



**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DEL ESTADO
DE HIDALGO**

**INSTITUTO DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS
ÁREA ACADÉMICA DE ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**

PROYECTO TERMINAL

**“IMPACTO DE LA INNOVACIÓN EN LA COMPETITIVIDAD DE LAS
PYMES: CASO DE LA EMPRESA PRODUCTOS NATURALES”**

Que para obtener el grado de

Maestra en Administración

P r e s e n t a

LAURA ELENA ESPINO BARRANCO

DIRECTORA DE PROYECTO TERMINAL

MTRA. BLANCA JOSEFINA GARCÍA HERNÁNDEZ

CO-DIRECTOR DE PROYECTO TERMINAL

DR. EDMILSON DE OLIVEIRA LIMA

PACHUCA, HIDALGO; NOVIEMBRE 2013



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

Of. ICEA/MA/193/2013
 Asunto: Autorización de impresión

MTRO JULIO CÉSAR LEINES MEDÉCIGO
 Director de Administración Escolar
 Presente

La comisión evaluadora del proyecto terminal titulado **“Impacto de la innovación en la competitividad de las PyMES: caso de la empresa Productos Naturales”**, realizado por la sustentante Licenciada en Administración **Laura Elena Espino Barranco**, con cuenta **099300**, 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 5 de noviembre de 2013
 El Comité

Dra. Jessica Mendoza Moheno
PRESIDENTE



MAO Dolores Margarita Navarrete Zorrilla
SECRETARIO

Mtra. Blanca Josefina García Hernández
VOCAL

Dr. Martín Aubert Hernández Calzada
SUPLENTE

Vo. Bo.

 Dr. Roberto Estrada Bárcenas
DIRECTOR



ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 1. Planteamiento del problema	4
1.1 Descripción del problema	4
1.2 Objetivos de la Investigación	6
1.3 Justificación	6
CAPÍTULO 2. Metodología de la Investigación	8
2.1 Tipo de estudio	8
2.2 Enfoque de la investigación	9
2.3 Diseño de la investigación	9
2.4 Alcance de la investigación	9
2.5 Herramientas aplicadas para el diagnóstico de la empresa	10
2.6 Instrumentos aplicados para la recolección de datos	11
2.7 Variables de investigación	12
2.7.1 Operacionalización de variables	13
CAPÍTULO 3. Marco contextual de la competitividad e innovación	16
3.1 Competitividad e innovación en el ámbito internacional, nacional y estatal	16
3.2 Conceptos de competitividad e innovación	20
CAPÍTULO 4. Marco Teórico	26
4.1 Antecedentes de la innovación	26
4.2 Bases teóricas	29
4.2.1 Teoría de Nichos	29
4.2.2 Matriz de participación y de crecimiento Boston Consulting Group	30
4.2.3 Proceso creativo para desarrollar la innovación	33
4.3 Casos de estudio de innovación y competitividad	38
CAPÍTULO 5. Diagnóstico de la empresa Productos Naturales	41
5.1 Actividad	41
5.2 Antecedentes	42
5.3 Misión, Visión y Política de calidad	44
5.4 Estructura organizacional de la empresa Productos Naturales	44
5.5 Unidades Estratégicas de Negocios (UEN's) de la empresa	45
5.6 Análisis estructural de la empresa Productos Naturales mediante el Diamante de Porter	47

5.7 Análisis interno de la empresa Productos Naturales mediante la matriz FODA	54
5.8 Identificación de Problemática de la empresa Productos Naturales	56
5.8.1 Problemática interna	56
5.8.2 Problemática externa	57
CAPÍTULO 6. Interpretación de los datos	60
6.1 Análisis cualitativo	60
6.1.1 Innovación como producto de la creatividad organizacional desde la perspectiva directiva	60
6.1.2 Innovación como producto de la creatividad organizacional desde la perspectiva de los trabajadores	68
6.2 Análisis cuantitativo	69
6.2.1 Definición de variables	69
6.2.2 Selección del software	70
6.3 Análisis estadístico descriptivo	70
6.4 Correlaciones bivariadas de Pearson	74
PROPUESTA	80
CONCLUSIONES	85
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	89
ANEXOS	96
1. Anexo 1. ENTREVISTA DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS	97
2. Anexo 2. GUIÓN DE ENTREVISTA	109
Índice de tablas	
Tabla 1. Análisis FODA	54
Tabla 2. Organización de los Departamentos	62
Tabla 3. Áreas de la empresa en donde se han realizado innovaciones con su grado de importancia	63
Tabla 4. Acciones planteadas para el futuro de la empresa	65
Tabla 5. Problemas identificados por el empresario	66
Tabla 6. Factores que influyen en la innovación respecto al producto	67
Tabla 7. Factores que influyen en la innovación respecto al proceso productivo	67
Tabla 8. Factores que influyen en la innovación de la empresa respecto al mercado	67
Índice de figuras	
Figura 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria	10
Figura 2. Modelo de negocio del BCG	31

Figura 3. Matriz de estrategias alternativas de crecimiento corporativo	37
Figura 4. Organigrama de la empresa	44

Índice de gráficas

Gráfica 1. Innovaciones en procesos productivos	71
Gráfica 2. Innovaciones en productos	71
Gráfica 3. Importancia de la innovación en productos	72
Gráfica 4. Situación de la calidad de la empresa respecto a la competencia	72
Gráfica 5. Situación de la innovación en productos respecto a la competencia	73
Gráfica 6. Importancia a los problemas de mercado	73
Gráfica 7. Importancia a los problemas de innovación	74

INTRODUCCIÓN

Se ha observado que para la pequeña empresa es difícil mantenerse en un entorno competitivo, por ello es necesario proponer proyectos que encuadren con el impulso a este tipo de organizaciones, a través de ofrecer alternativas de solución a los problemas que estas reflejan. Un factor relevante que otorga competitividad a las organizaciones es la innovación (Martínez, Sánchez, Somohano, Pérez, & Marín, 2008), porque aumenta la competitividad mediante la calidad de los productos, la productividad en sus procesos o a través de los mercados. Actualmente son diversos problemas a los que se enfrentan las PyMEs, sin embargo, se ha observado que la competitividad es un factor determinante, ya que sin este difícilmente las empresas pueden crecer y las imposibilita para competir en mercados internacionales.

En México existen aproximadamente 4 millones 15 mil unidades empresariales, de las cuales 99.8 % son Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (PyMEs), generando el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 72% del empleo en el país (Observatorio PYME, 2011). En el estado de Hidalgo hay 137,077 unidades económicas, con 57,000 personas ocupadas, lo que representa el 99.5 % del total de empresas (INEGI, 2013). De acuerdo a estos datos, las PyMES son la base de la economía en México y son las principales generadoras de empleo. De acuerdo a estos datos, las PyMES son la base de la economía en México y son generadoras de empleo. Se debe poner especial atención a su desarrollo y a los procesos necesarios para su funcionamiento pero también para su permanencia en el mercado, haciéndolas más competitivas mediante la innovación aplicada en sus procesos, productos o en el mercado.

Así mismo, México muestra un muy pobre desempeño en ciencia e innovación. En agosto de 2009, el gasto interno bruto en investigación y desarrollo (I+D) del país representó apenas el 0.44% del PIB, el porcentaje más bajo de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económicos (OCDE). Situación directamente relacionada con la innovación en el contexto empresarial. De ahí que fomentar la innovación sea esencial para impulsar la productividad y crear nuevas fuentes de crecimiento (OCDE, 2012).

La innovación es una fuente de avance y desarrollo (Ahmed, 2012), no sólo para las

empresas sino también para los países, y frecuentemente es esencial para el crecimiento de la pequeña empresa debido a las exigencias de los mercados, y la existencia de más competidores, así que las organizaciones tienen que desarrollar estrategias para mantenerse y lograr ventajas competitivas.

La innovación significa el uso de ideas (Koontz, 2008) y permite mejorar la posición competitiva de las empresas, es además un factor estratégico de crecimiento, desarrollo e internacionalización de la empresa (PRO-CEI, 2013). Actualmente, en los países pertenecientes a la OCDE, lo esencial de la innovación se produce en las empresas (Universidad Nacional de Quilmes, 1996), así, muchos nuevos procesos y propuestas surgen necesariamente en el seno de las pequeñas empresas dadas las necesidades básicas de estas.

Las empresas cada vez son más competitivas y las exigencias de los clientes mayores (Cobbenhagen, 2000). Por lo tanto, la calidad de los productos es necesaria para brindar a una empresa la posibilidad de incrementar la competitividad, a través de la oferta de bienes o servicios mejorados. Adicionalmente, también es importante la innovación en la gestión de procesos al interior de las organizaciones, lo que es percibido por los clientes y representa un atributo para la toma de decisiones en cuanto a las compras de los mismos.

La innovación puede ligarse con el concepto de competitividad, ya que autores señalan a esta como una estrategia por sí misma y toda empresa que compita en una industria tiene una estrategia competitiva (Porter, 2006). Es decir, este proceso permite a una empresa generar ventajas sobre otras, debido a la introducción de productos que aún no existen en el mercado o bien, realizando mejoras en los que ya están posicionados.

El propósito de la presente investigación es destacar que la innovación tiene un impacto importante para el éxito de las pequeñas organizaciones y contribuye a la competitividad de la PYME. Los alcances de este documento se enfocan a caracterizar el impacto de la innovación en la competitividad de una pequeña empresa (PE) ubicada en el Estado de Hidalgo, México, dedicada principalmente a la elaboración de productos de origen natural orientados a la salud y cuidado personal, para presentar al propietario y director, una propuesta de innovación con enfoque hacia nuevos mercados que permitan a la empresa

crecer y posicionarse a través del tiempo.

El nombre real de la pequeña empresa de este caso práctico se ha omitido por cuestiones de confidencialidad, en su lugar, se le llama "Productos Naturales".

Esta investigación está estructurada por seis capítulos, el primero aborda el planteamiento del problema, una descripción de la problemática que enfrentan las PyMEs por la falta de innovación, así mismo, muestra la pregunta general del proyecto y las específicas. El segundo capítulo presenta la metodología del estudio, el tipo, enfoque, diseño, alcance, variables y objetivos de investigación, también se mencionan las herramientas aplicadas para el diagnóstico e instrumentos para la recolección de los datos. El tercer capítulo integra el contexto de la innovación y competitividad. El capítulo cuarto se refiere a las bases teóricas y otros enfoques importantes que respaldan la indagación. Por su parte el capítulo cinco expone a la empresa caso de estudio, mostrando aspectos como la actividad de la organización, sus antecedentes, misión, visión, estructura, UEN's (Unidades Estratégicas de Negocios), análisis estructura de la empresa mediante el diamante de Porter y matriz FODA. El capítulo seis se refiere a la interpretación de los datos, desde el punto de vista cualitativo considerando a la innovación desde la perspectiva directiva y de los empleados, así mismo, se presenta un análisis cuantitativo mediante la descripción estadística de los elementos más representativos para la investigación y correlaciones bivariadas de Pearson. Finalmente, la propuesta y las conclusiones de la investigación.

Aun cuando el título de la investigación es "Impacto de la innovación en la competitividad de las pymes: caso de la empresa Productos Naturales", el alcance del proyecto se orienta a identificar la influencia de la innovación desde una perspectiva mercadológica en el logro de la competitividad de la empresa analizada.

CAPÍTULO 1. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Este capítulo describe la problemática encontrada por la falta de innovación orientada al mercado, aborda aspectos de manera general que afectan negativamente a la competitividad de las PYMES llegando al desarrollo de la pregunta general de investigación, preguntas específicas, objetivo general y los específicos así como la justificación de este estudio de caso.

1.1 Descripción del Problema

En la actualidad las PyMEs se enfrentan a problemas y dificultades de diversa índole, estos son de tipo económico principalmente, de acuerdo a la (CEPAL, 2011) hay discriminación hacia las pequeñas y medianas empresas en las economías latinoamericanas; los préstamos, participación en créditos al sector privado, utilización de proveedores y autofinanciamiento son elementos que denotan las dificultades económicas para este tipo de agentes, pero también la falta de competitividad puede afectar el crecimiento de una organización, esto sucede no sólo en nuestro país, sino también a nivel internacional ya que es difícil competir en otros mercados en los que el nivel de competitividad es mayor y también la calidad de los productos o servicios para cubrir las necesidades cambiantes de los clientes. Adicionalmente, la falta de innovación en las PyMEs también puede originar deficiencias en los procesos, estos podrían ser obsoletos o volverse ineficientes; además puede causar una disminución en el volumen de ventas, costos elevados y por ende, no serían competitivas. Por otra parte, podría reflejar pérdidas financieras, perdería lugar en el mercado e incluso podría verse afectada hasta el punto de originar su cierre, ahora bien, en el caso de las PyME el efecto puede ser más fuerte, debido a que son organizaciones que no siempre tienen los recursos financieros para hacer frente a este tipo de problemas.

Así mismo, existe falta de conocimiento por parte de los empresarios de las PyMEs para patentar sus invenciones, registrar modelos de utilidad así como diseños industriales, ellos desconocen la importancia que tiene este procedimiento, ya que mediante las patentes se obtiene protección a su capacidad creativa y sobre todo a su competitividad. Además es el privilegio que concede el Estado para explotar en forma exclusiva una invención

novedosa, susceptible de aplicación industrial (INFOPAT, 2013). En México el nivel de patentamiento de la industria es reducida, concluyéndose que las medidas de política que ha venido implementando el gobierno mexicano durante la última década no ha tenido efectos relevantes sobre la conducta de los empresarios para patentar (Dutrénit, y otros, 2010).

De acuerdo al Manual de Oslo (2005) “hay menos experiencia sobre las innovaciones en mercadotecnia que sobre las innovaciones en organización”, esto es un problema no sólo para la empresa objeto de estudio, en realidad lo es también para cualquier organización.

Es entonces que la falta de innovación orientada al mercado repercute en muchas PyMEs, generando efectos negativos en sus ingresos por la disminución de ventas y afecta su posicionamiento en el mercado dejando de lado el reconocimiento de la marca.

Es por ello que se pretende a partir de esta investigación responder a la siguiente pregunta:

¿La competitividad de la Empresa Productos Naturales se fortalece a través del factor de innovación orientada al mercado?

Palabras clave: Competitividad e Innovación orientada al Mercado.

Preguntas de Investigación

1. ¿De qué tipo es la innovación aplicada en la empresa Productos Naturales y logra que la empresa sea más competitiva?
2. ¿Cuáles son los beneficios que otorga la innovación orientada al mercado y su relación con la competitividad, a la empresa Productos Naturales?
3. ¿Cuál es la propuesta de innovación para la Empresa Productos Naturales, con enfoque hacia nuevos mercados para fortalecer su competitividad?

1.2 Objetivos de la investigación

Objetivo General

Analizar mediante estudio empírico el factor de innovación orientada al mercado como una variable que fortalece la competitividad de una PYME: caso de la empresa Productos Naturales.

Objetivos Específicos

1. Demostrar el tipo de innovación que se aplica en la empresa Productos Naturales, a través de la aplicación de instrumentos de evaluación, para conocer si genera competitividad.
2. Describir los beneficios que la innovación orientada al mercado y su relación con la competitividad, otorgan a la empresa Productos Naturales.
3. Presentar una propuesta para fortalecer la competitividad de la empresa Productos Naturales a través de un enfoque de innovación orientada al mercado.

1.3 Justificación

Con el desarrollo de este caso práctico, se podrá conocer cómo el factor de la innovación orientada al mercado es un proceso que genera competitividad para la Pequeña y Mediana Empresa (PYME), logrando el posicionamiento de los productos de la organización que es objeto de estudio y el reconocimiento de su marca a nivel local, estatal y nacional.

Esta investigación está dirigida a los dueños, empresarios y trabajadores de las PyMEs, estudiantes interesados en el tema, proveedores, clientes y la sociedad en general, al conocer el impacto que tienen la aplicación de la innovación con enfoque en el mercado. Específicamente, se beneficia el dueño de la empresa Productos Naturales, al conocer la propuesta realizada derivada del diagnóstico y la interpretación de los datos obtenidos.

La PYME puede beneficiarse definitivamente con la adquisición e integración de recursos

humanos con características que beneficien a la organización. Carrasco & Rubio (2011) señalan que el éxito de las PYMES se debe a los recursos humanos que integran una organización, finalmente serán ellos los que desarrollen la innovación en cualquier empresa. Según el Manual de Oslo (2005) está generalmente aceptado que la innovación es fundamental para el crecimiento tanto de la producción como de la productividad, además se refleja en el aumento de utilidades, incremento en la rentabilidad, posicionamiento en el mercado, mejora de la imagen de la organización, mayor satisfacción a los clientes y permanencia en el mercado.

La presente investigación destaca cómo los procesos a través de la innovación orientada al mercado, generan acciones que impulsan a la empresa a ser más eficiente; se deben desarrollar estrategias para que los miembros de una compañía sean el factor competitivo y fortalezcan su posición en el mercado, en este caso de la PYME.

