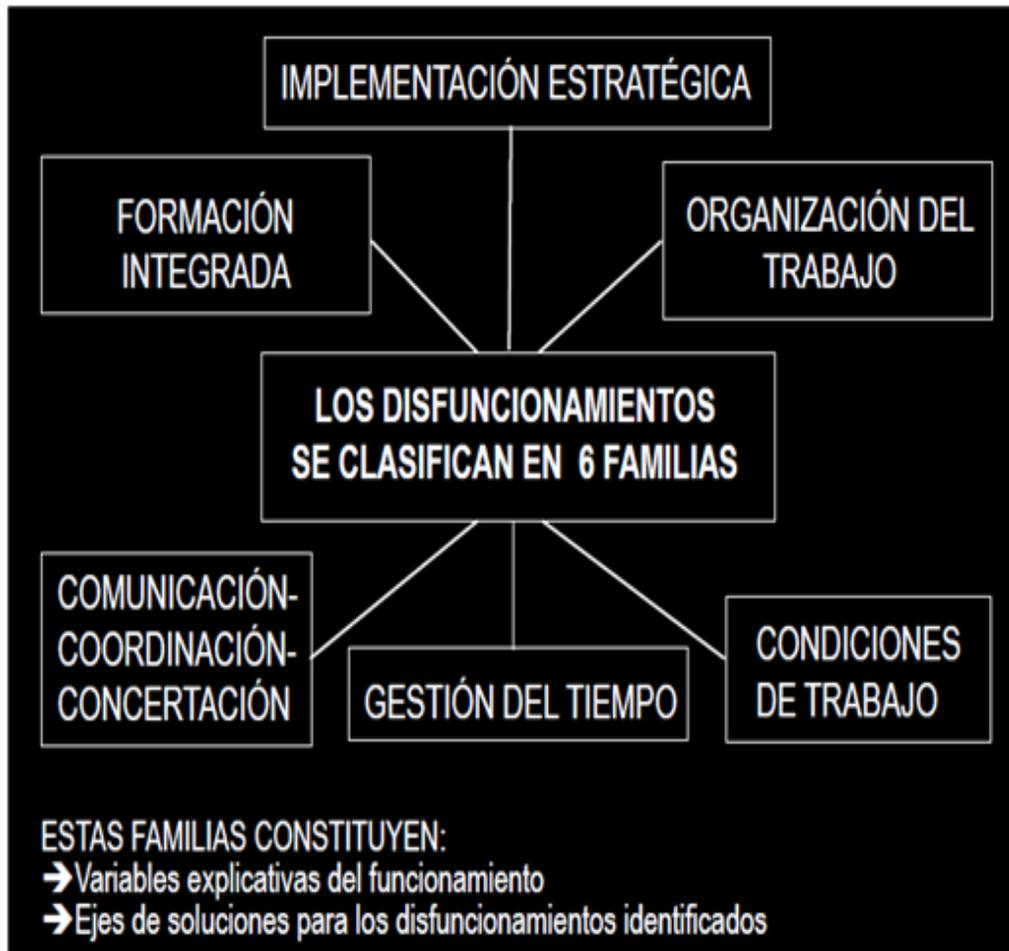
- 1) Enfoque global e integrador.- permite utilizar diversas herramientas de gestión en el marco de un conjunto coherente.
- 2) La gestión socioeconómica se apoya en la transformación simultánea de las estructuras y de los comportamientos.- los métodos de gestión están basados en desarrollo de personal, dinámica de grupo o el acompañamiento.
- 3) La evaluación económica de los fenómenos organizativos.- permite cuantificar financieramente los costos y desempeños ocultos. Asimismo medir el

desempeño social y económico, tanto a corto plazo (resultados inmediatos) como a largo plazo (creación de potencial).

Análisis de disfuncionamientos

Savall, Zardet & Bonnet, (2008, p.21), señalan que los problemas o disfuncionamientos de la organización se clasifican en 6 dominios o sistemas de acción: condiciones de trabajo, organización de trabajo, comunicación, coordinación y concertación, gestión del tiempo, formación integrada y aplicación de la estrategia. En la imagen No. 3 se muestra los seis dominios del modelo socioeconómico.

Imagen No. 3. Dominios del modelo Socioeconómico.



Fuente: ISEOR (2010, octubre). Disponible en <http://www.iseor.com/>

Teoría de los costos ocultos.

Los disfuncionamientos engendran costos ocultos, llamados así porque no están registrados en los sistemas de información tradicional de la empresa, es decir, en los sistemas de contabilidad. Estos costos afectan el resultado económico de la empresa. Los costos ocultos comprenden cuatro componentes, los tres primeros son los cargos que la empresa podría evitar, o sea, los costos que disminuyen con la aplicación de un programa de cambio o de intervención. Mientras que el cuarto componente de los costos ocultos tiene una naturaleza particular, porque no constituye verdaderamente un cargo sino, un *no producto* donde uno pierde la oportunidad de producción, es decir, se trata de un costo de oportunidad. (Savall & Zardet, 2009).

Estructura de los componentes de los costos ocultos.

Los costos de los disfuncionamientos están agrupados en cinco indicadores: ausentismo, accidentes de trabajo, rotación de personal, no calidad, falta de productividad. Frente a cada disfuncionamiento detectado, una unidad, un departamento, una empresa, genera acciones correctivas que movilizan los recursos financieros y constituyen los costos ocultos. Para estudiar estas regulaciones de manera precisa, se han clasificado en cinco tipos (Savall & Zardet, 2009):

- Sobresalarios: tiempo que una persona titular de un puesto mejor remunerado utiliza en una actividad que no le es atribuida.
- Sobre tiempo: tiempo utilizado en la regulación de un disfuncionamiento.
- Sobreconsumo: cantidad de productos consumidos en la regulación de los disfuncionamientos.

Costos ocultos por no- producción:

- No producción: pérdida de la producción generada por los disfuncionamientos.
- No creación de potencial: resultados retardados a causa de los disfuncionamientos actuales. Lo que provoca pérdida de oportunidades. Estas cinco regulaciones se muestran en el Diagrama de la teoría de los costos ocultos identificado como Esquema No. 3.

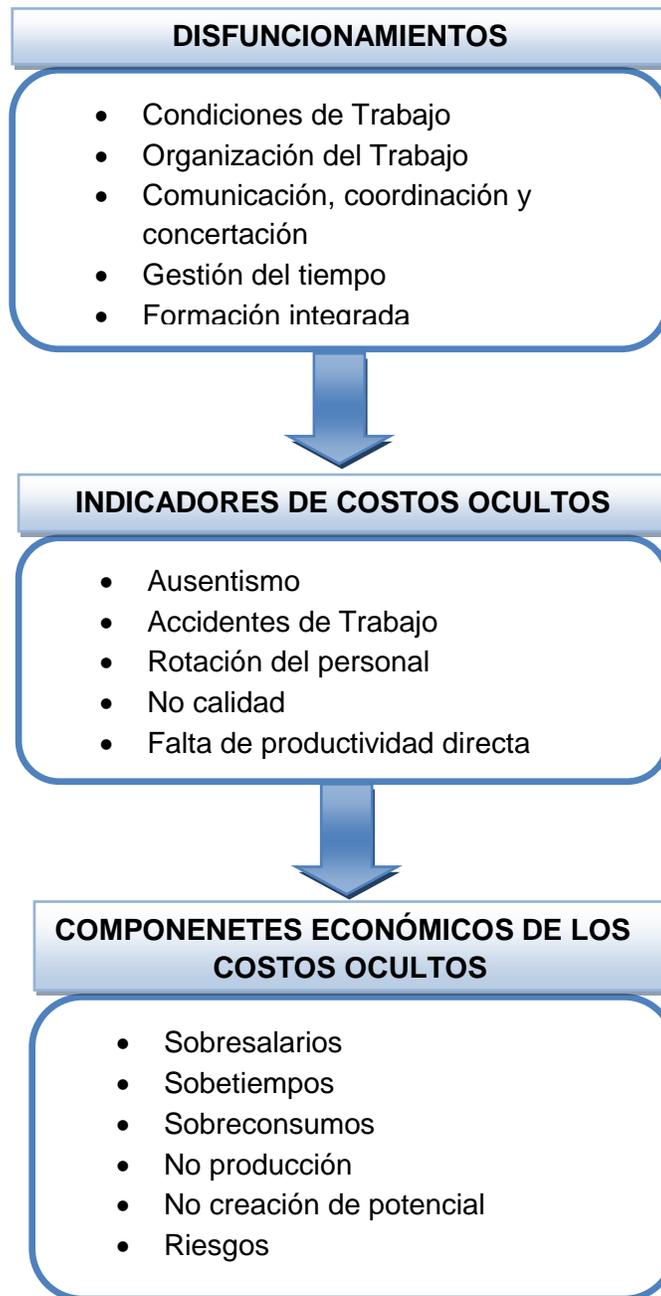
Esquema No. 3. Diagrama de la teoría de los costos ocultos.



Fuente: Savall, H., Zardet, (2006)

Se puede visualizar la existencia una relación muy estrecha una vez que se identifican los disfuncionamientos, considerando los indicadores que generan los costos ocultos, lo que viene a repercutir en los componentes económicos, como se muestra en el esquema No. 4.

Esquema No. 4. Vínculo entre disfuncionamientos, indicadores de costos ocultos y componentes económicos de los costos ocultos.