Por otra parte, la política económica está enfocada a lograr un crecimiento y a la generación de empleos, motivo por el cual el estudio de las PYMES en nuestro país debe considerarse como tema de investigación que beneficie a los actuales empresarios de cualquier tipo de compañía, pero a través de la innovación como factor de competitividad.

CAPÍTULO 2. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

El desarrollo de este caso práctico se deriva de una variable de análisis propuesta para el proyecto “Factores de competitividad y su efecto en el rendimiento de las PyMES”.

Este capítulo describe a continuación la metodología desarrollada para esta investigación.

2.1 Tipo de estudio

La investigación es un estudio de caso dado que se enfoca a conocer la realidad de un fenómeno social único, en este caso es la empresa elegida como objeto de estudio.

Según Yin¹ y Chetty² (citados en Martínez, 2006) este tipo de método es una forma de investigación esencial en la dirección de empresas, así mismo, los datos pueden recopilarse a través de fuentes cualitativas y cuantitativas como documentos, registros de archivos, entrevistas semiestructuradas y observación directa.

Para la aplicación del análisis de caso, Stake (2007) señala que es un estudio de la particularidad y singularidad de un caso singular para conocer su actividad en circunstancias importantes, dada esta explicación, se seleccionó una empresa que se dedica a la producción, venta y distribución de productos elaborados a base de maguey y nopal principalmente, además de apio, perejil y trigo, entre otros. La encuesta fue aplicada a la empresa mexicana Productos Naturales.

Es un estudio descriptivo, debido a la descripción que se hará de cada una de las variables que intervienen en este caso de estudio. De acuerdo a Hernández, Fernández, & Baptista (2010) el propósito es describir situaciones y eventos.

¹ Yin, R.K. (1994). *Case Study Research – Design and Methods, Applied Social Research Methods* (Vol. 5, 2nd ed.), Newbury Park, CA, Sage.

² Chetty S. (1996). The case study method for research in small- and médium – sized firms. *International small business journal*, vol. 5, octubre – diciembre.

2.2 Enfoque de la investigación

Este caso práctico tiene un enfoque de investigación mixto, al realizar análisis cualitativo y cuantitativo.

Tiene un enfoque cualitativo al recolectar datos que no necesitan medirse numéricamente en su proceso de interpretación.

Es enfoque cuantitativo, debido a la aplicación del instrumento a cierto número de empleados de la empresa con el propósito de interpretar los resultados recolectados con diversos análisis estadísticos.

2.3 Diseño de la investigación

El diseño del estudio realizado es no experimental, no hay ni manipulación ni asignación al azar ya que se enfoca a recopilar información sobre situaciones que ya existen (Hernández, Fernández, & Baptista, 2010). Sólo se observaron hechos sin ser provocados intencionalmente. Al ser un estudio es cualitativo la recolección de datos se lleva a cabo a través de entrevistas semiestructuradas con el director y los empleados de una pequeña empresa. La investigación de campo de este caso práctico se lleva a cabo en la empresa Productos Naturales, perteneciente al sector alimenticio y está situada en el Estado de Hidalgo. El estudio se realizó de forma integral, es decir, los empleados de cada área departamental de dicha empresa respondieron los instrumentos que se les aplicaron.

Es una investigación no experimental transeccional, ya que se recopilan datos de un momento determinado, al respecto Hernández, Fernández, & Baptista (2010) señalan que en este diseño de investigación se recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables [...] en un momento dado.

2.4 Alcance de la investigación

Al ser un estudio de caso apoyado en dos tipos de enfoques para su análisis, cualitativo y cuantitativo. En el primer enfoque se analiza y describe la problemática de la empresa objeto de estudio, con el objetivo de presentar una propuesta de mejora, considerando la

variable de innovación como una de las principales vertientes de esta investigación.

El segundo enfoque, determina el comportamiento de la variable independiente innovación y la variable dependiente competitividad con el propósito de hacer recomendaciones específicas para la empresa objeto de estudio.

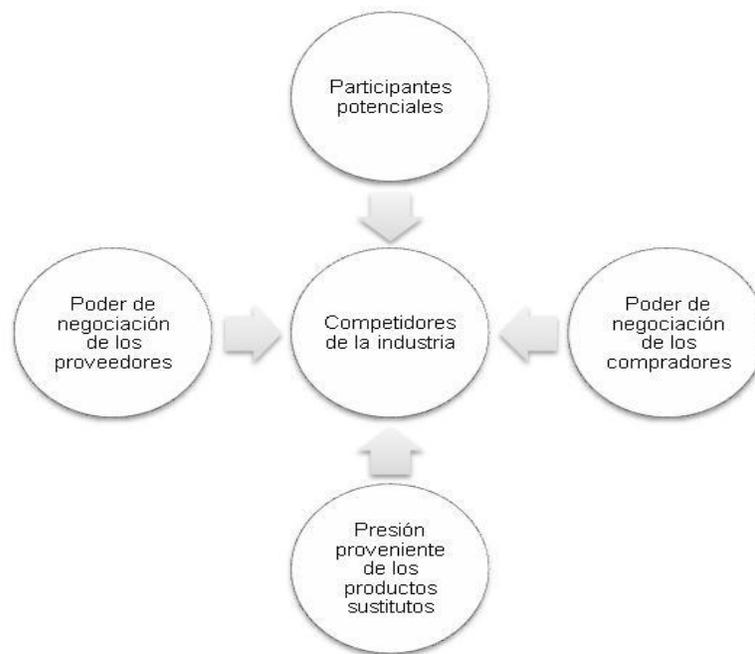
2.5 Herramientas aplicadas para el diagnóstico de la empresa

Como parte de la metodología desarrollada, se elaboró un diagnóstico de la situación actual de la PyME objeto de estudio con el propósito de identificar la problemática interna y externa de la empresa, utilizando para ello herramientas como:

1) Análisis Estructural derivado del Diamante de Porter (2006), para identificar las fuerzas externas, esto contribuye a conocer el entorno de la empresa, su interacción y cómo afectan estas fuerzas en la operación de la pequeña empresa.

El siguiente diagrama muestra los puntos que abarca dicho análisis, conocido como análisis de la industria, y

Figura 1. Fuerzas que impulsan la competencia en la industria



Fuente: Elaboración propia, tomado de Porter (2006:20).

2) Matriz FODA para identificar las Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA) a las que está expuesta la empresa y que no le permite ser competitiva de manera exitosa en el mercado regional, estatal y nacional.

Este análisis ayuda a diagnosticar la competencia en el país o mercado que se desee, por lo tanto se aplica para este caso de estudio.

2.6 Instrumentos aplicados para la recopilación de datos

Para la obtención de la información analizada se aplicaron dos instrumentos, mismos que fueron respondidos por 11 empleados de la empresa Productos Naturales, de los cuales uno es el dueño de la organización y los otros 10 son los empleados, la mayoría de ellos se desempeñan en el área de producción.

Los dos instrumentos utilizados para la recopilación de los datos son los siguientes:

1. Una entrevista semiestructurada a través de un guión de entrevista titulado “Bases para una entrevista semi-estructurada con codirigentes y sus relaciones de red” (Lima, 2004).
 - Descripción de la empresa
 - Entrevista con un co-líder
 - El propietario - gerente y su entorno
 - El funcionamiento de la organización
 - Gestión estratégica
 - Los detalles específicos de la empresa
 - Cuestiones finales – la visión a largo plazo
2. Cuestionario denominado “Encuesta sobre administración de empresas” de Martínez, Sánchez, Somohano, Pérez, & Marín (2008), derivado de un proyecto de investigación en PyME del Estado de Hidalgo, el cual consta de los siguientes

cuatro bloques:

Bloque I. Datos generales

Bloque II. Dirección

Bloque III. Organización/Recursos Humanos

Bloque IV. Tecnología, Innovación, Calidad y Nuevas Tecnologías

La escala de Likert para este cuestionario es la siguiente para las preguntas dicotómicas:

1: Si; 2: No

Para las preguntas con 5 opciones la escala es la siguiente:

1: Nada Importante

2: Casi nada importante

3: Medio importante

4: Importante

5: Totalmente importante

Además de estos dos instrumentos mencionados, también se incluyeron tres preguntas adicionales relacionadas con la Innovación al proceso, al producto y al mercado.

2.7 Variables de Investigación

Las variables que describen este proyecto de investigación son la innovación y la competitividad, identificándolas como dependiente e independiente de la siguiente manera:

Variable Dependiente: Competitividad

Variable Independiente: Innovación

2.7.1 Operacionalización de variables

Las variables identificadas y de acuerdo al instrumento aplicado para la recolección de los datos, se operacionalizaron de acuerdo a una escala de Likert, considerando valores de 1 y 2 para las preguntas dicotómicas que exigen respuesta de Si y No, y del 1 al 5 para las cuestiones con más opciones de respuesta.

Por lo tanto, cada pregunta tiene un valor de medida para las opciones de respuesta como se muestra a continuación:

ETIQUETA	NOMBRE	REPUESTA	VALORES
Innovaciones de Procesos Productivos	IPP	Si	1
		No	2
Innovaciones de Productos	IP	Si	1
		No	2
Innovaciones de Gestión de la Empresa	IGE	Si	1
		No	2
Importancia de la Innovación en los Procesos Productivos	IIPP	Nada importante	1
		Casi nada importante	2
		Medio importante	3
		Importante	4
		Totalmente importante	5
Importancia de la Innovación en los Productos	IIP	Nada importante	1
		Casi nada importante	2
		Medio importante	3
		Importante	4
		Totalmente importante	5
Importancia de la Innovación en la Gestión de la Empresa	IIGE	Nada importante	1
		Casi nada importante	2
		Medio importante	3
		Importante	4
		Totalmente importante	5

Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Calidad de Productos	SECCP	Mucho peor Casi mucho peor Medio Mejor Mucho mejor	1 2 3 4 5
Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Innovación en Productos	SECIP	Mucho peor Casi mucho peor Medio Mejor Mucho mejor	1 2 3 4 5
Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Satisfacción de Clientes	SECSC	Mucho peor Casi mucho peor Medio Mejor Mucho mejor	1 2 3 4 5
Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Imagen de la Empresa	SECIE	Mucho peor Casi mucho peor Medio Mejor Mucho mejor	1 2 3 4 5
Problemas Técnicos	PT	Nada importante Casi nada importante Medio importante Importante Totalmente importante	1 2 3 4 5
Problemas de Mercado	PM	Nada importante Casi nada importante Medio importante Importante Totalmente importante	1 2 3 4 5

Problemas de Innovación	PI	Nada importante	1
		Casi nada importante	2
		Medio importante	3
		Importante	4
		Totalmente importante	5
Problemas de Calidad	PC	Nada importante	1
		Casi nada importante	2
		Medio importante	3
		Importante	4
		Totalmente importante	5

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 3. MARCO CONTEXTUAL DE LA COMPETITIVIDAD E INNOVACIÓN

Este capítulo muestra una referencia acerca del contexto de la competitividad e innovación desde una perspectiva a nivel internacional, nacional y estatal, considera de manera general el marco legal de la innovación, así mismo, presenta conceptos de las variables de investigación que ayudan a comprender mejor su desarrollo y grado de importancia en este estudio de caso.

3.1 Competitividad e Innovación en el ámbito internacional, nacional y estatal

La competitividad se genera en muchos casos por la innovación, ya que radica en promover procesos y convertir a la empresas para brindar productos o servicios de calidad, pero además, que los mismos dueños y empresarios de las PyMEs obtengan ganancias. De acuerdo a la UNESCO (2013) la innovación brinda a las empresas la oportunidad de ser más competitivos en un mundo en el que la comercialización de los productos ha cambiado con el paso del tiempo.

A nivel mundial la innovación está presente en las empresas que la aplican para ser más competitivas en cuanto a sus procesos o productos en el mercado. Los países de la OCDE invierten alrededor de 1 por ciento de su PIB en investigación y desarrollo, la piedra angular de la innovación, mientras que las economías latinoamericanas solamente le dedican la mitad de esa cifra (Grupo del Banco Mundial, 2011). La Unión Europea por su parte, tiene gran potencial para el factor de innovación, además posee gran riqueza en recursos humanos creativos. Así mismo, ha establecido las bases de los mercados únicos más grandes del mundo, en el que los productos y servicios innovadores se comercializan a gran escala (Comisión Europea, 2013).

En América Latina y el Caribe, a través del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), la innovación se promueve en las empresas para que sean dinámicas y compitan en mercados internacionales (BID, 2013). Sin embargo, aún falta por promover la innovación en pequeñas empresas, para que desarrollen productos, servicios o bien sea el caso,

procesos nuevos o mejorados para que sean competitivas a nivel internacional. La región de América Latina y el Caribe (ALC) muestra rezagos considerables tanto en términos de innovación como en términos de competitividad (SELA, 2008).

En el aspecto social, la innovación se concibe como cualquier novedad que se produce en la sociedad, se difunde a través del tejido social y es aceptada, de forma más o menos gradual, socialmente (Calderón, 2008). Es por esto, que la innovación debe ser entendida en todos los aspectos que integran el contexto en el que se desenvuelven las empresas, ya que no sólo se benefician los empresarios, hablando en términos económicos, sino también, la sociedad al ser conformado por consumidores de una variedad inmensa de productos o servicios, y ver satisfechas sus necesidades, o bien por la mejora en el desempeño de los productos, la mejora en las condiciones de vida, entre muchos otros beneficios.

También las universidades tienen un papel muy importante con la sociedad, ya que son generadoras del conocimiento, mismos que son transmitidos a los alumnos y por ende a la comunidad en general, dando por resultado beneficio colectivos que con frecuencia se traducen como aportaciones innovadoras que generan el cambio en las condiciones de vida de la sociedad.

En México hay un gran interés por desarrollar innovación para generar nuevos productos, diseños, procesos, servicios, métodos u organizaciones o para incrementar valor a los que ya existen (CONACYT, 2013) y de acuerdo al Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012, el aumento de la productividad depende también de la adopción y desarrollo de innovación, lo cual a su vez permite que las empresas sean más competitivas a nivel nacional e internacional. A través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) se apoya a diferentes proyectos orientados a la innovación, por ejemplo: de innovación empresarial, de desarrollo tecnológico e innovación y en cooperación internacional. Así mismo, hay otro fondo también dirigido hacia la innovación, en el que las empresas pueden participar cada año, como el Programa de Estímulos a la Innovación, en éste se puede concursar en tres modalidades dependiendo de la naturaleza del proyecto, éstas pueden ser: INNOVAPYME (Innovación tecnológica para las micro, pequeñas y medianas

empresas), INNOVATEC (Innovación tecnológica para las grandes empresas) o PROINNOVA (Proyectos en red orientados a la innovación).

En el marco legal, la innovación en nuestro país está sustentada por la Ley de Ciencia y Tecnología (2009), misma que es reglamentaria del artículo 3, fracción V de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos. En su artículo 1, ésta Ley establece tener por objeto: “Regular los apoyos que el Gobierno Federal está obligado a otorgar para impulsar, fortalecer, desarrollar y consolidar la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación en general en el país,” por lo tanto es indispensable que las empresas la lleven a cabo para crecer a través del aumento de sus ventas, calidad en sus productos o servicios así como convertirse en organizaciones con más elementos que los hagan competir a nivel nacional e internacional, tal como lo menciona también el Plan Nacional de Desarrollo 2007-2012.

Por su parte, la Secretaría de Economía (SE), a través de México Emprende cuenta con el Programa Nacional de Empresas Gacela, orientado a aquellas que buscan incrementar su productividad, sus ventas y su capacidad para generar empleos. Las empresas que participan en este programa son atendidas a través de programas específicos como el Fondo de Innovación Tecnológica, Aceleradoras de Negocios Nacionales e Internacionales y el Programa de Parques Tecnológicos, entre otros. Éste programa se enfoca en empresas que tienen potencial, liderazgo, habilidades e innovación para convertirse en organizaciones de alto impacto en el país (SE, 2013).

La importancia de la industria alimentaria en México radica en el dinamismo que presenta; variables como el empleo y la producción son manifestaciones claras de ello, por ejemplo, entre los años de 2004 a 2009 el empleo creció casi un 20% y la producción más del 75% (SE, 2013).

En el Estado de Hidalgo, la mayoría de las empresas que se encuentran en este subsector se dedican a la elaboración de productos alimentarios como el café, embutidos, leche y sus derivados, entre otros (Hernández, y otros, 2009); sin embargo, actualmente, las pequeñas empresas están aprovechando la producción de cosechas no tradicionales como el nopal y el maguey para la elaboración de productos nutricionales a través de

actividades como la innovación. Por otra parte, las empresas tienen aproximadamente una antigüedad de 16 años y un 70% de ellas cuentan con un tipo de innovación (Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016), han contribuido de manera importante en la economía del Estado, pero no han podido consolidarse como factores que impulsen el desarrollo debido a diversos obstáculos que enfrentan, entre ellos: la falta de financiamiento, baja competitividad y falta de tecnología, y sistemas de calidad. Actualmente se cuenta con una Comisión Hidalguense de Investigación, Desarrollo Tecnológico e Innovación que opera de manera transversal relacionando los sectores público, social y privado.

Respecto al marco legal sobre la innovación en el Estado, se basa en la Ley de Ciencia, Tecnología e Innovación del Estado de Hidalgo, la cual tiene como objetivo llevar a cabo actividades para “impulsar, promover, fortalecer, asistir y coordinar: la investigación, el desarrollo tecnológico, la innovación [...] como instrumento que coadyuve a la competitividad”. Así mismo, en su artículo 1, fracción IX refiere: “Establecer las acciones y programas que propicien el acercamiento de la sociedad a la actividad científica y tecnológica, así como promover la generación de espacios, donde puedan desarrollar su capacidad innovadora.”

Las leyes tanto a nivel nacional como estatal, sobre al tema de innovación, contienen elementos que benefician a las PyMEs. Los empresarios y dueños de ellas, deben de conocerlas para tener una base legal sobre cómo llevar a cabo el proceso de innovación en sus empresas, además sirven como guía de orientación respecto a los organismos de apoyo y fondos que pueden ayudar a su crecimiento.

El factor sociocultural por su parte, debe ser considerado para el estudio de cualquier organización, ya que intervienen diferentes ideologías, formas de pensar, principios, valores, creencias y formas de actuar del personal de las empresas, en este contexto, la innovación tiene un papel muy importante, debido a que los dueños y dirigentes de las organizaciones podrían difundir este factor como parte de su filosofía para que todos (dueños, socios y empleados) compartan la misma idea.

3.2 Conceptos de competitividad e innovación

La ciencia, la innovación y la gestión tecnológica tienen un papel decisivo en las acciones dirigidas a elevar la eficiencia económica en general y las de las empresas en particular (Jova, Ojeda, & Peña, 2006). Por lo tanto, es importante que las empresas consideren el factor de la innovación como un proceso que brinda beneficios económicos a las PyMEs.

Competitividad

La competitividad se define como la habilidad de las firmas para aprovechar sus recursos y operar de manera rentable en un mercado determinado (Reyes, 2006:11). También se refiere a conquistar, mantener y ampliar la participación en los mercados (G. Müller, 1995)³ y de acuerdo a Porter (2006), es la capacidad para sostener e incrementar la participación en los mercados internacionales, con una elevación paralela del nivel de vida de la población⁴. Para Machado, F (1997)⁵ es el término relativo que refleja una comparativa entre organizaciones respecto a la efectividad de gestión de los recursos organizacionales (Cilleruelo & Sánchez, 2008).

Para esta investigación, se define a la competitividad como la práctica de una empresa para diferenciarse de otras, aplicando estrategias a través de procesos esenciales para lograr el éxito organizacional.

Estrategias

Se definen como la determinación del propósito (o la misión) y los objetivos básicos a largo plazo de una empresa y adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos (Koontz, 2008:781). Así mismo, son consideradas como planes de acción a gran escala para interactuar con el medio ambiente con el fin de alcanzar los objetivos y metas de largo plazo (Hernández y Rodríguez, 2000:412).

³ Contacto PyME (2011).

⁴ Citado en PNUD (2010), México y las sociedades del conocimiento, documento del Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo – México.

⁵ Citado en Compendio de definiciones del concepto “innovación” realizado por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. P:93.

Existen cuatro tipos de estrategias que se ajustan al entorno de la empresa y su interacción (Rubio & Aragón, 2009), éstas son:

1. Defensivas: Son las que ofrecen un conjunto estable de productos para un mercado estable relativamente y dentro de su nicho de mercado se enfoca a la mejora continua y no a realizar cambios.
2. Exploradoras: Estas realizan cambios o mejoras en los productos con frecuencia relativa y desarrolla nuevos productos, sin embargo, existe el riesgo de no tener éxito.
3. Analizadoras: Estas tratan de imitar a las empresas que ya han desarrollado nuevos productos con éxito, siendo más estables.
4. Reactivas: Estas no tienen productos para un mercado más duradero o estable, ya que normalmente funcionan por las presiones de sus competidores.

También están las estrategias genéricas y las que van enfocadas a un entorno más global, entre otras. De acuerdo a Porter (2006), estas estrategias son de tres tipos:

1. Liderazgo global en costos: Implica reducción de costos, control riguroso de gastos variables y fijos, evitando cuentas de clientes menores y minimizando costos en áreas como fuerza de ventas, publicidad y otras. Consiste en entregar un producto que dé valor super al consumidor, a través de costos bajos derivados de procesos organizacionales eficientes.
2. Diferenciación: Hace que se ofrezca el producto como algo único, a través del diseño o imagen de la marca, esta puede ser el principal objetivo estratégico de una empresa debido a que logrando la diferenciación entonces se convierte en estrategia útil para obtener rendimientos superiores al promedio y genera márgenes altos de utilidad. Se enfoca al desarrollo de productos que tengan distintivos para el consumidor, lo cual permite penetrar en el mercado o bien dirigirse hacia un nuevo mercado.
3. Enfoque o concentración/nicho: Se centra en un grupo de compradores, en un segmento de la línea de productos o mercado geográfico y busca siempre brindar un

excelente servicio al cliente. Está encaminada al establecimiento de un segmento como meta o varios subsegmentos del mercado.

Para efectos de este proyecto de investigación enfocado a la innovación hacia al mercado, se presenta una definición de las estrategias más alineada al respecto, Mullins, Walker, Boyd, & Larréché, (2007) señalan que se debe especificar tres elementos:

1. Qué (metas lograr)
2. Dónde (en qué industrias y mercados de producto concentrarse), y
3. Cómo (qué recursos y actividades asignar a cada mercado para satisfacer oportunidades y ganar una ventaja competitiva).

La estrategia de marketing es la que especifica los mercado objetivo para un producto particular o línea de productos. Así mismo, se define como aquella que asigna y coordina efectivamente los recursos de marketing y la actividades para alcanzar las metas de la compañía dentro de un mercado específico (Mullins, Walker, Boyd, & Larréché, 2007:42).

También se considera importante mencionar a la estrategia competitiva como la búsqueda de una posición favorable dentro de una industria, escenario fundamental donde se lleva a cabo la competencia (Porter, 2012).

Para motivos de este caso práctico, las estrategias se definen como el conjunto de actividades que determinan el camino a seguir para lograr un determinado objetivo de la empresa y así obtener ventaja competitiva.

Ventaja competitiva

Una compañía tiene una ventaja competitiva sobre sus rivales cuando su rentabilidad es mayor que el promedio de las otras empresas que operan en la industria (Hill & Gareth, 2009). Refleja cómo es que una empresa supera el desempeño de sus competidores a través de las actividades que la diferencian de ellos (Ojeda, 2009) y nace fundamentalmente del valor que una empresa logra crear para sus clientes y que supera los costos de ello, existiendo dos tipos: el liderazgo en costos y la diferenciación (Porter,

2012) citados anteriormente en las estrategias.

Para esta investigación se define como ventaja competitiva a la posición sobresaliente que tiene una empresa respecto a otras, para lo cual es necesario el desarrollo de estrategias, logrando la competitividad para la empresa.

Innovación

Se refiere al proceso que se lleva a cabo para crear nuevos productos o procesos (Hill & Gareth, 2009). Es importante mencionar que la innovación puede orientarse a los productos cuando se habla de algo nuevo; cuando se orienta a los procesos se trata de algo inédito o bien alguna mejora significativa. Así mismo, también se concibe en términos de tecnologías que dan lugar a nuevos productos o mejoras en los productos existentes (Cobbenhagen, 2000).

El Manual de Oslo (2005) y la Ley de Ciencia y Tecnología (2009) comparten la misma definición de innovación y se entiende como: la introducción de un nuevo, o significativamente mejorado, producto (bien o servicio), de un proceso, de un nuevo método de comercialización o de un nuevo método organizativo, en las prácticas internas de la empresa, la organización del lugar de trabajo o las relaciones exteriores.

De acuerdo a Hellriegel & Slocum (1999:458), la innovación se basa en ideas nuevas y útiles. La innovación organizacional es la puesta en práctica de ideas creativas y útiles a través del cambio organizacional, ya sea planeado o no planeado. Esta parte es muy importante, los empleados son los que están conectados de manera directa con los problemas de la organización, en algunos casos, ellos son los que identifican las oportunidades y elaboran cursos de acción. Para Gee, S. (1981)⁶ se refiere al proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil y es aceptado comercialmente.

Marx y Schumpeter citados en Albornoz, Bisang, & Yoguel (2002:16) conciben a la

⁶ Citado en Compendio de definiciones del concepto "innovación" realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. P:92.

innovación como un proceso complejo y combina tres tipos de acciones:

1. El grado de desarrollo tecnológico tanto como producto como del proceso productivo
2. La tecnología organizacional de la firma, y
3. Las prácticas de comercialización

Para esta investigación se define a la innovación como el proceso que otorga resultados positivos a las PyMEs, a través de ventajas competitivas orientadas al mercado, que aportan beneficios económicos a la empresa.

Proceso

Serie de acciones u operaciones de acuerdo con un plan, que hacen pasar un elemento por un procedimiento de una fase a otra, para obtener un fin (Hernández y Rodríguez, 2000:416). De acuerdo a Gee, S. (1981)⁷ se define como el conjunto de actividades con diferentes entradas que buscan la consecución de un objetivo final.

Para esta investigación el proceso se define como una serie de pasos a seguir para obtener los resultados deseados, considerando elementos de entrada y salida que son necesarios para conseguir el fin propuesto.

En cuanto al proceso de innovación, las actividades que lo integran pueden presentarse en dos formas: en el interior de la organización y al exterior. La primera puede darse también entre un grupo de empresas que están estrechamente interconectadas (Universidad Nacional de Quilmes, 1996:135); mientras que la segunda se relaciona con el sistema científico y tecnológico dentro del cual la organización funciona. El proceso de innovación interno requiere de la aplicación de la tecnología adquirida, para lo cual es necesario adquirir conocimiento.

⁷ Citado en Compendio de definiciones del concepto "innovación" realizadas por autores relevantes: diseño híbrido actualizado del concepto. P:92.

Innovación del mercado/marketing

De acuerdo a Ahmed (2012), la innovación del marketing implica un agregado que puede ser tangible o intangible. Es decir, la construcción de marca y campaña publicitaria otorga un posicionamiento del producto o servicio, hasta hacerlo dominante. Otra definición es la presentada por el Manual de Oslo (2005), también orientada hacia el mercado:

“Innovación de mercadotecnia es la aplicación de un nuevo método de comercialización que implique cambios significativos del diseño o el envasado de un producto, su posicionamiento, su promoción o su tarificación. Las innovaciones de mercadotecnia tratan de satisfacer mejor las necesidades de los consumidores.”

Así mismo, Yoguel & Boscherini (1996) aportan una definición que contiene elementos orientados a la competitividad, ellos señalan que la innovación es un proceso de aprendizaje orientado a resolver problemas en la empresa y a mejorar el posicionamiento competitivo en el mercado.

CAPÍTULO 4. MARCO TEÓRICO

Este capítulo muestra las bases teóricas que sustentan el proyecto, comenzando por los antecedentes de la innovación de manera general, para continuar con la teoría principal que soporta la propuesta más adelante, así mismo, se presenta una serie de casos prácticos de estudio que ayudaron a fundamentar la investigación.

4.1 Antecedentes de la innovación

La innovación representa un avance para cualquier empresa, para una PYME puede significar un desarrollo muy importante y ser vista como un cambio que otorga beneficios a la organización, ya que confiere valor a un proceso o una estrategia y por ende a la misma estructura. La introducción de una innovación da trascendencia y mejora la diferenciación al mismo tiempo (Porter, 2012).

Los antecedentes de la innovación se remontan a partir de Schumpeter (1883-1950), ya que fue el primero en destacar la importancia de los aspectos tecnológicos en el crecimiento de una empresa y un país, por ende, este economista concibió a la innovación desde cinco puntos esenciales para llevarla a cabo:

1. Introducción de un nuevo bien al mercado: un producto con el que los consumidores no están familiarizados aún.
2. Introducción de un nuevo método de producción: un método no experimentado en la industria de acuerdo a la rama que pertenezca.
3. Apertura de un nuevo mercado en un país: aunque el mercado ya exista en otro país o no.
4. Conquista de una fuente nueva de suministro de materias primas o productos semielaborados: aunque ya exista o tenga que ser creada de nuevo.
5. Implantación de una estructura nueva en un mercado: como la creación de un monopolio o alianza estratégica.

Según Schumpeter y Galbraith, citados en Yoguel & Boscherini (1996) en la gran empresa se desarrollaba el proceso de innovación, la clave era el tamaño y la teoría económica lo sostenía a través de modelos que mostraban una estandarización de procesos, tal como sucedía con Ford, Taylor y Fayol. Finalmente las actividades de innovación se orientaban en los procesos y productos, más no en el mercado. Además a través del tiempo se observa que las grandes empresas son las que tienen mayores recursos para invertir en Investigación y Desarrollo mientras que las pequeñas empresas se limitan a desarrollar el proceso de innovación por falta de recursos y de acuerdo a Yoguel & Boscherini (1996), cubren los nichos de mercado que dejan las grandes empresas.

Con el paso del tiempo a través de diversos estudios se ha encontrado una relación entre el tamaño de la organización y el proceso de innovación. A continuación Ahmed (2012), presenta la evolución de la actividad innovadora, tomando como base la capacidad de una empresa para invertir en innovaciones, considerando el tamaño de la misma.

En 1950 Schumpeter indicó que las empresas pequeñas eran la fuente de la mayoría de las innovaciones, posteriormente, encontró que las empresas grandes tenían más probabilidad de ser la fuente de innovación, al tener mayor acceso al capital que las organizaciones pequeñas, además, las de mayor tamaño contaban con activos de producción y otros complementarios para comercializar exitosamente una innovación.

Más adelante Abernathy y Utterback en 1978, proponen un modelo dinámico de innovación, integrado por tres fases: 1. Fluida, mediante el desarrollo de productos aplicando la actividad innovadora a nuevos procesos; 2. Transicional, que implica una interacción entre la empresa y el cliente, en este paso, las innovaciones ya dominan los procesos y tienen efectos en los costos; y 3. Específica, cuando la innovación se traduce a un diseño estable y dominante para lo cual se requieren de modificaciones sofisticados e inversiones de capital.

En 1985 Abernathy y Clark, señalan que las innovaciones radicales en una empresa llegan a fracasar, si la empresa que las lleva a cabo no puede acabar con las capacidades de mercado del competidor, para lo cual son necesarios los conocimientos tecnológicos y de mercado. Las innovaciones radicales son las que tienen un impacto significativo en el

mercado y en la actividad económica de las empresas en este mercado (Manual de Oslo, 2005).

Roberts y Berry, también en 1985, indican la opción de una empresa para adoptar una innovación ya sea a través de desarrollo interno, adquisiciones o alianzas estratégicas, sin embargo, la elección podría ser un éxito o fracaso.

Foster en 1986 señala que el progreso tecnológico aumenta rápidamente, posteriormente a un inicio que se presenta de manera muy lenta.

En 1990 Henderson y Clark se centran en el fracaso de las innovaciones graduales, indicando que estaban formadas por componentes relacionados entre sí.

Tushman y Rosenkopf en 1992 explican la evolución que tiene una innovación, más que basa principalmente en su complejidad, mientras más lo sea, será mayor el papel de los factores complementarios.

En la actualidad la innovación ha ido tomando importancia para las empresas que quieren consolidarse en el mercado a través de ventajas competitivas que estén orientadas hacia la resolución de problemas organizacionales, así mismo, existe la inteligencia y la vigilancia tecnológica, la primera permite a la empresa obtener beneficios como ganar liderazgo, reducción de tiempos, reducción de costos y aumento de ingresos; la segunda se orienta a conocer si lo que se hace en la empresa está hecho de la mejor manera. Para las PyMES es de gran importancia aplicar estos dos elementos para obtener información sobre tendencias y megatendencias que pueden tener impacto en el contexto de la empresa y por ende en la misma organización. La diferenciación también es importante para las PyMEs, pero se logra a través de la competitividad de éstas (Porter, 2012).

Las empresas como las PYMES pueden convertir las actividades de investigación y desarrollo en ventajas competitivas, a través de la innovación y tecnología aplicada a los procesos o bien en los productos. Además, la competitividad también incluye todas aquellas actividades para elaborar estrategias que ayudan a las empresas a superar a sus rivales.

La perspectiva teórica sobre la innovación en este estudio, es basada en la teoría de la búsqueda de nichos, desarrollada por Ahmed (2012). De acuerdo a Marx y Schumpeter citados en Albornoz, Bisang, & Yoguel, 2002:16), la innovación es un proceso complejo y combina las prácticas de comercialización. La innovación orientada al mercado, se refiere a la implantación de nuevos métodos de mercadotecnia para el diseño del producto, la promoción y el esquema de precios (Hinojosa, 2006:8).

4.2 Base teórica

4.2.1 Teoría de la búsqueda de nichos

Esta teoría indica que la empresa puede lograr altos rendimientos para lo cual tiene que hacer una identificación de subsectores de su mercado, en los que la competencia no sea tan intensa y posicionarse en ellos. Ahmed (2012) señala tres tipos de nichos:

1. Aquellos abandonados o ignorados por otros.
2. Aquellos que no están sujetos al declive general que afecta al negocio como un todo.
3. Un mercado emergente, todavía no identificado por los competidores.