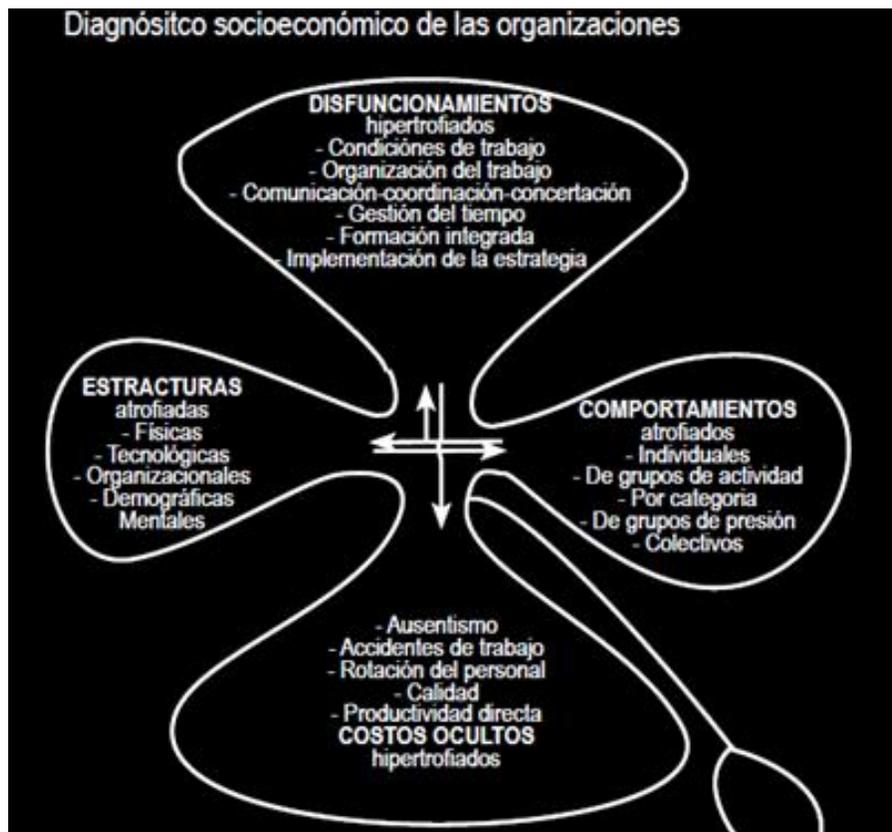


Fuente: Savall, H., Zardet, (2006)

Los costos ocultos son aquellos costos que no son detectados por el sistema de información de la empresa, incluidos los presupuestos de la cuenta de pérdidas y ganancias, la contabilidad general, analítica de contabilidad, libros de registro de pilotaje. (Savall, 1979).

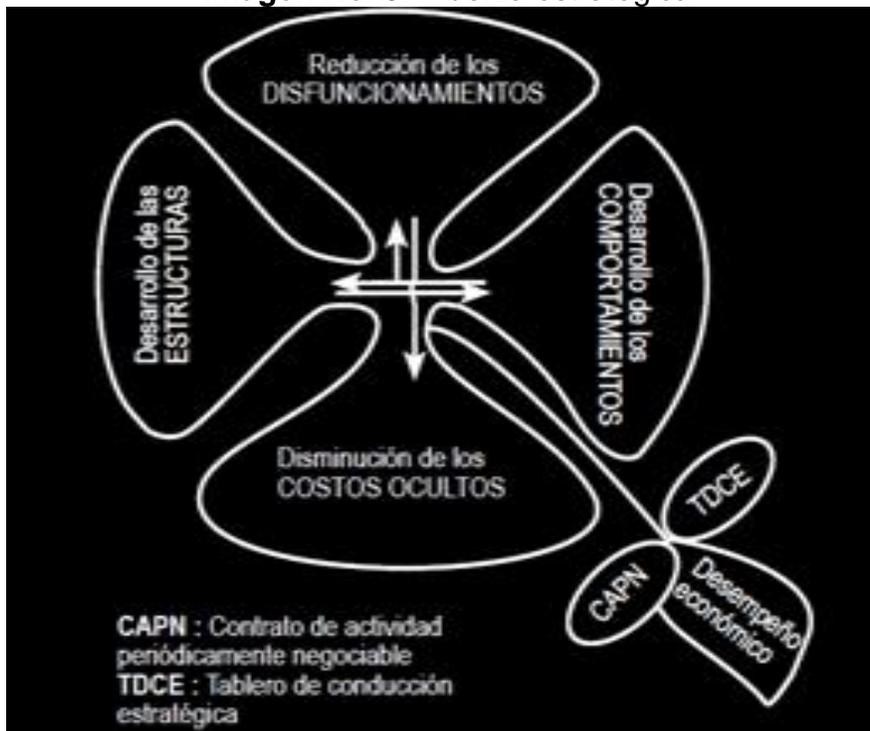
El nivel de los disfuncionamientos y de los costos ocultos de una empresa permite calificar su debilidad estratégica, la reducción de los costos ocultos, mostrando entonces que la empresa ha incrementado su fuerza estratégica gracias a su energía interna, factor clave de la transformación que lleva a cabo la empresa estratega sobre su entorno y de su capacidad de crear valor añadido. La unidad activa se dota de una energía que obtiene sus fuentes ya sea de las competencias como de la ambición estratégica de la empresa y de sus miembros activos. (Imagen No. 4 y 5).

Imagen No. 4. Debilidad estratégica



Fuente: ISEOR (2010)

Imagen No. 5. Fuerza estratégica



Fuente: ISEOR (2010)

Capítulo 4

Diagnóstico del Problema

Para la realización del diagnóstico socioeconómico cualitativo en la empresa COTSA se utilizó el modelo HORIVERT, el cual se basa en entrevistas semi-estructuradas y semi- dirigidas, análisis de documentos y la observación directa en la empresa. Como lo indican Savall & Zardet (2006); el modelo HORIVERT con su doble acción, horizontal y vertical, permite asegurar una mejor articulación de la intervención socioeconómica a la estrategia de la empresa y resolver los disfuncionamientos –operacionales –y los disfuncionamientos – estratégicos -, que normalmente se encuentran disociados”. Es importante precisar que la intervención, llevada a cabo por interés de la gerencia general, se centró específicamente en la UEN PLANTA en sus dos ubicaciones. La distribución de las entrevistas, permitió recabar información de todos los niveles jerárquicos. En la tabla No. 8 se incluye la distribución de la muestra contemplada en la fase de entrevistas cualitativas.

Tabla No. 8. Distribución de la muestra

Categoría	Tipo de entrevista	Sesiones	Total de entrevistados
Entrevistas operativas	<u>Grupal</u> con 4 empleados por sesión	9	36
Entrevistas directivas y mandos medios	Individual	12	12
Total		21	48

Fuente: Pérez C. et. al (2011)

La empresa COTSA, S.A. de C. V., es una organización que cuenta con grandes oportunidades, considerando que es necesario que adopte las herramientas, los conocimientos y las aptitudes que promueve el enfoque dirigido hacia el aprendizaje continuo.

Con la aplicación del enfoque socioeconómico, se logró concientizar a los miembros de la organización, ya que se dieron cuenta de los problemas que genera un desempeño deficiente, como consecuencia de la falta de sinergia y motivación, la cual no se ha promovido y esto se ve reflejado en un bajo rendimiento de los empleados, así como una baja calidad en los productos y servicios. Por otra parte si se acepta una estrategia de cambio puede mejorar el desempeño de los trabajadores.

Otra situación que se visualiza es la variación del proceso de planificación en el cual se observa que se ha actuado en entornos estables sin hacer frente a importantes cambios manteniendo los sistemas del pasado.

Las frases testimonio de los trabajadores, permiten identificar las disfuncionalidades en los niveles jerárquicos, a continuación se dan a conocer algunas de ellas:

“Se está relajando la supervisión, a raíz del control”

“No se cumple la visión, planes y objetivos, está en un 60%”

“No hay planeación en la empresa, muy escasa”

“Lo que hacemos está enfocado al logro de la misión y visión pero una falta y lo que nos falta es orden”

“La empresa está estancada no tiene dirección no se ve el futuro de la empresa no cerrara pero no crecerá”

“El dueño es el director entonces no hay director, hay un dueño, tiene un mandato no hay una visión de dirección”

Por lo anterior, la empresa al contar ya con una canasta de disfuncionamientos, tiene posibilidad de generar estrategias-proyectos que propicien mejorar los resultados de la misma, a través de la implementación de una metodología clara y sobre todo la reflexión del personal, con la autoevaluación y por equipos de trabajo. Los beneficios no solo ayudarán a que el empresario obtenga mejores rendimientos y su capital siga

creciendo, también se generará un impacto en el desempeño de la organización a través de una mejora en la competitividad.

La implementación estratégica comprende la realización de las acciones concretas para alcanzar los objetivos estratégicos de la organización, desglosadas y concertadas en cada nivel jerárquico y sincronizado transversalmente con los diferentes socios internos y externos. Ella comporta la explicitación de objetivos estratégicos coherentes y programación de la disponibilidad de los medios necesarios, materiales humanos e inmateriales. (Savall, 2008. p.473). En la intervención realizada a la empresa, el disfuncionamiento fue detectado con similar intensidad en la planta Pachuca y planta Sahagún, por tanto, se detalla dicho disfuncionamiento de la siguiente manera:

4.1 Diagnóstico Cualitativo

Primera Etapa:

A partir de la aplicación socioeconómica, se originó un diagnóstico cualitativo, cuyos resultados se clasificaron en los seis disfuncionamientos de éste modelo, así como el impacto que tiene cada familia de disfuncionamiento en la empresa, los cuales se muestran en la tabla No. 9.

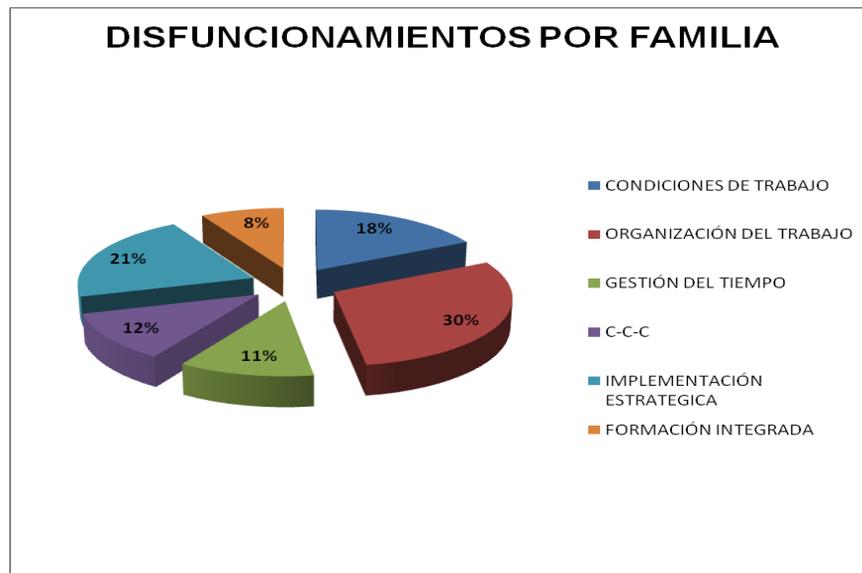
Tabla 9. Distribución de frecuencias de frases testimonio

Familias de disfuncionamiento	Cantidad de frases testimonio
Condiciones de trabajo	76
Organización del trabajo	129
Gestión del tiempo	49
comunicación-coordinación-concertación (3C)	50
Implementación estratégica	91
formación integrada	36
Total de frases testimonio	431

Fuente: Elaboración propia

En la gráfica No. 1, se incluyen las proporciones representativas de cada una de las familias de disfuncionamiento distribuidas de acuerdo a la frecuencia de ocurrencia en las frases testimonio.

Gráfica No 1. Proporciones de Disfuncionamientos por familia.



Fuente: Elaboración propia

En base a los resultados que se pueden observar en la gráfica 1, a pesar que el porcentaje del disfuncionamiento “Implementación estratégica” es solo del 21%, se considera el punto clave para diseñar una estrategia que permita desarrollar el potencial humano, a través de la implementación de acciones tomando en cuenta el comportamiento de los factores internos y externos de la empresa.

En base a la metodología de la teoría socioeconómica para continuar con el análisis de las frases testimonio se hace una sub-clasificación de la familias de las frases testimonio en ideas fuerza y la frecuencia de las mismas, las cuales permiten agrupar de acuerdo a lo expresado por el personal involucrado, para lo cual se muestra en orden ascendente en la tabla No. 10.

Tabla No. 10. Subclasificación de las frases testimonio en ideas fuerzas y su frecuencia.

Subclasificación	Ideas fuerza	Frecuencia
603. Desegregación y organización de la puesta en práctica	Coordinar y organizar el trabajo	29
602. Autores de la estrategia	Trabajo en equipo y desarrollo de procesos duraderos	18
604. Herramientas para puesta en práctica	Inversiones que permitan crecer y obtener mejores beneficios	11
613. Los objetivos estratégicos no fijan claramente prioridades	Aprender a priorizar los objetivos	10
601. Orientación estratégica	Motivación para que haya calidad en el desarrollo de estrategias	10
612. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones	Percepción económica acordes al desempeño de sus funciones	8
605-607. Aquí los medios cuantificados-presupuestos, ver también 604,605, 607.	Identificación de costos	4
611. Implementación de política de compra y venta.	Establecimiento de políticas de compra	3
616. Evaluación de desempeños inadecuados	Implantar un método de evaluación	3
609. Rotación de Personal	Selección de personal considerando su perfil académico, habilidades y destrezas	1
614. Calidad	La calidad requiere aprendizaje	1
617. Ausencia de dirección	Definición de funciones del director	1

Fuente: Elaboración Propia

A continuación se muestra en la gráfica No. 2 la información que se clasificó en las frases testimonio de acuerdo a la frecuencia de las mismas en porcentaje, considerándolas como en un rango de 8 a 30% se tiene en primer lugar la

desagregación y organización de la puesta en práctica con el 30%; autores de la estrategia con un 19%; herramientas para puesta en práctica con un 11%; los objetivos estratégicos no fijan claramente prioridades, así como orientación estratégica con un 10%; y con un 8% lo representan los sistemas de remuneración y falta de prestaciones, sin embargo cada unas de las ideas fuerza representa alerta para los encargados del área correspondiente, quienes deben desarrollar más la observación para detectar a tiempo las situaciones que están impidiendo cumplir de manera oportuna con las tareas asignadas.

Gráfica No. 2. Clasificación de las frases testimonio del tema de implementación estratégica según su frecuencia.



Fuente: Elaboración Propia

Continuando con el análisis de la información que arrojó la aplicación de la herramienta del efecto espejo en la Gráfica No. 3 se refleja que el 95% de las frases predomina el testimonio del personal operativo y solo el 5% lo manifiesta el personal directivo.

Gráfica No. 3. Disfuncionamiento de la Implementación Estratégica



Fuente: Elaboración Propia

A continuación en la Tabla No. 11 se dan a conocer en el dominio Implementación Estratégica las Ideas Fuerza por subtema y Frecuencia, así como las frases testimonio del personal Operativo y Directivo, presentadas en orden descendente.

Tabla No. 11. Clasificación de Ideas fuerza, frecuencia y frases testimonio del personal operativo y directivo.

603. Desegregación y Organización de la puesta en práctica	
Idea fuerza	Frecuencia
Coordinar y Organizar el trabajo	29

Frases testimonio
Si se cumple la visión, los objetivos y los planes. Aunque hay factores externos que nos impiden lograr algunos.
Centralización de esta área para agilizar lo más pronto posible.
El hecho de tener 2 plantas se entorpece.
Falta asumir la responsabilidad.
Como ISO la auto-inspección es una falta de cultura de buenos hábitos y que se necesita trabajar a diario el supervisor y el coordinador no tiene la capacidad de estar sensibilizando a las personas, reproceso porque la ingeniería estuvo mal desarrollada.
En algunos casos no se actúa de manera congruente
Falta mucho aterrizarlo a la planta del coordinador ya no llega
Falta ese apoyo se debe hacer cambiar a través de ejemplos y se ha distanciado la brecha a raíz del Sindicato a partir de hace 2 años se tiene era más directa la comunicación y desde que existe el sindicato hay distanciamiento.
Se está relajando la supervisión, a raíz del control
No se cumple la visión, planes y objetivos, está en un 60%.
No hay planeación en la empresa, muy escasa
Lo que hacemos está enfocado al logro de la misión y visión pero una falta y lo que nos falta es orden.
La empresa está estancada no tiene dirección no se ve el futuro de la empresa no cerrara pero no crecerá.
El dueño es el director entonces no hay director, hay un dueño, tiene un mandato no hay una visión de dirección.
Los directores no tienen voz de voto son decisiones de dueño no de director no hay decisiones estratégicas empresa familiar q mantiene a la familia por ende no crece.
No hay políticas existen en el papel porque todo es burocracia porque no funcionan se hicieron para la norma ISO, o para el ITESM, etc. Son de bluf por aquí no sirve para nada.
Aunque sabemos que eso sirve para dar orden pero aquí primero hay que controlar procesos.
Se hace una planeación anual pero no sirve para nada, porque no hay una estrategia para llegar a ellos y que se cumplan y que existan los medios. Desde recurso físico, personal, hay personal capacitado per no es solo el detalle, como siempre todo es nuevo no hay una seguridad
La dirección quiere primero controlar el control y luego dominar la planta. Siendo que debe dominar primero la ingeniería, la fabricación, la instalación y no debe dominar primero el control.

No hay una estrategia comercial, los comerciales venden lo que quiere y como quiere, el cliente no sabe y la dirección los respalda. Los vendedores no tienen camiseta puesta venden algo hoy bien y se desentienden.	
Sahagún está totalmente descuidada. En semirremolques no quieren vender porque el margen de utilidad es muy bajo. Pero como no se tiene dominado el proceso salen con detalles.	
La política aquí cero corrupción pero se quiere entrar ahí y nunca se va a lograr.	
Comprar el sistema ERP es muy bueno pero le hicieron muchas modificaciones para adaptarla a como se trabaja aquí, estamos haciendo las mismas tonterías que hacemos hecho siempre, debemos haber usado el software tal como estaba para llevarnos a ajustar a prácticas estandarizadas. Es mala planeación.	
Vino un ingeniero alemán y capacito a alguien pero como no lo dejaron hacer cambios ni le hicieron caso se fue.	
El cdt es un medio de blof, para bajar recurso, debería estar haciendo muchas pruebas y no hay nada. No hay desarrollo tecnológico en realidad.	
Una problemática fuerte es que no tenemos una directriz fijada hacia donde se quiere llevar la UEN.	
Hace 4 años que no llegamos a un punto de ventas, no estamos situados en la realidad de la CIA.	
No se ha recuperado los niveles de antes de la crisis y sigo presupuestando alto como antes de la crisis.	
No hay planeación estratégica, está cubierta el área pero dista mucho de hacerlo, hay directrices, hay misión visión están ahí, da la responsabilidad a los directores de UEN pero no hay directrices claras para él, las puede bajar a su gente pero con mucho trabajo.	
602. Autores de la estrategia	
Idea fuerza	Frecuencia
Trabajo en equipo y desarrollo de procesos duraderos	18
Frases testimonio	
"no nos explican de dónde sacan sus estándares"	
No se tienen la capacidad económica para lograr esto	
Los gerentes hacen propuestas económicas es decir cotizaciones y desvían la atención de la planta.	