Esta estrategia es de gran utilidad para PYMES, debido a que sus recursos económicos, en algunos casos, son limitados, entonces, esta teoría implica la selección de un solo nicho, así mismo, las innovaciones son realizadas para satisfacer necesidades de un solo mercado, de esta manera se evitan confrontaciones con otros participantes que podrían generar altos costos a la empresa.

La teoría de la búsqueda de nichos se apoya de la difusión de la innovación, de acuerdo a Mullins, Walker, Boyd, & Larréché (2007), ésta explica la adopción de un producto innovador entre un grupo de potenciales compradores.

A medida que se esparce la información acerca de un producto nuevo, éste es adoptado por más consumidores.

De acuerdo a Kotler (2001)⁸ la segmentación de mercados es un esfuerzo por mejorar la precisión del marketing de una empresa. Por lo tanto, se puede atraer al mercado objetivo en base a cinco enfoques estratégicos: segmentos, nichos, localidades, individuos o de manera masiva.

Según la UNESCO (2013) todo proceso de innovación pasa por tres fases:

1. Fase de emergencia: es el momento en el que se lleva a cabo un cambio o modificación radical y aparece un nuevo producto, a través de un proceso creativo.
2. Fase de consolidación: es cuando el nuevo producto se acepta en el mercado, fruto de innovaciones orientadas al mercado.
3. Fase de madurez: en ésta, la innovación se centra en mejorar los procesos.

Por lo tanto, es la segunda fase que interesa para este proyecto de investigación, debido a los esfuerzos que se deben implementar para posicionar el producto y la marca en el mercado, enfocándose a los que ya tienen presencia para lograr su permanencia y a los que no para obtener participación y crecimiento.

4.2.2 Matriz de participación y de crecimiento Boston Consulting Group (BCG)

Existen herramientas que son útiles para tomar decisiones en base a la asignación de recursos para determinado producto. Los modelos de cartera de negocios han sido de los más importantes para detectar hacia qué producto orientar sus esfuerzos y el más común es la Matriz de participación y de crecimiento del Boston Consulting Group (BCG), también conocido como Modelo de portafolio de negocios, es una matriz de participación y de crecimiento.

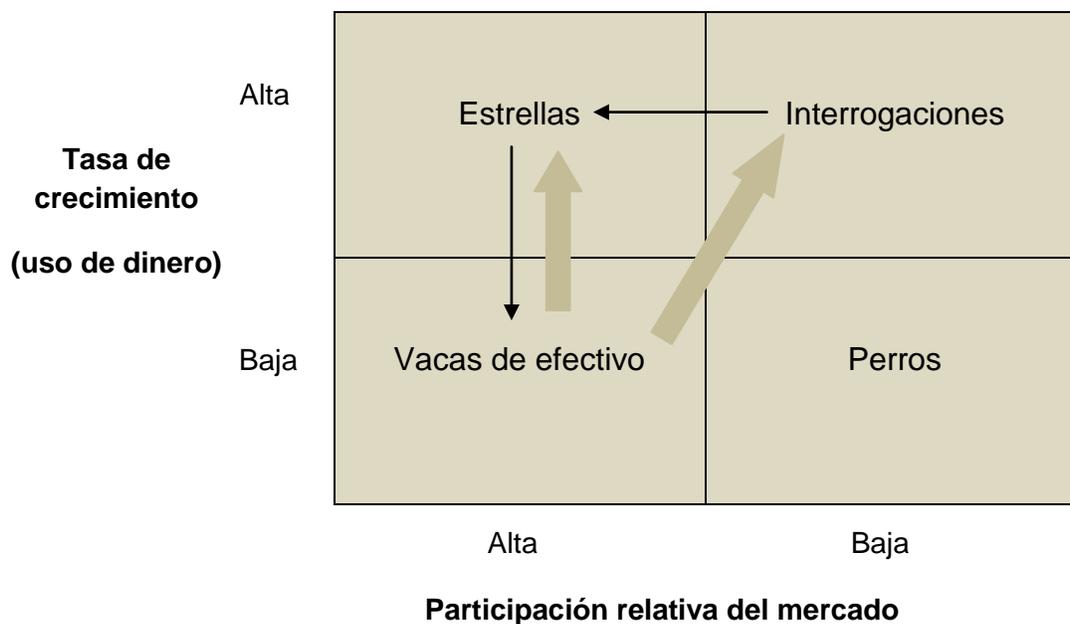
Se supone que la empresa debe generar dinero con cada uno de sus productos, pero cada uno de ellos requiere de un tipo de negocios, estrategia y recursos.

La matriz se integra por cuatro células que representa un tipo de negocio, además son evaluadas de acuerdo a su tasa de crecimiento y la participación relativa en el mercado.

⁸ Obtenido de http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lni/arroyo_g_dm/capitulo2.pdf

La siguiente figura muestra este modelo de negocio BCG:

Figura 2. Modelo de negocio del BCG



Fuente: Elaboración propia, tomado de Mullins, Walker, Boyd, & Larréché (2007:52).

De manera específica, las interrogaciones son negocios de alto crecimiento pero con bajas participaciones relativas de mercado. También se les conoce como “niños problema”. Requiere de mayor cantidad de recursos económicos para crecer rápidamente en el mercado.

Las estrellas son negocios decisivos para que la empresa continúe con el éxito, cuando uno de sus productos maduran y es líder en el mercado se vuelven vacas de efectivo, sin embargo, la organización debe invertir en actividades de I+D así como de mercadotecnia para mantener su participación en el mercado.

Las vacas de efectivo son negocios con participación relativa alta ubicadas en mercados de bajo crecimiento, son las principales generadoras de dinero y utilidades. Tienen cierto liderazgo y tienen márgenes de utilidad relativamente altos.

Las empresa pueden usar el dinero generado por estas “vacas de efectivo” en otros negocios como estrellas e interrogaciones para mantenerlos en el mercado.

Por último, los perros son negocios de baja participación en el mercado y por ende bajo crecimiento, generando bajas utilidades o pérdidas. En algunos casos las empresas cosechan este tipo de negocios como una estrategia para maximizar sus flujos de efectivo en un corto plazo y reducir gastos.

Por otra parte, de acuerdo a Mullins, Walker, Boyd, & Larréché (2007) la asignación de recursos a través de este Modelo de negocio del BCG, también tiene algunas implicaciones o limitaciones en las estrategias implementadas para cada producto:

- La tasa de crecimiento del mercado es un identificador inadecuado del atractivo general de una industria.
- Una participación relativa de mercado es inadecuada como identificador de la fuerza general de la competencia.
- Los resultados de un análisis de participación y crecimiento son muy sensibles a las variaciones en la forma en que se mide el crecimiento y la participación.
- Mientras que la matriz especifica estrategias apropiadas de inversión para cada negocio, proporciona poca orientación sobre la forma cómo implementar mejor esas estrategias.
- El modelo implícitamente supone que todas las unidades de negocio son independientes entre sí excepto en el flujo de efectivo.

Ahora bien, para cada negocio es necesario desarrollar estrategias que les permitan posicionarse en el mercado y lograr el éxito que se desea.

Sobre este tema, existen las estrategias genéricas: liderazgo en costos, diferenciación y concentración /nicho, contemplando en esta última a la diversificación, fundamentales para el proceso de innovación, de acuerdo a Porter citado en Ahmed (2012:84), cada estrategia es una tipología basada en una teoría de la ventaja competitiva, su fin es lograr rendimientos elevados.

4.2.3 Proceso creativo para desarrollar la innovación

La innovación requiere en gran medida de la creatividad, ya que se generan alternativas y estrategias que hacen a la empresa ser más competitiva, Ahmed (2012:49) incluye cinco pasos dentro de este proceso y le llama **Proceso creativo**:

1. Preparación. El personal que desarrolle las actividades de investigación y desarrollo en la empresa, requiere de gran experiencia, sin embargo, el punto de vista fresco y actualizado del personal más joven también es importante y de gran aportación.

2. Oportunidad de la innovación. Es necesario entender que la innovación debe aplicarse a problemas reales, a situaciones que esté pasando la empresa y que requieran de una solución creativa.

3. Divergencia. Esta etapa es dinámica, ya que se requiere de gran participación del personal y obtener diversas alternativas, aquí se puede incluir a todo el personal de la PYME.

4. Incubación. En este paso, es necesario hacer reflexión sobre cada una de las alternativas y oportunidades presentadas, no es bueno aceptar la primera solución simplemente.

5. Convergencia. Se seleccionan las mejores alternativas o propuestas, identificando siempre la más brillante, sobre todo que implique una oportunidad para tener mayor competitividad.

Según Yoguel & Boscherini (1996), las actividades de innovación se generan a partir de distintas actividades, por ejemplo:

- Mediante la interacción del personal de las diferentes áreas de la empresa,
- A través del intercambio de opiniones entre el personal que integra la organización, y
- Seleccionando las mejores respuestas par que la empresa funcione.

Además, estos autores afirman que la estructura organizativa de la empresa, las innovaciones desarrolladas así como sus resultados, constituyen en sí un patrimonio específico y una condición para un buen comportamiento económico, mismo que se busca obtener al implementar estrategias, para lo cual es necesario hablar de un proceso que ayuda a posicionar a la pequeña empresa en el mercado.

Mullins, Walker, Boyd, & Larréché (2007) proponen un Proceso de posicionamiento para beneficiar el desarrollo de estrategias de mercado a través de 7 pasos:

1. Identificar un conjunto relevante de productos competitivos que sirvan a un mercado objetivo.
2. Identificar el conjunto de atributos determinantes que definen el “espacio de producto” en el que están situadas las posiciones de ofertas actuales.
3. Recolectar la información de una muestra de clientes actuales y potenciales de cada producto en cuanto a atributos determinantes.
4. Determinar la ubicación actual de producto; es decir el posicionamiento, en cuanto a su espacio y su intensidad.
5. Determinar la combinación más preferida por el cliente.
6. Examinar el ajuste entre preferencias de segmentos del mercado y la posición actual del producto.
7. Escribir una frase de posicionamiento o proposición de valor para guiar el desarrollo e implantación de la estrategia de marketing.

Un aspecto importante a considerar para la aplicación de estos pasos, es la existencia de productos sustitutos ya que son un riesgo para la empresa y pueden ganar más clientes.

Las teorías expuestas fundamentan las actividades que se llevan a cabo actualmente en la empresa Productos Naturales, explican de manera muy precisa los puntos que se deben abordar para el desarrollo de estrategias que permitan un mejor posicionamiento de la organización en el mercado a través de la búsqueda de nichos.

Por otra parte, también es necesario identificar los elementos que pueden estimular la innovación, al respecto Amabile⁹ (1996) citado en Ahmed (2012:171) propone un modelo que identifica 6 factores que influyen de manera positiva, como son:

1. Apoyo organizacional:

Los empleados de la empresa deben confiar en el dueño o gerente para que se dé el desarrollo de ideas, mismas que deben ser juzgadas de manera justa y constructiva. De esta manera el proceso de innovación se apoya mediante el flujo activo y constante de ideas, compartiendo la visión de la organización. Según Chandler (2000) citado en Ahmed (2012) contar con el apoyo de los dueños o gerentes, tiene una relación positiva con una cultura orientada hacia la innovación.

2. Apoyo del supervisor:

En este caso, el gerente o dueño de la empresa es quién se convierte en modelo del trabajo bien hecho, establece metas y valora las contribuciones que hacen cada uno de los empleados, mostrando confianza con el grupo de trabajo.

3. Apoyo de los grupos de trabajo:

Este apoyo radica en la buena comunicación entre todos los equipos de trabajo que existan en las diferentes áreas de la empresa, además de mostrar apertura a nuevas ideas.

4. Libertad:

Si bien es cierto que cada empleado es libre de generar nuevas ideas, también será responsable y tendrá control sobre el trabajo propio que él realice.

5. Recursos suficientes:

Los recursos son importantes para estimular la innovación dentro de la empresa, estos pueden ser económicos, materiales, espacios físicos e incluso, la información.

⁹ Amabile, T.M.; Conti, R.; Coon, H.; Lazenby, J. y Herron, M. (1996). Assessing the work environment for creativity. *Academy of Management Journal*, 39(5): 1154-1183.

6. Trabajo desafiante:

Los retos y proyectos importantes para los empleados, aportan un sentido de compromiso y responsabilidad.

Así mismo, otros autores como Woodman (1993), Chandler (2000) y Damanpour (1991) citados en Ahmed (2012:172) aportan otros dos elementos que también estimulan la innovación:

7. Sistema de recompensas:

Son un determinante para que se dé un comportamiento creativo y de innovación en las organizaciones, a su vez forma parte del apoyo organizacional tal como lo propone Amabile al reconocer el trabajo creativo de los empleados. Sin embargo, es importante señalar que el sistema de recompensas tiene que estar estructuradas de tal forma que fomenten la innovación para que los trabajadores la reconozcan como un proceso de gran trascendencia para la empresa.

8. Actitud de los administradores:

Este último elemento se basa en la actitud que tienen los administradores, los gerentes, dueños y trabajadores hacia el cambio y las comunicaciones internas y externas a la empresa.

Estos ocho elementos generan una relación positiva con la innovación, la estimulan y permiten un mejor desempeño de la organización en un ambiente competitivo. Pero también existen los que inhiben o tienen influencia negativa en la innovación, éstos deben evitarse con el fin de que la innovación siempre esté presente.

Estos factores son dos, también señalados también por Amabile:

1. Presión por la carga de trabajo:

Se ha encontrado una relación negativa entre la excesiva carga de trabajo y la cultura orientada hacia la innovación, si los empleados no disponen de tiempo y recursos para realizar su trabajo, es menos probable mostrar interés por las innovaciones.

2. Barreras organizacionales:

Este punto tiene relación con la cultura organizacional que impide el proceso de innovación, debido a problemas internos, críticas severas a las ideas nuevas de los empleados, competencia interna destructiva y miedo al cambio.

Ahora bien, Mullins, Walker, Boyd, & Larréché (2007) proponen desarrollar estrategias de crecimiento, basandose en dos direcciones principales en la búsqueda del mismo, éstas pueden ser: expansión del negocio y las actividades actuales o diversificación en nuevos negocios, la siguiente matriz muestra algunas opciones que sugieren los autores a través de cuatro tipo de estrategias que son útiles para hacer más competitiva a la empresa y que requieren de la aplicación del proceso de innovación para lograrlo.

Figura 3. Matriz de estrategias alternativas de crecimiento corporativo

	Productos actuales	Productos nuevos
Mercados actuales	Estrategias de penetración de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Aumentar participación de mercado • Aumentar uso de producto 	Estrategias de desarrollo de producto <ul style="list-style-type: none"> • Mejora de producto • Extensiones de línea de productos • Nuevos productos para el mismo mercado
Mercados nuevos	Estrategias de desarrollo de mercado <ul style="list-style-type: none"> • Expandir mercados para productos existentes • Expansión geográfica • Seleccionar segmentos 	Estrategias de diversificación <ul style="list-style-type: none"> • Integración vertical, directa o inversa • Diversificación en negocios relacionados (diversificación concéntrica) • Diversificación en negocios no relacionados (diversificación conglomerada)

Fuente: Elaboración propia, tomado de Mullins, Walker, Boyd, & Larréché (2007:49)

El crecimiento a través de estrategias de penetración en mercados actuales, es una manera de expandir su participación en los mercados que ya existen. En este caso, la estrategia de innovación se basa en hacer mejoras en los productos, sin embargo,

requiere de invertir más dinero en publicidad y promoción.

Cuando se trata de un crecimiento a través del desarrollo de productos nuevos para mercados actuales, se enfoca en una estrategia de desarrollo de producto a través de ofertas del mismo dirigida a los clientes que ya existen.

En el caso del crecimiento a través de la venta de productos actuales a mercados nuevos, es la estrategia con mayor potencial para muchas empresas ya que se centra en el desarrollo de nuevos mercados para sus productos que ya existen, además incluye programas de marketing orientados a segmentos de no usuarios o usuarios ocasionales de los mercados actuales.

Y la última estrategia de la matriz, el crecimiento a través de la diversificación, es una actividad riesgosa, más que las otras tres, debido a la exigencia de aprender nuevas operaciones y tratar con grupos desconocidos de clientes, según lo requiera el caso.

4.3 CASOS PRÁCTICOS DE INNOVACIÓN Y COMPETITIVIDAD

Un estudio de caso enfocado a los procesos de innovación realizado por Malaver & Vargas (2004), sustentado por la Red de Estudios de la Innovación de Colombia, dentro de una línea de investigación de Innovación y Competitividad, muestra que la innovación debe ser entendida desde un punto de vista estratégico, es decir, a través de capacidades competitivas con aportes al direccionamiento estratégico.

El estudio considero a 14 empresas colombianas e identifican como las principales fuentes de innovación a los empresarios, ya que en 9 de estas organizaciones lideraron procesos de innovación detectando oportunidades de mercados y buscando mejorar su situación en los mismos.

Otro caso sobre “Innovación y territorio como factores de entorno para la competitividad de las PYMES: hacia nuevas estrategias de desarrollo local” de Tkachuk (2005), señala que la innovación es necesaria para crear el mercado, enfocándose en las características territoriales, es decir, geográficas, ya que el territorio supone ser por sí mismo un factor estratégico con oportunidades, para lo cual se consideran elementos cualitativos como la

cultura industrial, aspecto social, conocimientos, trabajo especializado y la red de relaciones para crear ventajas competitivas.

En este artículo se considera una relación importante entre la innovación y el territorio, que en otras palabras, sería el segmento de mercado al cual están dirigidos los productos o servicios. Se podrían aprovechar la relación con el entorno para desarrollar capacidades innovativas que generen competitividad.

Por otra parte, Porter citado en el estudio de caso ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar realizado por Esteban, Coll, & Blasco (2005), señala que la competitividad de una nación depende de la capacidad de su industria para innovar y mejorar. Las empresas consiguen ventajas competitivas mediante innovaciones.

En párrafos anteriores de esta investigación, se menciona la importancia de la innovación para las pequeñas empresas, como fuente esencial para desarrollar estrategias competitivas en base a la existencia de más competidores, tal como lo menciona en este estudio de caso, la empresa con habilidades para gestionar de manera adecuada la colocación de sus productos o servicios en el mercado será una empresa competitiva.

Este caso presenta información respecto a pequeñas empresas españolas calificadas como innovadoras, la cual se integra por seis bloques: 1. Empresa/gerente, 2. Identificación de la competitividad, 3. Factores de competitividad, 4. Innovación, 5. Cooperación y 6. Entorno institucional.

Finalmente, el estudio concluye con la aseveración de que las PYMES tienen como fortaleza la flexibilidad para adaptarse a los cambios, considerando la actitud de naturaleza reactiva más que proactiva para salir adelante día a día.

Además, los entrevistados consideran algunas limitaciones para llevar a cabo el proceso de innovación, ya que su implementación supone “hacer o montar grandes cosas” como lo señalan los autores, sin embargo, para los empresarios entrevistados es importante obtener fuentes que faciliten las actividades de innovación en su empresa.

Por otra parte, también es importante mencionar un “Plan de negocio para acceder al nicho de mercado” elaborado por la Agencia peruana de cooperación internacional, Comunidad Europea (2004), con el propósito de que los empresarios de las pequeñas empresas puedan establecer las pautas para acceder a los nichos de mercados a los que desean posicionar sus productos, desarrollando primeramente un diagnóstico del entorno a través del análisis FODA y la identificación de sus potenciales competidores. Así mismo, se especifica en dicho proyecto las siguientes estrategias que integran el plan de comercialización:

- a) Estrategia de segmentación: aplicada a los intermediarios y no al consumidor final.
- b) Estrategia de posicionamiento: consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la marca para lograr que los clientes hagan la diferencia respecto a otros productos que cubran sus necesidades.
- c) Estrategia de crecimiento: se enfoca a localizar mercados en los que se puedan posicionar los productos para lo cual se considera asistir a ferias internacionales, ruedas de negocios y visitas a terminales mayoristas para hacer contacto directo con los compradores.
- d) Estrategia competitiva: se deben prever las ofertas, por ejemplo programar las cosechas a fin de poder abastecer el mercado local, estatal, nacional e internacional, observando para ello los meses en los que se requiera mayor producción de productos.

Como se muestran en estos cuatro estudios de caso, la innovación enfocada al mercado requiere de un análisis de los segmentos o nichos a los cuales se podría vender el producto, requiriendo para ello como primer paso lograr el posicionamiento del producto y de la marca.

CAPÍTULO 5. DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA PRODUCTOS NATURALES

Este capítulo aborda la presentación de la empresa objeto de estudio para esta investigación, comenzando por la descripción de su actividad, las referencias de la fundación de la organización, además, muestra las líneas de productos que ofrecen, así como dos análisis que permiten obtener información necesaria para conocer la situación en la que se encuentra Productos Naturales, identificando para su diagnóstico dos tipos de problemáticas: interna y externa:

5.1 Actividad

Productos Naturales fabrica productos de origen natural orientados a la salud y cuidado personal, estos productos tienen como base dos plantas que están muy presentes en la vida diaria de los mexicanos, el Maguey y el Nopal.

Productos Naturales es la empresa objeto de estudio de esta investigación, pertenece al sector alimenticio y la Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias (CANAINCA, 2012) la agrupa y representa, debido a su dedicación por la producción y empaque de alimentos procesados. Cabe mencionar, que este sector, es únicamente representado por esta Cámara.

Productos Naturales realiza exportaciones a tres países: Argentina, Brasil y Costa Rica, por lo tal motivo, la Corporación Internacional Hidalgo (COINHI) es la institución que de acuerdo a su misión expresado en su Manual de Organización actualizado en 2012¹⁰, proporciona asistencia, apoyo integral y asesoría estratégica a las empresas hidalguenses que están interesadas en exportar sus productos, invertir en su actividad o bien obtener fondos de financiamiento alternativos para contribuir a su desarrollo y del Estado de Hidalgo.

Actualmente su mayor volumen de ventas están orientadas a las exportaciones a la Unión Europea (UE), específicamente a la República Checa, a su vez, este país distribuye los

¹⁰ COINHI, 2012

productos a otros países de la UE, la cantidad aproximada que vende es de 15 toneladas.

De acuerdo al Sistema de Información Empresarial Mexicano (SIEM, 2012), en el Estado de Hidalgo están registradas 18,431 empresas, de las cuales 695 son las que realizan actividades de exportación.

Productos Naturales está ubicada en Ciudad Sahagún, en el Estado de Hidalgo. México. Sus plantaciones se encuentran en éste Municipio, así como en el Estado de México.

5.2 Antecedentes

La empresa Productos Naturales se fundó en el año 2002, se dedica a la elaboración de productos orgánicos a base de maguey y nopal, orientados a la salud y cuidado personal.

Así mismo, se conformó un grupo de profesionales de la medicina, con amplia experiencia en la producción, manejo médico y comercialización de productos, generando un programa con su respectiva línea de productos especializados en la atención de problemas de sobrepeso y obesidad (PRONAHÍ-REDUFORM, 2005). Es entonces cuando la empresa se integra como Productos Naturales-REDUFORM. Siendo REDUFORM la marca de la empresa en ese momento.

La empresa Productos Naturales lleva funcionando 10 años en el mercado y está integrada en una sociedad mercantil como Productora Rural de Responsabilidad Limitada. Así mismo, cuenta con dos certificaciones y dos registros:

Certificaciones

1. Certificación CERES¹¹ (Certification of Environmental Standards GmbH), equivalente a ISO 9000.
2. Certificación de alimentos KOSHER¹², KASHRUT CERTIFICATION, considerada

¹¹ Es una certificadora para agricultura orgánica/ecológica, el procesado de alimentos ecológicos, buenas prácticas agrícolas y buenas prácticas de manejo en la industria alimenticia, textiles ecológicos, y biocarburantes sostenibles (CERES, 2009). Obtenido de www.ceres-cert.com/portal/index.php?id=2&L=2.

¹² Kosher Certification (KIR, 2005) certifica miles de ingredientes y productos alimenticios de todo el mundo con la ayuda de expertos en la tecnología de los alimentos.

importante dentro del sector alimenticio ya que garantiza la aptitud de los productos para su consumo.

Registros

3. Registro Nacional de Instituciones y Empresas Científicas y Tecnológicas (RENIECYT)¹³ otorgado a empresas de los sectores públicos o privados que llevan a cabo actividades científicas, tecnológicas y de innovación.

4. Registro Food and Drug Administration (FDA)¹⁴ para exportaciones a Estados Unidos, para el cumplimiento regulatorio para empresas de EE.UU. y extranjeras en la Industria de alimentos, bebidas y suplementos dietéticos.

Actualmente, Productos Naturales realiza exportaciones a Europa, y a nivel nacional vende sus productos a tiendas departamentales y centrales de abasto.

A corto plazo, se pretende vender a países como Canadá, Corea y Estados Unidos.

5.3 Misión, Visión y Política de calidad

Misión:

Somos productores de suplementos nutricionales y productos encaminados al mejoramiento de la salud a base de productos 100% orgánicos y sanitizados.

Creadores del programa multidisciplinario para el manejo integral de la obesidad, control de peso y estética corporal. Único en el mundo con éxito del 98% en respuesta del paciente sin la utilización de sustancias prohibidas como las anfetaminas, hormonas tiroideas o aceleradores metabólicos, para brindarle la mejor opción de manejo al paciente

¹³ Es un instrumento de apoyo a la investigación científica, el desarrollo tecnológico y la innovación del país a cargo del CONACYT a través del cual identifica a las instituciones, centros, organismos, empresas y personas físicas o morales de los sectores público, social y privado que llevan a cabo actividades relacionales con la investigación y el desarrollo de la ciencia y tecnología en México (CONACYT, 2013).

¹⁴ La FDA regula alimentos, bebidas y suplementos alimenticios destinados al consumo en los Estados Unidos por seres humanos u otros animales (U.S. FDA Regulatory Requirements, 2013). Obtenido de <http://www.registrarcorp.com/>

con sobrepeso sin riesgos para su salud, sin rebote y lo más importante previniendo enfermedades graves como consecuencia de la obesidad (PRONAH, 2013).

Visión:

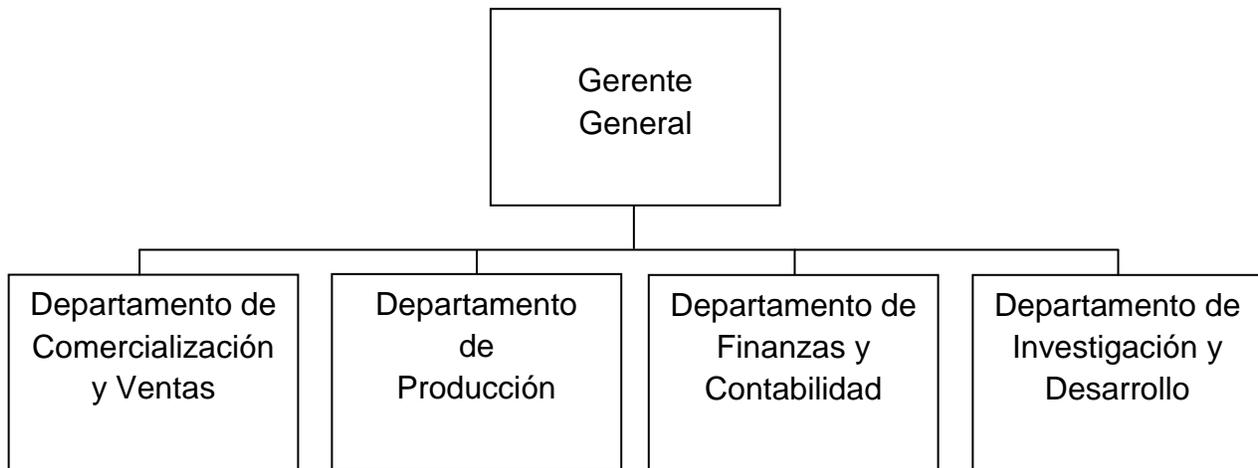
Ser la empresa líder en la innovación, investigación y diseño de productos naturales orgánicos, auxiliares en el tratamiento de las enfermedades nutricionales, sus complicaciones y deficiencias (PRONAH, 2013).

Política de calidad

Proporcionar al consumidor productos naturales orgánicos, de alto valor biológico, que fomenten la salud en general, sin engaños, ni falsas promesas, elaborados con materia prima de la más alta calidad, para, mantener así los estándares nacionales e internacionales y siempre encaminados al cuidado de la salud (PRONAH, 2013).

5.4 Estructura organizacional de la Empresa Productos Naturales

Figura 4. Organigrama de la empresa



Fuente: Elaboración propia

La estructura muestra los departamentos que integran a la empresa y el mayor número de empleados se concentran en el departamento de producción.

5.5 Unidades Estratégicas de Negocios (UEN's) de la Empresa

Productos Naturales tiene Unidades Estratégicas de Negocios (UEN's) de acuerdo a los productos que ofrece, actualmente tiene 6 líneas diferentes:

1. Cuidado de la salud

Estos productos están orientados a beneficiar la salud de las personas, prevenir enfermedades, eliminar malos hábitos que perjudican seriamente la calidad de vida, además brindan bienestar y energía. Entre estos productos se encuentran los siguientes:

- SinTaba (antitabacológico)
- FibraForm (suplemento alimenticio)
- ReduGel (gel reductor)
- Shampoo de nopal

2. Reducción de peso

Son productos bajos en calorías para el cuidado y el control de peso, coadyuvantes en el tratamiento de la obesidad. Ésta línea ofrece los siguientes productos:

- SlimNopal (control de la obesidad)
- Complemento Reduform (control de la obesidad)
- GarciForm malteada (suplemento alimenticio)
- ReduForm malteada (suplemento alimenticio)

3. Niños (Nutrición)

Esta línea de productos está orientada a los alimentos que contienen elementos para mejorar la nutrición de los niños y de todas las personas en general. Entre ellos se encuentran los siguientes:

- Miel de maguey

- ABA Natural (tabletas de nopal)

4. Cuidado de la piel

Esta línea tiene productos dirigidos al cuidado de la piel, previenen el maltrato de la misma, retarda el envejecimiento celular y la aparición de arrugas. Además,

La empresa ofrece los siguientes productos dentro de esta UEN:

- DaVida (antienvjecimiento y antirradicales libres)
- Vani (crema anticelulitis)
- Mascarilla Aqua (Rehidratante)
- LISA (Loción antiestrías)
- Nutripiel (mascarilla nutritiva)
- Sanity (mascarilla exfoliante)

5. Diabetes

Los productos que forman parte de esta línea aportan beneficios contra la diabetes, también elaborados a base de nopal principalmente, apio, toronja, piña y perejil, ayudan a disminuir los niveles de colesterol y triglicéridos. Esta UEN tiene los siguientes productos:

- Malteada Reduform para diabético
- Fibra Reduform para diabético

6. Gourmet

Esta línea se enfoca a productos considerados como botana, sin aportar grandes cantidades de grasa, además de ser nutritivos por ser elaborados principalmente a base de nopal. En esta UEN se encuentran los siguientes:

- Tostadas nachos y totopos de nopal

- Nopal en escabeche
- Nopal en salmuera
- Tiritas de nopal caramelizada
- Churritos de nopal con amaranto y/o enchilados

5.6 Análisis estructural de la Empresa Productos Naturales mediante el Diamante de Porter

Para conocer el contexto en el cual se desenvuelve la empresa objeto de estudio, es necesario realizar un análisis que comprende la identificación de fuerzas competitivas que influyen en la empresa.

De acuerdo a Porter (2006), un análisis de la estructura comprende el ambiente externo de la empresa, a través de los siguientes cinco factores:

1. Competidores de la industria
2. Participantes potenciales
3. Poder de negociación de los proveedores
4. Presión proveniente de los productos sustitutos
5. Poder de negociación de los proveedores

El análisis de la estructura de la empresa Productos Naturales se muestra a continuación:

1. Competidores de la industria

- Codeco Nutrilife, ubicada en Estados Unidos pero orientada al mercado hispano, también realiza ventas a cualquier parte de la República Mexicana, aunque tiene 10 años en el mercado ofreciendo productos para combatir enfermedades, ahora tiene una nueva línea orientada a la salud natural integral.

2. Competidores actuales

- **PRONAN¹⁵**, empresa ubicada en Monterrey, Nuevo León, con más de 20 años en el mercado. Las plantas que utilizan para la elaboración de sus productos tienen referencia científica respecto a los beneficios de su uso (PRONAN, 2009). Cuentan con un laboratorio propio y entre los productos que ofrecen se encuentran los que están orientados a la mejora de los sistemas circulatorio, gastrointestinal, metabólico, nervioso y respiratorio; además, cuentan con una línea para la piel y otra para los energéticos y vitalizantes.
- **Herbax**, empresa ubicada en Ramos Arizpe, Coahuila, con 13 años de experiencia, elabora y distribuye productos naturales que ayudan al sistema reproductivo, a la nutrición de los niños, sistema articular, así como sistema digestivo y desintoxicación.
- **Herbalife**, es una empresa que lleva más de 28 años en el mercado y sus productos están orientados al control de peso. Distribuye sus productos en **España, Venezuela, Estados Unidos, Colombia, Perú, Argentina, Chile, Portugal y Japón.**
- **Mimex**, se encuentra en el mercado desde 1992, está ubicada en el estado de Tlaxcala y tiene presencia internacional en los países de Estados Unidos de Norteamérica y Costa Rica.
- **Codeco Nutrilife**, tiene 10 años en el mercado y ofrece diversidad de productos, no sólo para tratar enfermedades, sino también como asesorías de salud natural integral.

En el caso de Herbalife y Mimex, estas dos empresas también realizan exportaciones al igual que Productos Naturales.