Hay programas de fabricación y no se tiene a las personas para poder analizar.
La Dirección General debe tener mayor apertura para la gente que hace propuestas para mejorar y tomar la decisión de fabricar diferentes productos que permita tener continuidad y tener personal que facilite hacer esos nuevos proyectos y tener estudio de mercadotecnia para tener una variante.....y colocar esos nuevos productos.
No te expandas más si no tienes el conocimiento del producto y de repente no se consideraron detalles que actualmente generan problemática y no saben cómo resolverlo.
Es muy complicado porque no se tiene la tecnología y así se mete en camisa de once varas, la iniciativa, la creatividad debe estar al 110%. Para poder competir.
Mucha capacitación, mal aprovechada.
Falta trabajar en el aspecto de la sensibilización y algunos directivos debemos ser congruentes con lo que es esa política y falta mucho trabajar.
El director comercial debe tener bien definido el perfil de que se quiere, y lo que se necesita un director general que trabaje con un proyecto.
Homologar estándares no tiene el mismo criterio con Pachuca.
La planeación es más difícil hay tiempos muertos por la condición del mercado.
No podemos hacer pilotos casi siempre, el piloto es lo que vendemos, es difícil conseguir mano de obra calificada.
Le queremos pegar a todo lo que se mueva.
Si la empresa mejora proceso y productos puede no innovar en nuevos productos y volverse competitivo pero no lo hace en lo que tiene entonces nos come la competencia.
La empresa no es líder cuando no domina los que hacemos. Estamos metiendo sistemas muy complicados a una empresa que no lo necesita, hay mucha burocracia, hay muchos sistemas administrativos. y eso nos vuelve poco rentables, quiere más informes para tener más control pero ni siquiera controlas la planta . Hay que abrir y cerrar ideas, eso es impráctico
Nos falta mucho en muchas áreas. El director general quiere certidumbre en un modo incierto

Como empresa familiar nos hace falta profesionalizarnos en muchos aspectos. Se ha ido creciendo a base de la experiencia personal quitarle el estigma familiar, eliminar los trabajos hechos de manera tradicional. Ni siquiera hay apertura de decirle al dueño que estamos haciendo las cosas mal.

604. Herramientas para puesta en práctica

Idea fuerza	Frecuencia
Inversiones que permitan crecer y obtener mejores beneficios	11

Frases testimonio

El bono, a veces por la falta de tiempo, pierdes objetividad y a veces alcanzas una o dos, pero normalmente las 4 no se puede.

Si no me das lo que necesito no hay congruencia con lo que se dice en la visión y la misión.

La infraestructura no permite tener estructura organizacional.

Una deficiencia el inglés y otra la computadora.

Cambiar el perfil que agregue valor.

La competencia es más especializada.

Aquí somos muy de personas no de funciones. Debería dar directrices más claras, decir a través de que, como crecer si no queremos invertir en crecer.

Sahagún se buscó por mucho tiempo, solo hacer semirremolque, en serie, ninguna empresa del giro viven de un solo producción, nosotros si solo de tolva presurizable, hemos buscado diversificar, necesita pipas y otras cosas, te dicen que lo desarrolles, pero no somos expertos, y no nos dejan debe salir del mismo recurso. Igual hay empresas que ya venden esa ingeniería.

Frenan ideas, creatividad, mejoras porque no hay recursos.

Aquí estándar es todo lo que pida el director puedes vender cosas especiales a todo el mundo y cobrarlas así aquí no se venden como especial y por eso no hay ingeniería todo lo que tienes que hacer nuevo lleva mucho tiempo invertido, está mal el concepto aquí se venden proyectos llave en mano y se hace mal desde la dirección, das al cliente lo que quieras, el cliente no pide un silo especial el cliente pide un sistema que le funcione y nosotros no estandarizamos.

Si planeas con condiciones reales se enojan porque esta carísimo, te piden que te ajustes a un tiempo estimado y con poco dinero. No estamos optimizando procesos vía inversiones lo hacemos vía ingenio.	
613. Los objetivos estratégicos, no fijan claramente prioridades.	
Idea fuerza	Frecuencia
Aprender a priorizar los objetivos	10
Frases testimonio	
Operativos	Directivos
“el área de ingeniería es nuestro coco, con el nuevo sistema que tenemos se pretende evitar retrasos, ERP nos va ayudar, hasta ahorita no lo hemos dominado, y con eso podamos amortiguar los problemas, las compras también son otra debilidad”.	Algo de lo que hemos adolecido algunas veces, algo habíamos planeado y algo se nos presenta, muchas veces tenemos que trabajar a marchas forzadas, por ejemplo para dominar el side line, ya tenemos que dominar el APS, pero si no lo haces, se nos va de las manos Existe la problemática de que como ofrecemos servicios, le damos prioridad a uno y a otros los dejamos atrás, no podemos con todos.
	Si se cumple la visión, los objetivos y los planes. Aunque hay factores externos que nos impiden lograr algunos.
"nos quieren poner muchos programas y nos bombardean y no terminamos uno cuando ya nos ponen otro y nunca terminamos, yo propongo que llevemos pocas cosas que nos permitan dominarlas y que sea constante y permanente”.	
“iniciamos muchas cosas y no las logramos poner al 100%, las ganas de avanzar nos hacen implantar cosas que después nos saturan”.	

	Los objetivos, yo diría que no se cumplen totalmente, estamos tratando de alcanzarlo pero no se ha cumplido.
“cuando se inicia con programas es mucho trabajo y muchas veces 2 o 3 proyectos que arrancan en la empresa no hemos sabido poner uno delante del otro y eso nos ha incurrido en errores, pero también nos satura mucho, parece que son baches, y más cuando hay temporadas altas de trabajo”.	
Priorizar necesidades internas y del modo eso nos aría avanzar a pesar de la planeación estratégica.	
Fluctuaciones de tipo de cambio y tiempos de entrega se alargan.	
Se ha platicado mucho lo de la estandarización pero el trabajo no nos ha dejado.	
No hay planeación en la empresa, es muy escasa	
601.Orientación Estratégica	
Idea fuerza	Frecuencia
Motivación para que haya calidad en el desarrollo de estrategias	9
Frases testimonio	
“la gente no se compromete, si yo estuviera incentivado lo haría mejor, le pondría la cerecita al pastel”	
“La gente que la debe de cuidar la deja ir y los que no sirven se queda, la empresa se queda con la escoria”	
Algo de lo que hemos adolecido algunas veces, algo habíamos planeado y algo se nos presenta, muchas veces tenemos que trabajar a marchas forzadas, por ejemplo para dominar el side line, ya tenemos que dominar el APS, pero si no lo haces, se nos va de las manos.	
Solo conocen las políticas.	
No hay una presión al cumplimiento del trabajo sustituyendo al coordinador con personas con un perfil de Ingeniero para incrementar la productividad.	
Queremos crecer, diversificarnos pero sin inversión.	
Llevamos 3 años de operación pero seguimos con el mismo producto.	

Tenemos una infraestructura que muchas veces esta ociosa hay que buscar nuevos productos nuevos mercados por las áreas más adecuadas.	
Una correcta planeación estratégica que diste de ser un bonito papel plasmado a que realmente se haga y se generen directrices hacia dónde ir.	
Queremos hacer de todo sin tener experiencia	
612. Sistemas de remuneración y falta de presentaciones.	
Idea fuerza	Frecuencia
Percepción económica acordes al desempeño de sus funciones	8
Frases testimonio	
“El bono se condiciona mucho, si faltas o si tu grupo no está completo pues no llegas al bono, si una UEM falla a todas nos quitan el bono, aunque mi departamento trabaje bien, no sirve de nada”	
“El bono nos dan 8%, y contemplan asistencia, incapacidad, calidad, “se la barajan para no darnos nada”	
“Lo que se puede mejorar es el área de ventas y el área comercial, ya que es el motor de la CIA, pero también otro aspecto a mejorar es la retribución de los vendedores. Independiente de depender de una capacitación es necesario le aumenten su sueldo base. Necesitamos una fuerza de ventas mejor plantada y motivada, ya que no dura, hay mucha rotación y deserción, la gente de ventas se va con 2 ó 3 años”.	
Percepción que reciben es poca la diferencia con relación a un técnico y la responsabilidad es mayor.	
Percepción económica, no me considera mal pagado estoy en la parte inferior del rango y si me gustaría en mayor posibilidad de ingreso.	
Un descontento el hecho que la gente no vea que puede recibir sueldos de acuerdo a inflación, y tienes que cumplir metas más grandes y el sueldo no aumente.	
Se está relajando la supervisión, a raíz del control.	
No se cumple la visión, planes y objetivos. Está en un 60%.	
606. Medios de comunicación estratégica(reagrupar aquí los medios cuantificados-presupuestos, ver también 604-605-607 para otros disfuncionamientos sobre los medio de aplicación de la estrategia)	
Idea fuerza	Frecuencia
Percepción económica acordes al desempeño de sus funciones	8
Frases testimonio	
Los planes se manifiestan cuando trabajas en un presupuesto ya que te das cuenta de los que te va a demandar cada proyecto.	
Una empresa con estos gastos fijos y utilidades bajas no es rentable.	