¹⁵ Productos Naturales de Paudha. Obtenido de <http://www.pronan.com.mx/quienessomos.php>

3. Poder de negociación de los proveedores

Productos Naturales tiene actualmente 50 proveedores aproximadamente, aunque el principal insumo lo obtiene de las propias plantaciones de maguey y nopal. Entre los proveedores se mencionan los siguientes, Herrera,J. (entrevista, 25 de Octubre de 2012)¹⁶:

- COROD: Cortey Rotulación Digital
- DEIMAN
- Distribuidora de productos para la industria cosmética S.A de C.V.
- Dulcería Licha
- Electrotecnia
- Empack de México S.A. de C.V.
- Envases plastisol (capsuleros)
- FARCORP S.A. de C.V.
- F. ARMIDA (MATRIZ)
- AGUA BAMBI
- ALCOHOOLES Y AGUARDIENTES SAN ISIDRO S.A. de C.V.
- ALPRO ALIMENTOS PROTAINICOS
- AMECE
- AUSTRO CORP S.A. de C.V.
- CAJAPLAX S.A. de C.V./CALPUPLAX S.A. de C.V.

¹⁶ El día 25 de Octubre se obtuvo la información, con entrevista con el empresario el Sr. Julio Herrera, Director General y socio de Productos Naturales.

- COMERCIAL INTERAMERICANA MEXICANA S.A. de C.V.
- COMPUTER WORLD S.A de C.V.
- CONTINENTAL DE CINTAS S.A. de C.V.
- FERRETERÍA PERFILES Y HERRAJES
- GIMPRESOS GRAFI
- GRUPO EQUIFRAM
- GRUPO POLYEMPAQUES S.A. de C.V.
- HERBARIOMEX S.A. de C.V.
- IMPRENTA PALACIOS MONTAÑO
- INDUSTRIAS QUIMICAS ALMAR S.A. de C.V.
- LABORATORIOS DE ESPECIALIDADES MICROBIOLÓGICAS
- LRO ALIMENTOS PROTAÍNICOS
- MATERIALES PALMILLAS
- MIPSА
- MULTIENVASES
- NOVA PACK S.A. de C.V.
- PANAMERICANA DE ENVASES Y MAQUINARIA S.A. de C.V.
- PLASTYSELL
- PRODUCTOS NATURLES
- PROQUAL TECNOLOGÍA APLICADA S.A. de C.V.

- QUÍMICA BARSAS de R.L.
- QUÍMICA FARMACEUTICA ESTEROIDAL S.A. de C.V.
- REFRIGERACIÓN NIETO REFRISA PACHUCA S.A. DE C.V.
- SYMA COSMETICOS
- TECMA S.A. DE C.V.
- TECNIENVASES PLASTICOS S.A. DE C.V
- TRANSPORTES DE AGUA POTABLE Y RENTA DE UNIDADES
- VIDRIERIA FRAGOSO
- YIRAH EMPAQUES S.A. DE C.V.

El poder de negociación con estos proveedores es muy bueno¹⁷, no se han presentado dificultades con alguno de ellos y por ende, esto ha beneficiado a la empresa. Sin embargo, hay que considerar las certificaciones con las cuentan y que aportan calidad a los insumos, además la satisfacción de los clientes.

Estos proveedores generan sinergias que a su vez originan ventaja competitiva para la empresa, ya que una forma de obtener innovación es a través de ellos, debido a que algunos de ellos están certificados y es a través de sus auditorías externas que se verifica el cumplimiento de buenas prácticas de manufactura y calidad.

Entre los certificados que los proveedores han obtenido se encuentran los certificados analíticos donde se garantiza la calidad de los insumos que ofrecen, los procedimientos normalizados de operación y el método de Primeras Entradas y Primeras Salidas (PEPS) que asegura mandar siempre los insumos más frescos a Productos Naturales, además, también disminuye los costos generados por retrasos y que pueden poner en riesgo la producción. El que los proveedores de la empresa estén certificados es benéfico porque

¹⁷ Dicha valoración es con base al criterio del empresario y dueño de la empresa.

asegura la calidad de los productos de Productos Naturales.

4. Presión proveniente de los productos sustitutos

Los productos sustitutos para Productos Naturales son todos aquellos que sin ocupar productos naturales como maguey y nopal, cumplen la misma función de tratar enfermedades como la diabetes, el control de peso y cuidado de la salud, entre otras.

Entre este tipo de productos se encuentran los remedios homeopáticos, que tienen un costo similar a los productos que elabora Productos Naturales. A continuación se muestra una lista con algunos de ellos:

- Farmacia Homeopática Hidalgo, ubicada en Pachuca, Hgo., ofrece productos para la salud y medicina nutricional.
- Farmacia Homeopáticas Millenium, ubicada en Pachuca, Hgo., ofrece productos para la nutrición de los niños, enfermedades del estómago y control de peso, entre otras.

Estos productos sustitutos pueden limitar el potencial de Productos Naturales, ya que pueden satisfacer la misma necesidad, realizar la misma función y se ofrecen a un precio similar a los de la empresa.

Otro tipo de productos son los naturistas exclusivamente para bajar de peso como los que se encuentran en la tienda naturista VIT-NATURA, ubicada también en la ciudad de Pachuca, Hgo.

También se mencionan algunos servicios como terapias y máquinas especiales que ayudan a conseguir el mismo resultado para la reducción de peso y cuidado de la salud, por ejemplo:

Terapia Térmica d' TT Machorro, con sucursal en la ciudad de Pachuca, Hgo., ofrece a través de un grupo de nutriólogos, médicos y terapeutas un programa mediante procesos de termogénesis¹⁸, este tipo de tratamientos además de reducir peso, ayudan al

¹⁸ Se refiere a un proceso con cambios alternos aparentes de temperatura, se induce el frío en las grasas

mantenimiento de una vida saludable mediante programas de dietas para cada tipo de cliente (entrevista, 16 de Noviembre de 2012)¹⁹.

Es importante conocer los productos sustitutos que pueden reducir el potencial de Productos Naturales, ya que también son competencia directa para la empresa y para que posteriormente se desarrollen las estrategias pertinentes que hagan frente a la competencia, aún siendo sustitutos.

5. Poder de negociación de los compradores

Los clientes potenciales de Productos Naturales están ubicados en los países a los que la empresa exporta: Argentina, Costa Rica y Panamá, las actividades de venta con este último país están en espera por el momento, sin embargo, este mercado será retomado posteriormente.

A nivel local, regional, estatal y nacional, Productos Naturales sólo vende a distribuidores independientes, de acuerdo a Mullins, Walker, Boyd, & Larréché (2007), este término corresponde a los mayoristas o minoristas, en el primer caso, ellos toman posesión de los bienes que manejan y los venden principalmente a otros revendedores (como por ejemplo, a las tiendas), en el segundo caso, son las tiendas que venden los bienes directamente a los consumidores finales para su uso personal sin fines comerciales.

Actualmente sus principales ventas están dirigidas al mercado europeo, a través de una distribuidora de la República Checa, esta se encarga de posicionar el producto en Bulgaria, Polonia, Portugal, Alemania y Francia. Otro mercado internacional al cual dirige sus ventas es Corea. El tener ventas en el extranjero, específicamente en el mercado europeo, podría generar algún tipo de amenaza para la empresa, es decir, si la República Checa, país donde se ubica la distribuidora genera algunas condiciones económicas, podría perjudicar a la empresa a largo plazo.

anormales, originando así el proceso metabólico llamado termogénesis (Terapia-térmica, 2012).

¹⁹ El día 16 de Noviembre se obtuvo la información, con entrevista informal con la dueña de Terapia Térmica d' TT Machorro en la sucursal de Pachuca, Hgo.

5.7 Análisis interno de la Empresa Productos Naturales mediante la matriz FODA

Para el análisis del interno de la organización se utiliza la matriz FODA, aunque también permite conocer el ambiente externo de la empresa a través de las Oportunidades y Amenazas, es útil para este caso práctico, ya que se obtiene información del ambiente interno, conociendo las Fortalezas y Debilidades que tiene la empresa Productos Naturales.

Tabla 1. Análisis FODA

AMBIENTE INTERNO	
Fortalezas	Debilidades
Para la elaboración de sus productos utilizan materia prima obtenida de sus propias plantaciones de maguey y nopal.	No tiene gran volumen de ventas en el mercado local, regional, estatal y nacional.
Llevan a cabo el desarrollo de nuevos productos.	No cuenta con actividades de mercadotecnia/marketing para cada una de sus líneas de productos.
Se han realizado innovaciones en procesos y en productos.	No cuentan con personal calificado que desarrolle proyectos para obtener fondos económicos y expandir el espacio físico, así como obtener nueva maquinaria para la elaboración de ciertos productos.
Es una empresa con capital propio.	
La empresa adquiere su propia tecnología.	
La empresa tiene un Departamento de I+D que permite desarrollar innovaciones	No consideran los cursos técnico-operativos como capacitación.
La relación con los proveedores es buena y consolidada.	No consideran tan importantes las innovaciones relacionadas con la gestión de la empresa.

AMBIENTE EXTERNO

Oportunidades

Tienen oportunidad de posicionar su marca a través de las cinco líneas de productos que manejan.

Exportan gran volumen de sus productos a Argentina, Costa Rica y Panamá.

Sus principales ventas están dirigidas al mercado europeo, motivo por el cual tienen gran oportunidad de expandirse y abrir nuevos mercados internacionales.

Están posicionando sus productos en Corea.

Tienen oportunidad de adquirir apoyo de la organización PROMÉXICO, ofrece consultorías, capacitaciones y apoyos para la promoción de exportaciones.

Tienen oportunidad de participar en convocatorias del COCYTEH y CONACYT para la obtención de fondos y así ampliar sus instalaciones y adquirir nueva maquinaria.

Amenazas

Se han identificado 6 competidores potenciales, tanto actuales como nuevos.

Los competidores tienen mínimo 10 años de experiencia en el mercado.

Existe presión de los productos sustitutos, como los remedios homeopáticos, en cuanto a la función para combatir enfermedades, control de peso y cuidado de la salud, pero también en cuanto a la similitud de los precios de ambos tipos de productos.

Fuente: Elaboración propia

Tanto el análisis de la estructura como el análisis interno de la empresa Productos Naturales, muestran una clara idea de su situación actual, esta PYME tiene gran potencial para desarrollar competitividad a través de la innovación y tecnología adecuada, ya sea aplicada en los procesos, en los productos o en la mercadotecnia.

De acuerdo a este análisis interno, se identifica que la I+D que realiza el empresario es de gran importancia, debido a que esto permite desarrollar productos nuevos o hacer mejoras en los que ya tiene. Sin embargo, también se requiere de cierta inversión en innovación. Invertir en investigación y desarrollo de innovadoras tecnologías podría marcar la diferencia entre el perdurar en el tiempo o simplemente subsistir (García, B., Mendoza, J. y Hernández, M., 2012).

Los problemas identificados en la empresa objeto de estudio, a través del análisis FODA y análisis estructural para conocer su ambiente externo, son los siguientes:

5.8 Identificación de la problemática de la empresa productos naturales

5.8.1 Problemática Interna

1. Pocas actividades de mercadotecnia/marketing para cada una de sus líneas de productos.

Efecto:

Esto origina que la empresa tenga poca presencia en el mercado regional, estatal y nacional, además tiene repercusión directa en las ventas y en los ingresos de la organización.

La falta de un estudio de mercado y de una adecuada segmentación, afecta a los ingresos de la empresa, puede ser que los clientes actuales no sean los más adecuados, pero si no se realizan las actividades de mercado no se puede identificar tan fácilmente quiénes son los clientes a los que deban dirigirse los productos.

2. Carece de personal calificado que desarrollen proyectos para obtener fondos económicos y expandir el espacio físico, así como fortalecer la infraestructura orientada a la innovación para la elaboración de sus productos.

Efecto:

Este problema evita que la empresa crezca de forma más rápida y por ende, puede afectar la capacidad de sus ventas. El personal especializado en el tema brinda ventaja

competitiva a la empresa, debido a las competencias que estos pueden implementar en la realización de su trabajo.

Por otra parte, la falta de infraestructura especial para desarrollar las actividades de innovación, perjudica a la organización en términos financieros, ya que el dueño busca otras organizaciones que brindan el servicio y por ende, debe pagarse por ello.

3. Postergación de cursos técnico-operativos como parte de una capacitación para el personal de la empresa.

Efecto:

Esto genera desconocimiento de los beneficios de la innovación que podrían obtener con la preparación de los empleados, la falta de personal calificado puede traer resultados negativos a la empresa, sobre todo en términos económicos.

La falta de capacitación para el personal de la empresa, sobre todo en términos de innovación, puede generar malestar en ellos, además, existe el rezago, si no se brindan cursos que actualicen los conocimientos de los empleados, difícilmente la empresa podrá competir en cualquier nivel.

4. Desinterés de las innovaciones relacionadas con la gestión de la empresa, éstas no son tan importantes.

Efecto:

Esto genera que la empresa lleve a cabo procesos que en cierto momento se vuelvan obsoletos, tomando en cuenta que la innovación también debería estar presente en la administración de una PyME, además la empresa podría tener un rezago y no ser competitiva en los mercados en los que ofrece sus productos.

5.8.2 Problemática externa

1. Bajo volumen de ventas de todos los productos o bien de algunas líneas de productos, en los mercados local, regional, estatal y nacional.

Efecto:

Al no tener ventas, disminuyen los ingresos de la empresa, sobre todo si es de manera considerable, afecta en todas las áreas de la organización y por ende, tampoco hay recursos para invertir en I+D e innovación.

Por otra parte, otro aspecto que puede afectar es a la falta de recursos financieros para llevar a cabo campañas de publicidad para posicionar los productos en los mercados ya mencionados.

2. Desconocimiento de las certificaciones de los proveedores de la empresa, ya que de esta manera, obligaría a la empresa Productos Naturales a implementar la innovación para ser más competitiva.

Efecto:

Este problema genera que la empresa utilice insumos con poca calidad para la elaboración de sus productos y las ventas disminuyan, debido a que no se cumplen con las expectativas de los clientes y no los satisface, además afecta la imagen y limita el buen posicionamiento de la organización.

3. Existencia de fuerte competencia de los productos sustitutos debido a que pueden debilitar la presencia de la empresa Productos Naturales en el Estado de Hidalgo, a nivel nacional y en el extranjero.

Efecto:

Este punto origina que los clientes tomen en cuenta esta opción de compra, sobre todo si Productos Naturales no lleva a cabo actividades de mercado para dar a conocer sus productos y por ende afecta a la empresa en su crecimiento.

4. Mayor volumen de ventas al extranjero, las condiciones económicas y políticas de los países de destino podrían perjudicar a la empresa Productos Naturales a largo plazo.

Efecto:

Es un problema que el director de la empresa no considere acciones preventivas para

evitar el daño que podrían ocasionar las circunstancias contextuales de los países a los que exporta, a mediano o largo plazo podría perjudicar seriamente sus ventas y sus ingresos.

De acuerdo a los puntos enumerados, las PyMEs se enfrentan a diversos problemas por la falta de innovación, pero también es importante mencionar que la falta de inversión en este aspecto es un gran problema que origina el rezago y el atraso en nuevos procesos, productos y mercados.

Así mismo, la falta de infraestructura adecuada para llevar a cabo las actividades de innovación, perjudica a la empresa de manera financiera, ya que tendrían que buscar ayuda de otras empresas para producir sus productos, y, por otra parte, también origina la poca importancia a los recursos humanos especializados y con experiencia en innovación.

Un aspecto importante a considerar es la falta de experiencia en la mercadotecnia por parte del dirigente y dueño de la empresa, ya que no se ha logrado posicionar los productos a nivel nacional, como bien se muestra en la problemática externa, sus mayores ventas las realiza en el extranjero, sin embargo, se busca la competitividad a nivel local y nacional.

CAPÍTULO 6. INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

En este capítulo se muestra la interpretación de los datos de manera cualitativa y cuantitativa. El primer análisis, se desarrolla desde dos perspectivas, una toma en cuenta las consideraciones del director y la otra las opiniones de los empleados.

En el segundo análisis se llevan a cabo descripciones estadísticas y correlaciones bivariadas de Pearson para identificar los resultados más significativos de la investigación.

6.1 Análisis cualitativo

6.1.1 Innovación como producto de la creatividad organizacional desde la perspectiva directiva

Los datos obtenidos debido a la aplicación del instrumento son los siguientes:

Bloque I. Datos generales

La empresa Productos Naturales lleva funcionando 10 años en el mercado. El control de la empresa es familiar en más del 50% del capital. Está integrada en una sociedad mercantil como Productora Rural de Responsabilidad Limitada.

El Director General y socio principal de la empresa tiene 49 años de edad y su nivel de estudios terminados de acuerdo con el sistema educativo mexicano es de Estudios Superiores en Ingeniería en Química-Biología.

Así mismo, el número de empleados que tiene la empresa actualmente es de 31, de los cuales 9 son fijos y 22 son temporales.

Bloque II. Dirección

La empresa realiza habitualmente planeación estratégica formal, es realizada por escrito y la llevan a cabo a un año. Así mismo, ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para los rubros de producción y prestación de servicios, compras y abastecimientos.

De acuerdo a su actuación de los dos últimos años, la empresa suele realizar cambios y mejoras en los productos y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos, aún con el riesgo de que las innovaciones no tengan éxito.

En los dos últimos años la empresa ha tenido un nivel muy importante en los factores para el desarrollo y éxito de su empresa para ofrecer:

- Precio inferior a la competencia de productos
- Calidad del producto
- Esfuerzo en investigación y desarrollo
- Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras
- Servicio al cliente, y
- Reputación/imagen de la empresa

En los dos últimos años la empresa ha tenido un nivel casi muy importante en los factores para el desarrollo y éxito de su empresa para:

- Desarrollo de nuevos productos
- Acceso a nuevos mercados
- Flexibilidad del proceso productivo o comercial
- Preparación y formación del personal, y
- Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia

Bloque III. Organización/Recursos Humanos

La organización de la empresa Productos Naturales está constituida por cuatro áreas:

Tabla 2. Organización de los Departamentos

Departamento	No. de Personas
Departamento de Comercialización/Ventas	1
Departamento de Producción	7
Departamento de Finanzas/Contabilidad	1
Departamento de I+D	1

Fuente: Elaboración propia con información recopilada del instrumento aplicado.

La empresa aún no cuenta con un Departamento de Recursos Humanos, sin embargo llevan a cabo actividades de reclutamiento y selección de personal, capacitación de personal y promoción de personal. No cuentan con un sistema de evaluación del rendimiento/desempeño y tampoco con un sistema de incentivos.

El dueño de la empresa considera que tendrá que desarrollar actividades de capacitación, tanto para directivos como para el resto del personal en los dos próximos años en los siguientes rubros:

- Técnicas de venta
- Dirección y/o estrategia empresarial
- Idioma francés

Bloque IV. Tecnología, Innovación, Calidad y Nuevas Tecnologías

Los resultados de la investigación muestran que la posición de la empresa respecto a la innovación es buena²⁰, debido a que la tecnología adquirida por la empresa, así como el uso que se hace de ella los posiciona por delante de la competencia, lo cual es producto de la visión y creatividad del empresario, quien por sus atributos individuales y habilidades conceptuales otorga un grado de innovación a sus procesos (Ahmed, 2012).

²⁰ Dicha valoración se basa en las respuestas del personal y dueño de la empresa que respondieron a las entrevistas semiestructuradas basadas en un guión (Lima, 2004).

Al mencionar la tecnología adquirida, se refiere a la maquinaria y técnicas que el propio empresario obtiene para desarrollar dentro de la empresa, la obtiene para equipar sus procesos. Puede ser hardware, software, servicios de informática, máquinas especializadas para la elaboración de sus productos, entre otros. Sobre este punto, la certificación CERES (Certification of Environmental Standards GmbH), que tiene la empresa, los obliga a implementar políticas y normas para elaborar productos con insumos de buena calidad, a través de procesos de innovación así como de I+D llevado a cabo para mejorar los productos ya existentes o bien crear nuevos.

Las actividades de la empresa vinculadas con innovación por orden de importancia en los dos últimos años son las siguientes:

Tabla 3. Áreas de la empresa en donde se han realizado innovaciones con su grado de importancia

Área	Importancia
Innovaciones relacionadas con procesos productivos	Casi totalmente importante
Innovaciones relacionadas con los productos	Totalmente importante
Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	Nivel medio de importancia

Fuente: Elaboración propia con información recopilada del instrumento aplicado.

El propietario considera que la situación de su empresa respecto de la competencia se encuentra en un nivel medio en la cifra de utilidades antes de impuestos. Por otra parte, se ubica casi mucho mejor en el costo unitario de sus productos, productividad de mano de obra y motivación/satisfacción de sus empleados. Así mismo, considera que la situación de su empresa respecto de la competencia se encuentra mucho mejor en la calidad de sus productos, la introducción de innovaciones en sus productos, la satisfacción de los clientes con sus productos, conocimiento y experiencia en el negocio y la reputación/imagen de la empresa.

La empresa cuenta con dirección de correo electrónico (e-mail), tiene su propia página web²¹, mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet y también realiza mercadotecnia usando esta herramienta.

El equipamiento de comunicaciones y de medios informáticos de la empresa se resumen a lo siguiente: línea telefónica básica (3), líneas de internet (2), fax (1), video (3), módem (2), computadora no en red (6), computadora en red (3), impresoras (3).

En los próximos dos años el empresario piensa invertir en líneas de Internet, video, módem, computadoras no en red, computadoras en red e impresoras.

Habitualmente se utilizan aplicaciones informáticas en la empresa como procesador de textos (Word), base de datos, hoja de cálculo (Excel), programa de gráficos (Corel Draw), sistema de contabilidad (COI), paquete fiscal y para almacenes y facturación.

En cuanto al nivel de utilización de técnicas económico-financieras que efectúa la empresa, el establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anual es máximo, la implantación y control de un sistema de contabilidad de costos y análisis de la situación económica-financiera es casi máximo.

El plazo de cobro a sus clientes es de 30 días y el plazo de pago a sus proveedores también es de 30 días. En relación con los últimos dos años la utilidad sobre ventas ha sido estable.

En cuanto a algún financiamiento para las inversiones en activos fijos como maquinaria, vehículos, entre otros, sólo es utilizado para reinversión de utilidades.

El grado de frecuencia en que utilizan financiamientos para los activos circulantes como crédito a clientes, existencias, entre otras, es para el financiamiento de proveedores en un grado medio y para los préstamos fuera del sistema financiero es casi siempre.

En cuanto a las acciones llevadas a cabo para el desarrollo futuro de la empresa, se identifico las siguientes con su respectivo nivel de importancia:

²¹ <http://www.pronahi-reduform.com/>; <http://www.pronahireduform.com/>

Tabla 4. Acciones planteadas para el futuro de la empresa

Acciones	Nivel de importancia
Reducción de impuestos (presión fiscal)	Casi totalmente importante
Flexibilidad laboral	Medio importante
Ayudas a la formación y capacitación del personal	Casi totalmente importante
Ayudas a la inversión	Totalmente importante
Información y asesoramiento a las empresas	Casi totalmente importante
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	Casi totalmente importante
Simplificación del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	Casi totalmente importante
Sistema bancario centrado en la financiación de las PYME	Casi totalmente importante
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	Totalmente importante

Fuente: Elaboración propia con información recopilada del instrumento aplicado.

El aspecto más importante para la empresa es tener incentivos para posicionarse en los mercados internacionales y esta acción puede beneficiarse si la llevan a cabo a través de la innovación orientada a los mercados.

Así mismo, el empresario identificó una serie de problemas en la empresa, la siguiente tabla muestra el nivel de importancia de cada uno:

Tabla 5. Problemas identificados por el empresario

Problemas	Nivel de importancia
Situación financiera de su empresa	Casi totalmente importante
Turbulencia de la actividad empresarial que desarrollo	Medio importante
Problemas de organización y dirección	Medio importante
Problemas técnicos	Casi nada importante
Problemas burocráticos con la Administración Pública	Totalmente importante
Problemas de mercado	Medio importante
Gestión de cobros y pagos	Medio importante
Problemas de localización	Casi nada importante
Profesionalización y cualificación de los recursos humanos	Casi totalmente importante
Problemas de innovación	Casi nada importante
Problemas de calidad	Medio importante
Elevados costos salariales	Casi totalmente importante

Fuente: Elaboración propia con información recopilada del instrumento aplicado.

También se le aplico al empresario tres preguntas adicionales que tienen relación directa con la Innovación Tecnológica, respecto al producto, al proceso productivo y al mercado.

Se refieren a factores que intervienen o no en la innovación de la empresa indicando su nivel de influencia.

Tabla 6. Factores que influyen en la innovación respecto al producto

Factores	Nivel de influencia
Equipo y maquinaria para el diseño del producto	Totalmente de acuerdo
Identificación de necesidades de los clientes	Casi totalmente de acuerdo
Diseño del producto	Totalmente de acuerdo
Producción planeada	Casi totalmente de acuerdo
Servicio a clientes	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia con información recopilada del instrumento aplicado.

Tabla 7. Factores que influyen en la innovación respecto al proceso productivo

Factores	Nivel de influencia
Métodos implementados para proporcionar un mejor producto	Casi totalmente de acuerdo
Maquinaria y equipo eficiente	Totalmente de acuerdo
Mejoras significativas en las habilidades del personal	Casi totalmente de acuerdo
Conocimientos adaptados en la empresa	Totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia con información recopilada del instrumento aplicado.

Tabla 8. Factores que influyen en la innovación de la empresa respecto al mercado

Factores	Nivel de influencia
Cambios significativos en el diseño del producto	Casi totalmente de acuerdo
Cambios significativos en la promoción del producto	Totalmente de acuerdo
Cambios significativos en los canales de distribución	Casi totalmente de acuerdo

Fuente: Elaboración propia con información recopilada del instrumento aplicado.

Respecto a los resultados obtenidos de las tres preguntas adicionales que se le hicieron al dueño de la empresa, se presenta la siguiente información:

Innovación de la empresa respecto al producto:

El equipo y maquinaria para el diseño del producto; diseño del producto y servicio a clientes son factores en los que el dueño está totalmente de acuerdo e influyen en la innovación de la empresa.

La identificación de necesidades de los clientes y la producción planeada, también son factores que influyen y con los cuales, el dueño está casi totalmente de acuerdo.

Innovación de la empresa respecto al proceso productivo:

Los métodos implementados para proporcionar un mejor producto y las mejoras significativas en las habilidades del personal son factores con los que el dueño está casi totalmente de acuerdo, influyen en la innovación de la empresa.

Por su parte, la maquinaria y equipo eficiente, y los conocimientos adaptados en la empresa son factores con los que el dueño está totalmente de acuerdo.

Innovación de la empresa respecto al mercado:

Sobre este punto, el dueño está casi totalmente de acuerdo en que los cambios significativos en el diseño del producto, y los cambios significativos en los canales de distribución son factores que influyen en la innovación de la empresa.

Por último, los cambios significativos en la promoción del producto, son factores con los que el dueño está totalmente de acuerdo, influyen en la innovación que se desarrolla en la empresa.

6.1.2 Innovación como producto de la creatividad organizacional desde la perspectiva de los trabajadores

En cuanto a los trabajadores de la empresa, los resultados revelan que no existe especialización de los recursos humanos en el tema de la innovación; la empresa se identifica como una firma que suele realizar cambios y mejoras en los productos con

frecuencia manteniendo una base relativamente estable de productos, aunque simultáneamente desarrolla de forma selectiva nuevos productos.

Así mismo, el desarrollo de nuevos productos, esfuerzo en investigación y desarrollo, proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras y preparación y formación del personal, son factores casi muy importantes o definitivamente muy importantes para los empleados de la empresa y que se han venido realizando en los dos últimos años.

La posición tecnológica e innovación de la empresa se puede considerar como buena, ya que la tecnología que la empresa ha adquirido los posiciona por delante de su competencia. Así mismo, en los dos últimos años, se han llevado a cabo innovaciones en los procesos productivos y en los productos, pero no sobre la gestión de la empresa.

Elementos como la introducción de innovaciones en el producto, su calidad, la satisfacción de los clientes y la reputación de la empresa, son aspectos que en opinión de los trabajadores han colocado a la empresa mejor posicionada que la competencia.

Lo último identificable en cuanto a los resultados de los trabajadores, fueron los problemas de tipo técnicos, de mercado, de innovación y de calidad, estos cuatro son percibidos como casi totalmente importantes.

6.2 Análisis cuantitativo

6.2.1 Definición de variables

Al tener definidas las palabras clave de esta investigación, se eligieron las preguntas 18, 19 y 30 del instrumento aplicado, debido a que son las de mayor impacto para los resultados de este caso de estudio. Se le dio un nombre de etiqueta para hacer más práctico el procesamiento de la información, como se muestra a continuación:

No.	ETIQUETA	NOMBRE
18.1	Innovaciones de Procesos Productivos	IPP
18.2	Innovaciones de Productos	IP
18.3	Innovaciones de Gestión de la Empresa	IGE

18 a	Importancia de la Innovación en los Procesos Productivos	IIPP
18 b	Importancia de la Innovación en los Productos	IIP
18 c	Importancia de la Innovación en la Gestión de la Empresa	IIGE
19.1	Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Calidad de Productos	SECCP
19.2	Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Innovación en Productos	SECIP
19.3	Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Satisfacción de Clientes	SECSC
19.4	Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Imagen de la Empresa	SECIE
30.1	Problemas Técnicos	PT
30.2	Problemas de Mercado	PM
30.3	Problemas de Innovación	PI
30.4	Problemas de Calidad	PC

Fuente: Elaboración propia

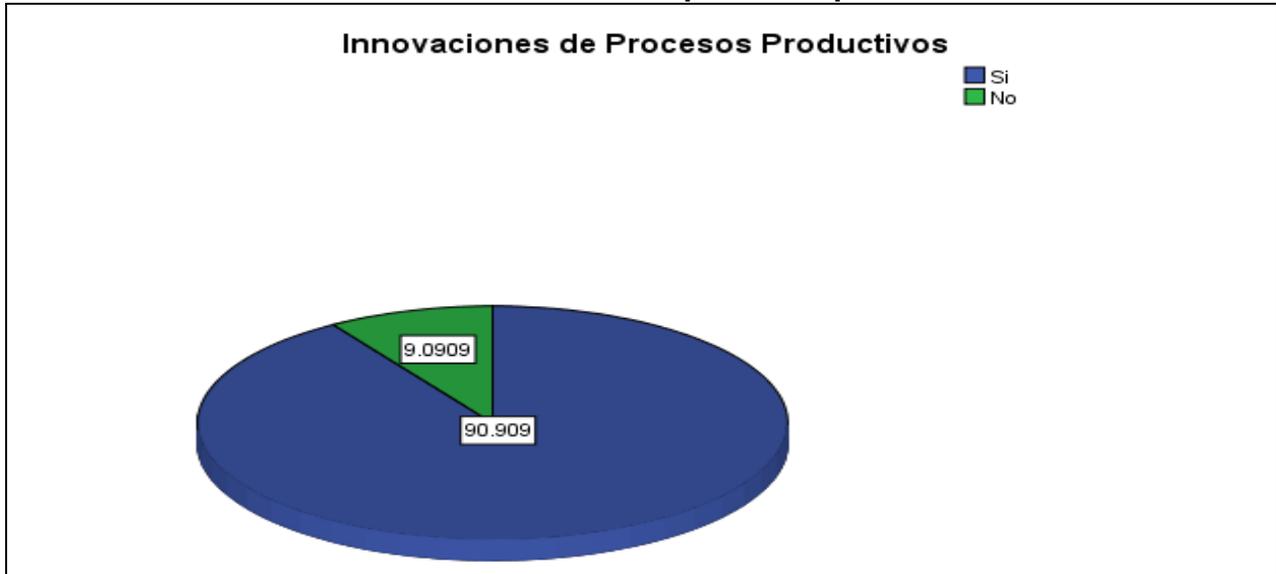
6.2.2 Selección del software

El software utilizado para llevar a cabo el análisis cuantitativo es el IBM Statistical Product and Service Solutions (SPSS) Statistics 19, permitiendo realizar un análisis estadístico descriptivo de los datos recopilados.

Este caso práctico requiere de diferentes análisis estadísticos para interpretar los resultados y llegar a resultados más precisos, mediante el SPSS se han realizado tres tipos: análisis estadístico descriptivo, análisis de correlaciones bivariadas de Pearson y análisis por gráfico de relación multivariable.

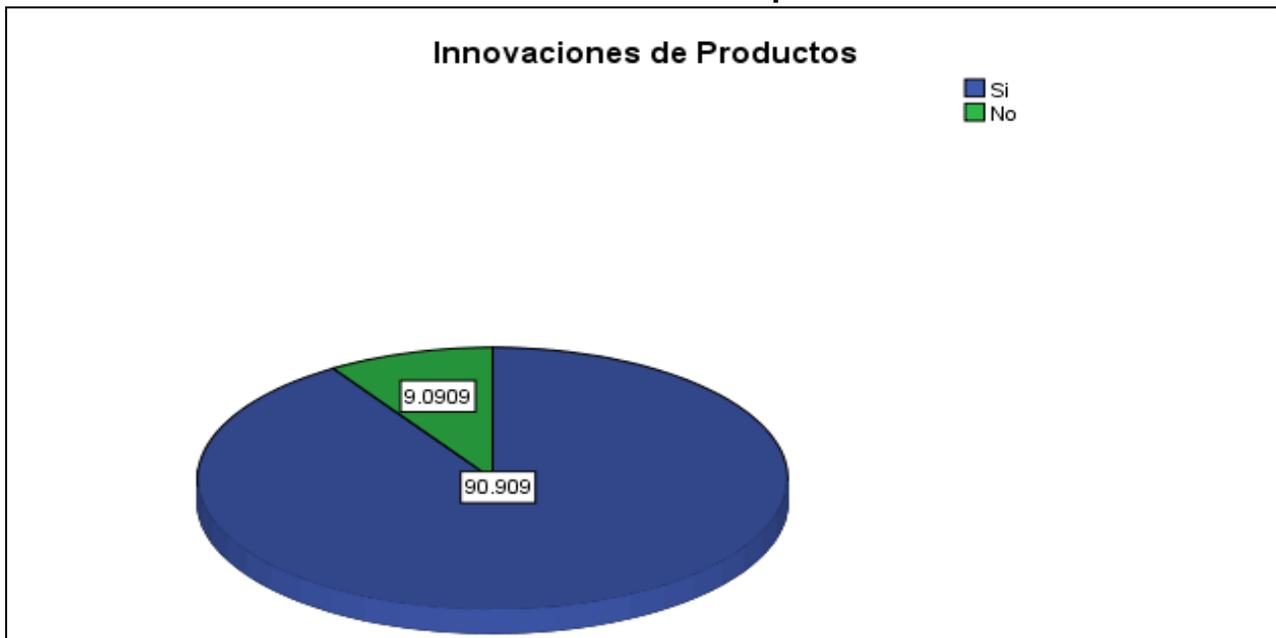
6.3 Análisis estadístico descriptivo

Este análisis tiene como objetivo describir las características de las innovaciones implementadas en la empresa Productos Naturales, presenta los resultados más significativos para esta investigación.