Cuando por suerte casualidad se logra expandir la línea de productos no tenemos una inversión hacia el desarrollo de eso, como lo haces sin dinero o como lo haces con lo mínimo.

No se hacen forecasts y entonces año con año se suben las proyecciones, las cotizaciones se categorizan en los que están por caer y los vendedores van cambiando fechas ajustándose para que no los corran y con eso hacemos los presupuestos.

611. Implementación de estrategias de compra y venta

Idea fuerza	Frecuencia
-------------	------------

Establecimiento de políticas de compra	3
--	---

Frases testimonio

Al no tener productos den serie los volúmenes de compra no son grandes y eso origina más costos.

Mercadotecnia solo hace folletos de bienes de capital, spots que o llegan al consumidor.

Los canales de comercialización y de mercadotecnia son muy diferentes de lo que te dicen los libros.

616. Evaluación de desempeño

Idea fuerza	Frecuencia
-------------	------------

Implementar un método de evaluación	3
-------------------------------------	---

Frases testimonio

Quieren evaluar algo pero no les dicen cómo.

No existen indicadores particulares de desempeño

No tiene impacto en la venta de producto, pero aun así la evalúan, la miden aun cuando no participa.

609. Rotación de personal

Idea fuerza	Frecuencia
-------------	------------

Selección de personal considerando su perfil académico, habilidades y destrezas.	1
--	---

Frases testimonio

Se ha hablado mucho del plan de vida, pero no ha en realidad. Llegar a altos puestos nunca se dará, se va porque se aburre o encuentra una mejor opción.

614. Calidad

Idea fuerza	Frecuencia
-------------	------------

La calidad requiere aprendizaje.	1
----------------------------------	---

Frases testimonio

Somos caros y somos malos eso es peor.

617. Ausencia de dirección

Idea fuerza	Frecuencia
-------------	------------

Definición de funciones del director.	1
Frases testimonio	
El patrón viene poco y no se da cuenta de lo que pasa, porque hay errores muy obvios.	

Fuente: Elaboración propia

En la tabla No.12 se describen las ideas fuerza y la frecuencia del nivel operativo en orden progresivo del mayor a menor, considerando que la idea fuerza coordinar y organizar el trabajo es la frase con más frecuencia, sin embargo motivación para que haya calidad en el desarrollo de estrategias” es la idea fuerza con una sola frase testimonio.

Tabla No. 12. Ideas fuerza y frecuencia del nivel operativo

603. Desagregación y organización	
Idea fuerza	Frecuencia
“Coordinar y organizar el trabajo”	29 DE 99
602. Autores de la estrategia	
Idea fuerza	Frecuencia
“Trabajo en equipo y desarrollo de procesos duraderos”	18 DE 99
604. Herramientas para puesta en práctica	
Idea fuerza	Frecuencia
" Inversiones que permitan crecer y obtener mejores beneficios "	11 DE 99
613. Los objetivos estratégicos no fijan claramente prioridades	
Idea fuerza	Frecuencia
" Aprender a priorizar los objetivos "	6 DE 99
601. Orientación estratégica	
Idea fuerza	Frecuencia
" Motivación para que haya calidad en el desarrollo de estrategias”	9 DE 99
612. Sistemas de remuneración y falta de prestaciones	
Idea fuerza	Frecuencia
"Percepción económica acorde al desempeño de sus funcional "	8 DE 99
606. Medios de comunicación estratégica(reagrupar aquí los medios cuantificados-presupuestos, ver también 604-605-607 para otros disfuncionamientos sobre los medio de aplicación de la estrategia)	
Idea fuerza	Frecuencia
" Identificación de costos "	4 DE 99
611. Implementación de política de compra y venta	
Idea fuerza	Frecuencia
"Establecimiento de política de compra "	3 DE 99
616. Evaluación de desempeño	
Idea fuerza	Frecuencia
"Implantar un método de evaluación "	3 DE 99

609. Rotación de personal	
Idea fuerza	Frecuencia
"Selección de personal considerando su perfil académico, habilidades y destrezas"	1 DE 99
614. Calidad	
Idea fuerza	Frecuencia
"La calidad requiere aprendizaje "	1 DE 99
617. Ausencia de dirección	
Idea fuerza	Frecuencia
"Definición de funciones del director "	1 DE 99

Fuente: Elaboración Propia

Referente a la Tabla No. 13 se plantean las ideas fuerza y la frecuencia del nivel directivo denota la de menos frases testimonio, tan es así que solo 5 frases testimonio en total fueron identificadas, considerando la de mayor frecuencia aprender a priorizar objetivos y la de menor frecuencia motivación para que haya calidad en el desarrollo de estrategias.

Tabla No. 13. Ideas fuerza y frecuencia nivel directivo

613. Los objetivos estratégicos no fijan claramente prioridades	
Idea fuerza	Frecuencia
" Aprender a priorizar los objetivos "	4 DE 99
601. Orientación estratégica	
Idea fuerza	Frecuencia
" Motivación para que haya calidad en el desarrollo de estrategias"	1 DE 99

Fuente: Elaboración Propia

4.2 Análisis de los costos ocultos de la PYME

En las tablas No. 14, 15, 16, 17, 18,19, 20 y 21, se muestra la cuantificación de los costos ocultos de los disfuncionamientos observados, aplicando la teoría socioeconómica considerando las consecuencias reflejadas basadas en los testimonios de los trabajadores.

Tabla No. 14. Cálculo de los costos ocultos de disfuncionamientos observados

Costos de disfuncionamientos observados Anomalía	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos Causas	Componentes de las consecuencias económicas Efectos
Re trabajos de operativos por modificaciones en los planos (NO CALIDAD)	2 veces por semana la mitad de la jornada laboral.	<p>Comunicación- Coordinación- Concertación: falta de concertación entre el departamento de calidad, gerencia de línea e ingeniería.</p> <p>Organización del trabajo: no se cumplen las funciones asignadas.</p> <p>Implementación de la estrategia: Ausencia de estrategias en el ámbito calidad.</p>	<p>Sobre consumos: por corrección de errores, desperdicio de materiales. N.E.²</p> <p>Sobretiempos: 6 operativos X 4hrs X 2 días a la semana X 45.7 semana laborales X \$50 = \$109,680 al año.</p> <p>Riesgo: Riesgo de perder clientes. N.E</p>

Fuente: Pérez C. et. al., (2012)

DATOS:

- Días laborables al año = 319 días = 45.7 semanas.
- Costo salarial = Desconocido. Contribución hora al margen sobre costos variables (NanoPIB)³ = \$50.00

² N.E. No evaluado, dado el tiempo dedicado al estudio

³Se procede a considerar el Nano PIB (valor económico perdido de un trabajador en una hora) calculado y estandarizado por el ISEOR para empresas mexicanas a \$50.00, muestra una aproximación anual que puede ser mayor o menor a los \$115, debido a que no se cuenta con los montos anuales de los costos variables y de las ventas. Por lo tanto y a efectos que los costos ocultos recalquen su carácter de *infravalorados*, se procede a considerar el estándar propuesto por el ISEOR.

Tabla No. 15. Estimación de costos ocultos

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos.	Componentes de las consecuencias económicas.
Accidentes graves (mutilación de dedos principalmente) (ACCIDENTES DE TRABAJO)	1 veces al año, un empleado.	Condiciones de trabajo: Falta de equipos de seguridad adecuados. Organización del trabajo: normas de seguridades incompletas o desconocidas, medidas preventivas, no se cumplen los procedimientos.	No creación de potencial: pago de indemnizaciones N.E No producción: 1 persona X 8 hrs X 319 días X \$50.00 = \$127,600 al año.

Fuente: Pérez C. et. al., (2012)

Tabla No. 16. Estimación de costos ocultos

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos.	Componentes de las consecuencias económicas.
La rotación de personal operativo en planta Pachuca es alto. (ROTACIÓN DE PERSONAL)	El tiempo aprox. que los mandos medios ocupan para reorganizar al personal es de 15 min diarios.	Organización del trabajo: Tiempo perdido a causa de la desorganización Implementación de la estrategia: Mínimo 3 vacantes de forma frecuente. Condiciones de trabajo: Provoca una sobre carga de trabajo para quienes se quedan	Sobretiempos: 5 personas X 15min/60min = 1.25 hrs X 319 X \$50.00 = \$19,937 al año No producción 3personas X 8 hrs X 319 días X \$50 = \$ 382,800.00 al año Riesgos: Problemas de salud (estrés). Y enfermedades derivadas de ello. N.E

Fuente: Pérez C. et. al., (2012)

Tabla No. 17. Estimación de costos ocultos

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos.	Componentes de las consecuencias económicas.
<p>Tardado proceso de abastecimiento de material de almacén hasta 2 horas para que surtan. Un empleado va a pedir el material, pero los otros 2, 3 o 4 personas también nos están esperando.</p> <p>(PRODUCTIVIDAD)</p>	2 veces a la semana	<p>Gestión del tiempo: Tiempo desperdiciado de espera</p> <p>Implementación estrategia: Baja productividad en las líneas.</p>	<p>Sobretiempo: 5 personas X 2hrs X 2 días a la semana X 45.7 semana al año X \$50 = \$45,700.00</p> <p>No producción: Costo oculto implícito en el costo oculto del sobretiempo.</p>

Fuente: Pérez C. et. al., (2012)

Tabla No. 18. Estimación de costos ocultos

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos.	Componentes de las consecuencias económicas.
<p>ERP complejo para el proceso de cotizaciones.</p> <p>(PRODUCTIVIDAD)</p>	Cada mes se tardan aproximadamente 16 hrs. más en la cotización de silos.	<p>Implementación de la estrategia: La estrategia de un nuevo software es buena, su implantación inmediata sin capacitación integral, no.</p>	<p>No creación de potencial: Riesgo de pérdida de clientes. N.E</p> <p>No producción: 16hrs/30días X 319 días lab X \$50 = \$8,507.00 al año.</p>

Fuente: Pérez C. et. al., (2012)

Tabla No. 19. Estimación de costos ocultos

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos.	Componentes de las consecuencias económicas.
Equipo de cómputo insuficiente en el área productiva. (PRODUCTIVIDAD)	30 minutos diarios.	Formación Integrada: Poca capacitación para el manejo del software ERP y de la computadora.	No producción: 26 personas X 30min/60min = 13 hrs al día X 319 días X \$50 = \$207,350

Fuente: Pérez C. et. al., (2012)

Tabla No. 20. Estimación de costos ocultos

Costos de disfuncionamientos observados	Frecuencia	Razones aducidas para explicar los disfuncionamientos.	Componentes de las consecuencias económicas.
Escaso control del inventario de herramientas (PRODUCTIVIDAD)	Durante 10 minutos al día el 50% de obreros tienen que rastrear herramienta que otros tienen, y que necesitan para sus labores.	Organización del Trabajo: Debido a la sobrecarga de trabajo del almacenista, no existe un adecuado control de la herramienta y su asignación a cada obrero.	Sobretiempo: 13 personas X 10min/60min X 319 X \$50 = \$34,560 al año.

Fuente: Pérez C. et. al., (2012)

Como resultado de la información de las tablas de la 13 a la 20, se presenta en la tabla 21 el concentrado del cálculo de los costos ocultos estimados por indicador, así como su componente.

Tabla No. 21. Concentrado de costos ocultos estimados por indicador y componente

COMPONENTES INDICADORES	Sobrecargas (costos históricos)			No producción (costos de oportunidad)			Total
	Sobre-salarios	Sobre- tiempos	Sobre-consumos	No producción	No creación de potencial	Riesgos	
Ausentismo	-	-	-	-	-	-	-
Accidentes de Trabajo	-	-	-	\$ 127,600.00	N.E	-	\$ 127,600.00
Rotación de Personal	-	\$ 19,937.00	-	\$ 382,800.00	-	N.E	\$ 402,737.00
No calidad	-	\$ 109,680.00	N.E	-	N.E	N.E	\$ 109,680.00
Productividad	N.E	\$ 80,260.00	-	\$ 215,857.00	N.E	N.E	\$ 296,117.00
Total	N.E	\$ 209,877.00	N.E	\$ 726,257.00	N.E	N.E	\$ 936,134.00

Fuente: Pérez C. et. al., (2012)

Análisis de los costos ocultos estimados anualmente.

Derivado del monto anual estimado como resultado de los costos ocultos, se identifican de manera eminente el importe más alto; en este caso el disfuncionamientos más caro para la empresa es la rotación de personal con un monto de \$402,737.00, reflejado primeramente una sobrecarga de trabajo; es decir, cuando un trabajador realiza el trabajo de otro de sus compañeros; dándose los sobretiempos originados del tiempo perdido a causa de la desorganización y la no producción. Otro problema como consecuencia de la mala organización, radica en la productividad, cuyo monto de \$296,117.00, incluye costos como resultado por una pérdida de producción, en función del tiempo que el personal pasa sin realizar actividad alguna lo que se refleja también en sobretiempos.

Además, podemos señalar que la presencia de costos relativos con la no calidad y los accidentes de trabajo, que en promedio ascienden por la cantidad de \$118,640.00.

Es importante mencionar que dichos costos ocultos totales, calculados a partir del enfoque socioeconómico, equiparan el 100% de las ventas netas mensuales facturadas por la empresa.

Capítulo 5

Propuesta de solución

La creación de la estrategia se refiere al “cómo” y está relacionada con las decisiones o acciones a llevar a cabo para lograr los objetivos, sin embargo cada estrategia está limitada por la de nivel superior.

También se requiere de liderar el cambio, esto es tener un padrino de cambio que sea dueño de la iniciativa para el cambio y lo conduzca.

Para dar inicio a este proceso es importante la existencia de un responsable que lo encabece, en este caso se requiere del apoyo del gerente general (dueño), valorando que sea el primer miembro de la empresa que muestre su cambio de actitud, depende en gran medida de la capacidad para llevar a cabo los cambios necesarios, con un mínimo de efectos adversos, con certera rapidez y con eficacia eficiente, el cual distingan los demás miembros de la organización, permitiendo un cambio integral en la misma. Asimismo aportar el tiempo y atención necesaria para llevarlo a cabo, así como establecer las metas, objetivos e ideales que se desean alcanzar, considerando tiempos de supervisión al trabajo de los empleados y de igual manera interesarse por las propuestas y sugerencias de los miembros de mediana empresa, además crear y transmitir una visión compartida. Deberá asegurarse de que los integrantes sepan del porque del cambio y que la necesidad de cambiar es mayor que la resistencia del cambio.

Una vez que el dueño de la empresa se haya concientizado de la importancia del cambio debe proveerlo en toda la organización y dar a conocer porque es importante y lo más interesante este cambio dará pie a la autosustentabilidad, considerando que la empresa presenta pérdidas en el resultado de sus ejercicios fiscales por lo menos en el último año.

Para esto, se deberá presentar una visión en donde se exprese el resultado deseado del cambio y lo cual se verá reflejado en los beneficios que se lograrán, los cuales formarán parte de la visión compartida de la organización. La propuesta de la Visión es

“Ser el grupo empresarial reconocido a nivel nacional e internacional por ofrecer soluciones de alto valor agregado en proyectos industriales y manejo de materiales a granel contando con un lugar de trabajo adecuado y financieramente sólido”

Identificar, involucrar y comprometer a las personas clave que deben participar en el logro del cambio, parece sencillo; sin embargo el responsable o líder de cada área tiene y debe renunciar al control, para permitir que sus subordinados sean los que tomen sus propias decisiones con la finalidad de crear compromisos originando más interés en las situaciones de la empresa. También será posible si ese líder es carismático, con la capacidad de ofrecer a sus seguidores una sensación de continuidad en la cual se logre vincular el presente con un futuro mejor en el futuro. Así pues este mismo líder en su afán de crear esa confianza, transmitirá expectativas de un desempeño sobresaliente para lograrlo teniendo como resultado un fortalecimiento en su autoestima y su seguridad personal. Otra parte será que este líder predique con el ejemplo con responsabilidad social, mediante palabras y actos que formen un conjunto nuevo de valores, tales como el de la cooperación, reconocimiento y lealtad.

Para lograr un cambio se requiere utilizar herramientas de recursos humanos y management, (formación de equipos, desarrollo, evaluación, premios, diseño organizativo, comunicación, sistemas), con el fin de garantizar que el cambio se introduce en la infraestructura de la organización, para lo cual se deben implementar las siguientes acciones:

- Mejorar el sistema de abastecimiento de materiales en el almacén implementando horarios acordes a las necesidades del área de producción.
- Adecuar el sistema ERP que permita agilizar el proceso de cotización, con más equipos de cómputo para facilitar este proceso.

- Implementar un sistema de información que permita llevar a cabo las actividades de manera eficaz y eficiente en el interior de la organización, en donde el área de proyectos realice de manera precisa y acorde a los requerimientos del cliente evitando los sobretabajos que representa inversión de tiempo y dinero.
- Establecer un programa de supervisiones para revisar los avances de las metas establecidas y la forma de medir la productividad y las ventas, considerando que este cambio sea durable.

Los ejes estratégicos se describen en el Plan de Acciones Prioritarias, los cuales contribuirán a mejorar el desempeño en COTSA, S.A. de C. V.; así como se muestra en la tabla número 22.

Tabla No. 22. Plan de Acciones Prioritarias

Estrategias	Familias de acciones	Acciones concretas	Estrategia
E1.- Cambiar la forma de dirigir del Gerente General	Reestructurar la visión, misión y valores de la organización con el apoyo del gerente y subgerente.	Realizar una reunión con los integrantes de la organización (líder y empleados), en donde se presenten los disfuncionamientos encontrados en el diagnóstico socioeconómico vertical, con el objeto de concientizar y plantear las posibles alternativas de solución. Realizar sesiones por lo menos 2 veces al año entre los integrantes de la organización (Líder y empleados) para expresar inconformidades y disfuncionamientos, con el fin de proponer sugerencias	Crear una organización prospectiva y defensora en donde se enfoque la búsqueda de oportunidades e innovación, con un pensamiento analítico para tener una misión y visión clara, creíble y motivadora, generando un estilo de gerencia con espíritu empresarial.

		e implementar acciones que permitan mejorar las estrategias establecidas.	
E2.- Eficientar los procesos de COTSA, S. A, de C.V.	<p>Organización del Trabajo: establecer un adecuado control de la herramienta para evitar la sobrecarga de trabajo del almacenista.</p> <p>Definir puestos y tareas de trabajo.</p> <p>Desarrollar e implementar sistemas de información que apoyen las operaciones generales de COTSA, S.A. de C.V.</p> <p>Desarrollar e implementar sistemas de información para la toma de decisiones.</p> <p>Supervisar la realización de las actividades en el tiempo establecido.</p>	<p>Reestructurar los manuales de procedimientos existentes para que la carga de trabajo sea equitativa en el departamento de almacén y producción.</p> <p>Establecer tareas específicas al servicio de producción y almacén.</p> <p>Crear un sistema de información de apoyo a la toma de decisiones de precios, entre otros.</p> <p>Delegar a una persona que se encargue de supervisar que todos los empleados realicen sus actividades en el tiempo establecido.</p>	El eje de análisis de estrategia de gestión de logística y producción, se deben considerar cambios en la logística para evitar deficiencias en los procesos de producción y materias primas, además de productos terminados.
E3.- Promover el	Planeación de actividades para	Establecer un calendario de	La combinación de una estrategia

<p>trabajo en equipo.</p>	<p>aprovechar el tiempo libre.</p> <p>Escuchar y evaluar las sugerencias que aporten los miembros de COTSA.</p>	<p>actividades de apoyo.</p> <p>Establecer un calendario de actividades de formación.</p> <p>Programar juntas mensuales para discutir y evaluar las sugerencias y si es el caso implementarlas a la brevedad posible.</p>	<p>planeada y emergente en donde se generen un sistema formal que genere planes y un sistema informal que genere acciones emergentes para dar soluciones a la los disfuncionamientos que haga posible el surgimiento de la innovación estratégica.</p>
<p>E4.- Generar ingresos que sustenten a la mediana empresa COTSA, S.A. de C.V.</p>	<p>Mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrece COTSA.</p> <p>Realizar más investigaciones, internas y externas.</p> <p>Incrementar el prestigio nacional e internacional.</p> <p>Lograr un mejor posicionamiento en el mercado.</p>	<p>Realizar e implementar un manual de procedimientos.</p> <p>Elaborar un formato de evaluación de las investigaciones potenciales.</p>	<p>Para que la estrategia tenga éxito se deben explotar capacidades existentes, aumentar la productividad de capital y activos empleados.</p> <p>También ejercer el liderazgo interno necesario para impulsar la puesta en práctica y seguir mejorando la forma en a cual se está ejecutando la estrategia.</p>

Fuente: Elaboración propia a partir de Ramírez H. (2010)

Conclusión

Al inicio de este proyecto el objetivo general consistió en identificar posibles fuentes de financiamiento internas para las Pymes, a través de la cuantificación de los costos desempeños ocultos provenientes del dominio de “Implementación estratégica”, a fin de encontrar la causa raíz generadora de múltiples fallas dentro de este rubro, incrementando la rentabilidad y estimulando el crecimiento sostenido del sector anualizado en la región, en este sentido se encontró a partir del modelo socioeconómico que los costos ocultos totales calculados ascienden a 936,134.00, cantidad que se ha dejado de invertir y por ende el estar en posibilidades de autofinanciarse sin necesidad de obtenerlo de fuentes externas; en este caso si se logra disminuir este importe con la implementación de acciones que contribuyan a que la estrategia utilizada tenga el éxito esperado y de esta manera adquirir equipo actualizado permitiendo un mejor desempeño en el área de producción.

Por otra parte los objetivos específicos que se consideraron permiten hacer las siguientes consideraciones:

1. Diagnosticar el disfuncionamiento “Implementación estratégica”, priorizando la problemática para valorar el importe que está dejando de refinanciar la empresa utilizando la herramienta del efecto-espejo, esta aplicación permitió obtener las frases testimonio de los trabajadores operativos y directivos; las cuales al realizar la clasificación las seis familias que se identifican las correspondientes al rubro efecto del estudio, “Implementación estratégica” asciende a \$391,307.00, que está dejando de refinanciar esta mediana empresa.
2. Identificar las fuentes de financiamiento, utilizando el modelo de intervención socioeconómica para cuantificar los costos ocultos de una PYME. Una vez que se calculó el importe de los costos ocultos de algunas familias del modelo socioeconómico ratifica la importancia que implica reducir este importe con la finalidad de concientizar al dueño de que es necesario establecer acciones de mejora en cada una de las áreas que intervienen en la producción.

3. Establecer estrategias sociales y económicas para reducir los costos ocultos por medio del desarrollo del recurso humano que produzca efectos económicos durables. Para considerar el logro de este objetivo específico, se requiere que cada una de las áreas tenga la sinergia entre los mismos compañeros para desarrollar el trabajo en equipo generando armonía y respetando para llevar a cabo el desarrollo de las actividades logrando simultáneamente una mejor rentabilidad.

Por lo anterior, la empresa debe verificar si existe conflicto entre las metas, para ello es necesario ordenarlas de acuerdo con su importancia, con el objeto de establecer prioridades para la acción. De tal manera que la misión, la visión, los objetivos, las estrategias y el sistema de valores formen una jerarquía de metas.

En este sentido se puede afirmar que a través de la metodología de la teoría socioeconómica, se obtuvo un panorama general de las dificultades que vive la empresa, permitiendo construir una ruta, priorizando las necesidades de acuerdo a los resultados obtenidos, las cuales se proponen en el Plan de Acciones Prioritarias (PAP), en donde se mezclan estrategias sociales y económicas que contribuirán a reducir los costos ocultos por medio del desarrollo del recurso humano específicamente los líderes que sean capaces de producir efectos económicos durables.

Referencias

- Allen R. S., Helms M. (2006). "Linking strategic practices and organizational performance to Porter's generic strategies", *Business Process Management*, Vol.12, No.4, p. 433-454.
- Alvarez A. (2000). La Guerra económica de las empresas en clima de crisis. *Planeación Estratégica. Revista Pyme Administrate Hoy*, Vol. 209, 2011, p. 26-29.
- Andersen, T.J. (2004). "Integrating decentralized strategy making and strategic planning processes in dynamic environments", *Journal of Management Studies*, Vol. 41, pp. 1271-1299.
- Bueno E., Casini F., Lizcano, J. (1999). *Estrategia Empresarial: Modelo Dinámico del Proceso Estratégico*. Documento Núm. 9, Organización y Sistemas.
- Buono, A., & Savall H. (2007). *Socio-economic intervention in organizations, the inter-researcher and the seam approach to organizational analysis*. USA: IAP.
- Camison, C., Garrigós, F.J. y Palacio D. (2007). *Estrategias competitivas y desempeño empresarial: Estudio comparativo de los modelos Robinson & Pearce y Miles & Snow en el sector hotelero español*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol. 13, No. 3, 2007, pp.161-182, ISSN: 1135-2523.
- Castañeda, L. (2001). *Pensar, tarea esencial de líderes y gerentes*. Ediciones Poder, México (México).
- Chandler A., (1962). *Strategy and Structure: Chapters in the History of Industrial Enterprise*. New York: Doubleday.
- Chandler A. D., (1962), *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial Enterprise*. The MIT Press, Cambridge.

- Dess G., Davis P.S., "Porter's (1980). Generic strategies as determinants of group membership and organizational performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 27, No 3, 1984, p. 467-488.
- Dess, G. y Lumpkin, G. (2003). *Dirección Estratégica*. McGraw-Hill. España.
- Dorantes P. (2010). *Organizaciones e Innovación. El comportamiento de los actores como competitividad de la PyMES*. 149-152.
- Doty D.H., Glick W.H., Huber, G.P., (1993). "Fit, equifinality, and organizational effectiveness: a test of two configurational theories", *Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 6, p. 1196-1250.
- Freeman R. E., (1984). *Strategic Management: A stakeholder approach*. Boston: Pitman/Ballinger.
- Frooman J., (1999). Stakeholders Influences Strategies. *Academy of Management Review*, 24(2): 191-205.
- Garrido S., (2006). *Dirección Estratégica*. Mc Graw Hill/Interamericana de España, S.A.U.
- Goodstein, L.:Nolan, T. y Pleiffer,J. (1997). *La Planificación Estratégica aplicada*. McGraw-Hill, Colombia.
- Grandy, G. y Mills, a.J. (2004). "Strategy as simulacra? A radical reflexive look at te discipline and practice of strategy" *journal of Management Studies*, Vol. 41, pp. 1153-1170.
- Granger, C.H., 1963. "The hierarchy of objectives", *Harvard Business Review*, vol. 11 pp.43-57.
- Guédez, V. (1995).*Gerencia, cultura y educación*. Fondo Editorial Tropykos/Claedec, Caracas (Venezuela).

- Fernández E., (2002). Dirección Estratégica: Una Síntesis. Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa. Vol. 8 No 1, 2002, pp 13-38 ISSN: 1135-2523.
- Fred D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. Pearson Prentice Hall. Decimoprimer Edición. México, D.F.
- Hamel, G. (1989). "Strategic intent", Harvard Business Review, may-june, pp. 63-76
- Hamel, G. (1998). "Estrategy Innovation and the quest for value", Sloan Management Review, winter 1998.
- Helms M.M., Dibrell, C., Wright P. (1997), "Competitive strategies and business Management Decision, Vol. 35, No. 9, p.689-703.
- Hellriegel, D., Jackson, S. y Slocum, J. (2005). Administración (Un enfoque basado en competencias). 10ª. Edición. Thomson.
- INEGI (2004). Censos económicos. México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- INEGI (2002). Sistema de clasificación industrial de América del Norte. México: Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática.
- ISEOR (2008). Presentación del ISEOR. Extraído 10 de marzo de 2010 en: http://www.iseor.com/pdf/commun/20080310_es_presentation:iseor.pdf.
- Inkpen, A.C.; Beamish, P.W. (1997). "Knowledge, Bargaining Power, and the Instability of International Joint Ventures", Academy of Management Review, vol. 22 núm.1, pp. 177-202.
- Jatar, J. (2000). El pensamiento estratégico y el mercado laboral. http://www.caveguias.com.ve/clasificados/trabajo/articulo_38.html
- Johnson G., Sholes & Whittington R. (2006). Dirección Estratégica. Pearson Educación, S.A., Madrid España.

- Kassinis G., & Vefefas N., (2006). Stakeholders pressures and environmental performance. *Academy of Management Journal*, 49(1): 145-159.
- Kickul, J. (2001). Promises made, promises broken: An exploration of employee attraction and retention practices in small business. *Journal of Small Business Management*, 39(4), 320-335.
- Koontz, H. y Wehrich, H. (1998). *Administración. Una perspectiva global*. McGraw-Hill, México.
- Labarca N. (2008). Evolución del pensamiento estratégico en formación de la estrategia empresarial. *Opción*, enero-abril, año/vol. 24, Número 055, Universidad del Zulia Maracaibo, Venezuela. pp. 47-68.
- Martínez G., Carrillo G. y Minsberg L. (2006). La dimensión ambiental en el modelo socioeconómico de las organizaciones. Un estudio de caso en la industria química. *Administración y Organizaciones*. UAM-Xochimilco. p.65.
- Miller D., Droge C., (1986). "Psychological and traditional determinants of structure", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No. 4, p. 539-560.
- Miller D. (1987), "Strategy making and structure: analysis and implications for performance", *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, p. 7-32.
- Miles, R.E. y Snow,c.C. (1978). *Organization strategy, structure and procces*. New York. McGraw Hill.
- Morrisey, G.(1997). *Pensamiento estratégico*. Prentiec Hall Hispanoamericana, México.
- Mundet J.Sarmiento Nora. (2009). "Sensemaking, sensegiving, stakeholders y su influencia en el aprendizaje estratégico y el cambio organizacional", Vol. 63, 2009, p. 19-48.
- Muñiz, R. (2003). *Estrategia de Marketing. La dirección estratégica*. http://www.marketing.xxi.com//a_direccion_estragetica_16.htm

- Pelham A.M., Wilson D. T., (1996). “ A longitudinal study of the impact of market structure, firm structure, strategy, and market orientation culture on dimensions of small-firm performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 1, p. 27-43.
- Pérez C., Jiménez M. y Espinosa E. (2011). “Las Causas y Efectos de los disfuncionamientos en las estructuras organizacionales y su impacto en el desempeño socioeconómico”. UAM Xochimilco.
- Pérez C., Vargas T. y Jiménez M. (2012). “La importancia de las estructuras organizacionales en el desempeño empresarial. Un estudio de caso”. XVI Congreso internacional de Investigación en Ciencias Administrativas. Tecnológico de Monterrey. Estado de México.
- Pomar S. Dorantes P. y González C. (2006). Desempeño Económico y Social de las organizaciones. Un estudio de caso. *Administración y organizaciones*, p. 131-145.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy Techniques for Analyzing Industries and Competitors*, Free Press, Nueva York.
- Porter M. E. (1991). “Towards a Dynamic Theory of Strategy”, *Strategic Management Journal*, No. 12, p: 95-117.
- Porter, M., (1996). “What is Strategy?”. *Harvard Business Review*, Vol. 75 (Enero Febrero), pp. 62-78.
- Quigley, J. (1997). *Visión*. McGraw-Hill. Colombia. Serie Liderazgo en acción.
- Ramírez, H. (2000). *Metodología para la resolución de problemas en las organizaciones. Organización, administración y cambio en México*. México DF: UAM-X, CSH, Depto. de Producción Económica; 2000. 1a edición.

- Ramírez, H. Martínez, K. y Salcedo, E. (2004). Disfuncionamientos en Tres PyMES Mexicanas. *Administración y Organizaciones* 81-100.
- Ramírez H. (2010). Desempeño socioeconómico en una unidad de producción y experimentación de animales de laboratorio. *Revue Sciences de Gestioon*, No. 81 p. 21 a 40. Universidad Autónoma Metropolitana (México, D.F.)
- Rodríguez E., Pedroja L, Delgado M. y Rodríguez P. (2010). Los estilos de liderazgo transformacional y transaccional impactan positivamente y significativamente sobre la calidad y diseño de la Estrategia *Revista Chilena de Ingeniería*, Vol. 18 No. 3, pp. 373-382
- Ronda G. y López E. (2008). Empleo del análisis de redes sociales para el estudio de la estructura de la relación entre definiciones del concepto estrategia elaborada entre los años 1962 y 2003. *Redes de Revista Hispana para el Análisis de Redes Sociales*, junio, número 014, Universidad Autónoma de Barcelona, Barcelona, España.
- Sánchez V. & Briones B. (2006). Proceso de decisión estratégica en la PYME y su impacto en el desempeño global. *Cocyteh.hidalgo.gob.mx*.
- Schoeder, R. (1992). *Administración de operaciones* (3ª. Ed.). México: Mc Graw-Hill, p. 733.
- Savall, H., & Zardet, V (1995a). *Ingénierie stratégique du roseau (Management socio-économique ed.)*. Paris: ECONOMICA.
- Savall, H., & Zarder, V (1995b). *Maitriser les couts et les performarces cachés (Gestion ed.)*. París. ECONOMICA.
- Savall, H., & Zardet, V. (1996). La dimensión cognitive de la recherche-intervention: La production de connaissances par interactivité cognitive. *Revue Internationale De Systémique*, 10(1-2), 157-189.

- Savall, H. (2003). An updated presentation of the socio-economic management model. *Journal of Organizational Change Management*, 16(1), 33.
- Savall, H., Zardet, V. & Bonnet, M. (2008). *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. Italia: OIT, ISEOR.
- Savall, H. Zardet, V. y Bonnet, M. (2008) *Mejorar los desempeños ocultos de las empresas a través de una gestión socioeconómica*. (2ª edición) editorial ISEOR.
- Savall, H., Zardet, V. (2006). *Administración y Organizaciones* 16, Año 8, Julio 2006
 Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultados. V [en línea]. Extraído el 24 de enero de 2011, de [http://148.206.107.10/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=4292&archivo=9-272-4292qcc.pdf&titulo=Reciclar los costos ocultos durables: la gestión socioeconómica. Método y resultados](http://148.206.107.10/biblioteca_digital/estadistica.php?id_host=6&tipo=ARTICULO&id=4292&archivo=9-272-4292qcc.pdf&titulo=Reciclar%20los%20costos%20ocultos%20durables%3A%20la%20gesti3n%20socioecon3mica.%20M3todo%20y%20resultados).
- Savall, H. & Zardet, V. (2006). "Pilotaje estratégico de las organizaciones y tetranormalización: enfoque socioeconómico de la responsabilidad social de la empresa", Congreso ACEDE-Valencia, (2006).
- Savall, H. & Zardet, V. (2007). "La relevancia estratégica de la inversión intangible: resultado cualimétricos de casos de empresas", 1er. Congrès translantique de comptabilité, audit, vontrôlr de gestión, gestión des couts et mondialisation, IIC-ISEOR, American Accounting Association, Lyon.
- Savall, H., Zardet, V. (2008). *Mastering Hidden Costs and Socio-Economic Performace*. (Harvard-L'Expansion Strategic Management Award), París. p.473.
- Savall, H. & Zardet V. (2009). *Ingeniería Estratégica. Un enfoque socioeconómico*. (Primera edición). México, D.F.
- Smircich L., & Stubbart C. (1985). Strategic management in an enacted world. *Academy of Management Review*, 10(4): 724-738.

- Thompson, J.D. (1967), *Organizations in action. Social science bases of administrative theory*: New York McGraw-Hill.
- Thompson y Strockland. (1999). *Administración estratégica. Conceptos y casos*. Mc.Graw-Hill. México.
- Thompson, Arthur y Strokland III (2004). *Administración Estratégica*. Both of the University of Alabama. 4-28.
- Torre Z., (2008). *Administración Estratégica*. Grupo Editorial Patria. S.A de C.V.
- Vivas, R. (2000). *Gerencia y pensamiento estratégico*. Material de trabajo. Universidad Rafael Bellosó Chacín (Uribe), Maracaibo (Venezuela). p.47-68
- Weick K. E., (1979). *The Social Psychology of Organizing*. Addison-Wesley, Reading, MA.
- Weick K. E., (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- White R.E. (1986). "Generic business strategies, organizational context and performance: an empirical investigation ", *Strategic Management Journal*, Vol. 7, No. 3, p. 217-231.
- Zapata E. (2004). *Las Pymes y su problemática empresarial. Análisis de Casos*. Revista. Escuela de Administración de negocios. septiembre-diciembre, número 052. Escuela de Administración de Negocios Institución Universitaria. Bogotá, Colombia, p. 119-135.