Gráfica 1. Innovaciones en procesos productivos

Fuente: Elaboración propia

El 90% del personal encuestado indica que si se han efectuado innovaciones en los procesos productivos en la empresa.

Gráfica 2. Innovaciones en productos

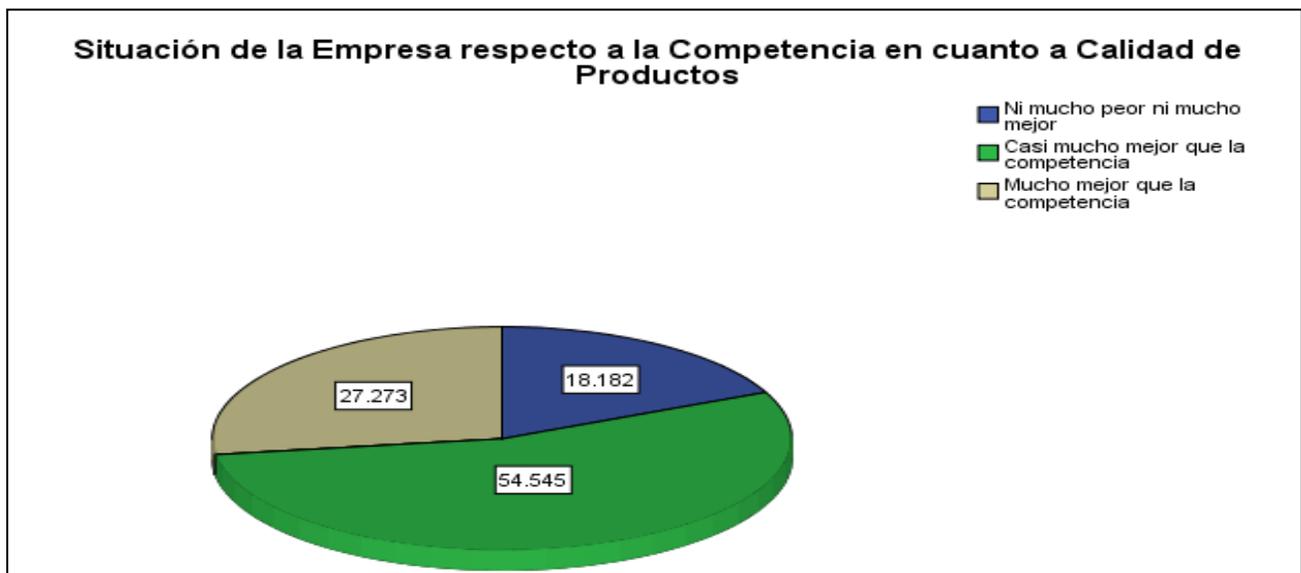
Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la gráfica, también el 90% del personal encuestado indica que se han llevado a cabo innovaciones en los productos que se elaboran en la empresa.

Gráfica 3. Importancia de la innovación en productos

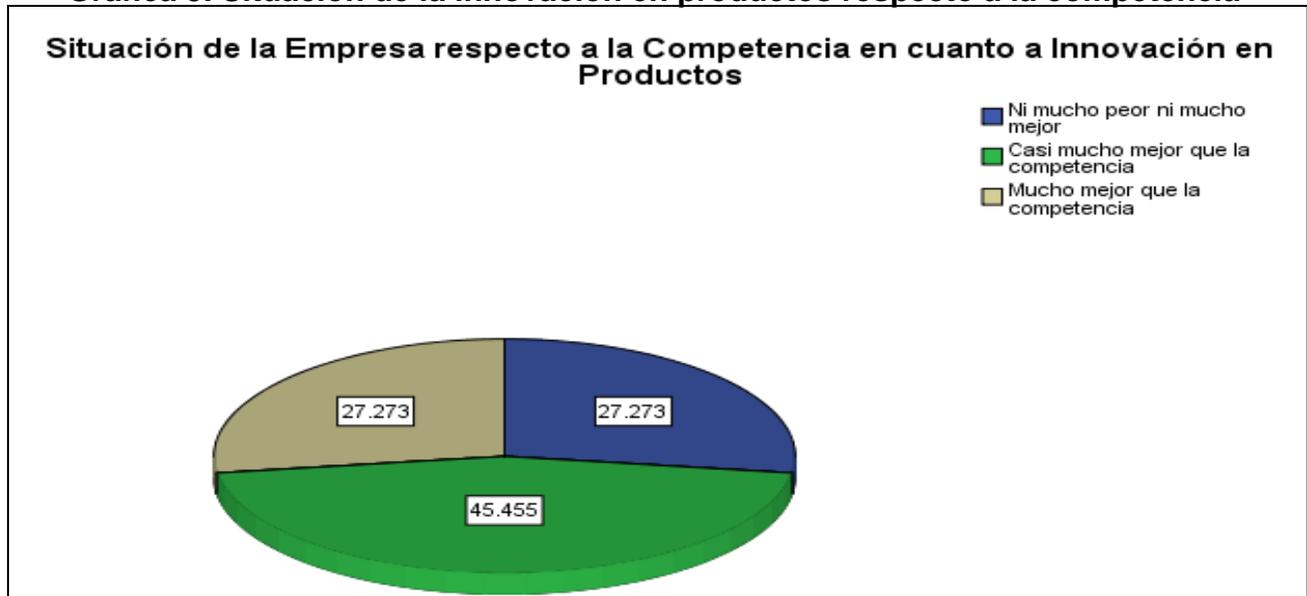
Fuente: Elaboración propia

Para el 63.63% del personal encuestado las innovaciones en los productos son totalmente importantes para la empresa.

Gráfica 4. Situación de la calidad de la empresa respecto a la competencia

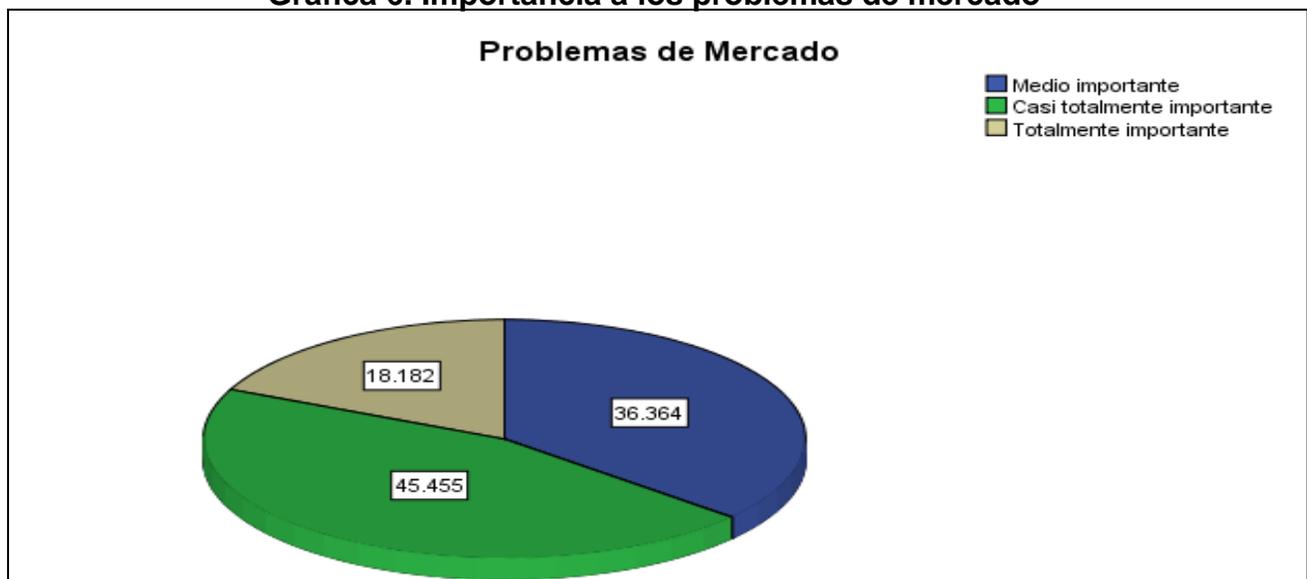
Fuente: Elaboración propia

Para el 54.54% del personal encuestado, considera que la situación de la empresa respecto a la competencia, tomando en cuenta la calidad de los productos es casi mucho mejor.

Gráfica 5. Situación de la innovación en productos respecto a la competencia

Fuente: Elaboración propia

Para el 45.45% del personal encuestado, consideran que la situación de la empresa respecto a la competencia, tomando en cuenta la innovación en los productos es casi mucho mejor.

Gráfica 6. Importancia a los problemas de mercado

Fuente: Elaboración propia

El 45% del personal encuestado consideran que los problemas de mercado son casi totalmente importantes para la empresa.

Gráfica 7. Importancia a los problemas de innovación



Fuente: Elaboración propia

El 63% del personal encuestado considera que los problemas referentes a la innovación, son casi totalmente importantes para la empresa.

De acuerdo a estos resultados obtenidos del análisis estadístico descriptivo, el proceso de innovación que se lleva a cabo en la empresa Productos Naturales se aplica en los productos principalmente, incluso también se desarrolla en los procesos productivos, pero no está orientada al mercado. Además los empleados le dan mayor importancia a este tipo de innovaciones que las dirigidas a elevar sus ventas a través de técnicas de mercado.

Por otra parte, los empleados consideran importantes los problemas de mercado y los de innovación, sin embargo, están más inmersos en las actividades correspondientes al área de producción.

6.4 Correlaciones bivariadas de Pearson

Este tipo de análisis permite conocer la asociación entre dos variables, para este estudio de caso se identifican como variables a la innovación y competitividad. El nivel de significancia para cada correlación es de 0.05 de confianza, indicada con un asterisco (*) y de 0.01 de confianza indicada con dos asteriscos (**), los valores obtenidos más cercanos

a 1 indican mayor relación entre ellas.

Las correlaciones más representativas para esta investigación son las siguientes:

1. Al analizar la variable Importancia de la Preparación y Formación del Personal con la variable Importancia de la Innovación en los Procesos Productivos se tiene:

Correlaciones^a

		Importancia de la Preparación y Formación del Personal	Importancia de la Innovación en los Procesos Productivos
Importancia de la Preparación y Formación del Personal	Correlación de Pearson	1	.603
	Sig. (bilateral)		.049
Importancia de la Innovación en los Procesos Productivos	Correlación de Pearson	.603	1
	Sig. (bilateral)	.049	

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a. N por lista = 11

El coeficiente de correlación de Pearson de +.603 encontrado para estas variables, indica que a mayor importancia a la preparación y formación del personal, mayor importancia a la innovación en los procesos productivos, en este caso es una correlación directa.

Es positiva y muestra una relación, aunque no tan fuerte entre las variables medidas. Para los empleados de la empresa Productos Naturales es importante su preparación para aplicar el factor de innovación en los procesos productivos, debido a que la mayoría de ellos se encuentran laborando en el área de producción.

2. Al analizar la variable Capacitación: Cursos Técnicos-Operativos con la variable Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Innovación en Productos, se tiene:

Correlaciones^a

		Capacitación: Cursos Técnicos- Operativos	Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Innovación en Productos
Capacitación: Cursos Técnicos-Operativos	Correlación de Pearson	1	.768**
	Sig. (bilateral)		.006
Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Innovación en Productos	Correlación de Pearson	.768**	1
	Sig. (bilateral)	.006	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

a. N por lista = 11

El coeficiente de correlación de Pearson de +.768 encontrado para estas variables indica que a mayor importancia a la capacitación a través de cursos técnicos-operativos, mayor importancia a la situación de la empresa respecto a la competencia en cuanto a la innovación en los productos, en este caso es una correlación directa.

Es positiva y muestra una relación más fuerte entre las variables medidas. Para los empleados de la empresa Productos Naturales es importante su capacitación y la innovación de los productos, puesto que para ellos está mejor que la competencia. Incluso la correlación anterior indica la importancia que le dan a su formación en este rubro.

3. Al analizar la variable Capacitación: Cursos Técnicos-Operativos con la variable Problemas Técnicos, se tiene:

Correlaciones^a

		Capacitación: Cursos Técnicos-Operativos	Problemas Técnicos
Capacitación: Cursos Técnicos-Operativos	Correlación de Pearson	1	-.749**
	Sig. (bilateral)		.008
Problemas Técnicos	Correlación de Pearson	-.749**	1
	Sig. (bilateral)	.008	

** . La correlación es significativa al nivel 0,01 (bilateral).

a. N por lista = 11

El coeficiente de correlación de Pearson de $-.749$ encontrado para estas variables indica que a mayor importancia a la capacitación a través de cursos técnicos-operativos, menor surgimiento de problemas técnicos, en este caso es una correlación inversa.

En esta correlación el resultado es negativo, pero su asociación entre las variables también es fuerte. Para los empleados de la empresa Productos Naturales es importante la capacitación y la consideran como elemento que ayuda a evitar problemas técnicos.

4. Al analizar la variable Importancia de la Innovación en los Productos con la variable Problemas Técnicos, se tiene:

Correlaciones^a

			Importancia de la Innovación en los Productos	Problemas Técnicos
Importancia de la Innovación en los Productos	Correlación de Pearson	de	1	$-.677$
	Sig. (bilateral)			.022
Problemas Técnicos	Correlación de Pearson	de	$-.677$	1
	Sig. (bilateral)		.022	

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a. N por lista = 11

El coeficiente de correlación de Pearson de $-.677$ encontrado para estas variables indica que a mayor importancia a la innovación en los productos, menor surgimiento de problemas técnicos, en este caso es una correlación inversa.

En esta correlación el resultado es negativo y su asociación entre las variables no es tan fuerte como las anteriores correlaciones. Para los empleados de la empresa Productos Naturales es importante la innovación en los productos relacionándola con menos problemas técnicos.

5. Al analizar la variable Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Innovación en Productos con la variable Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Imagen de la Empresa, se tiene:

Correlaciones^a

		Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Innovación en Productos	Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Imagen de la Empresa
Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Innovación en Productos	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	1	.688 .019
Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Imagen de la Empresa	Correlación de Pearson Sig. (bilateral)	.688 .019	1

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a. N por lista = 11

El coeficiente de correlación de Pearson de +.688 encontrado para estas variables indica que a mayor importancia a la situación de la empresa respecto a la competencia en cuanto a la innovación en los productos, mayor importancia a la situación de la empresa respecto a la competencia en cuanto a la imagen de la empresa, en este caso es una correlación directa.

El valor de esta correlación es positivo y su asociación entre las variables no es tan fuerte. Indica que para los empleados de la empresa Productos Naturales son mejores que la competencia en cuanto a innovación en los productos se refiere y a la imagen de la organización.

6. Al analizar la variable Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Innovación en Productos con la variable Problemas Técnicos, se tiene:

Correlaciones^a

		Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Innovación en Productos	Problemas Técnicos
Situación de la Empresa respecto a la Competencia en cuanto a Innovación en Productos	Correlación de Pearson	1	-.619
	Sig. (bilateral)		.042
Problemas Técnicos	Correlación de Pearson	-.619	1
	Sig. (bilateral)	.042	

*. La correlación es significativa al nivel 0,05 (bilateral).

a. N por lista = 11

El coeficiente de correlación de Pearson de -.619 encontrado para estas variables indica que a mayor importancia a la situación de la empresa respecto a la competencia en cuanto a la innovación en los productos, menor es el surgimiento de problemas técnicos, en este caso es una correlación inversa.

El valor de esta correlación es negativo y su asociación entre las variables no es tan fuerte. Indica que para los empleados de la empresa Productos Naturales son mejores que la competencia en cuanto a innovación en los productos, sin embargo dejan de lado a los problemas técnicos de la organización.

Este análisis indica la gran importancia que los empleados de la empresa otorgan a la innovación, como factor de competitividad, debido a lo que ellos consideran como ser mejores que la competencia, sin embargo, también se muestra el poco interés que se tiene por las innovaciones orientadas al mercado.

PROPUESTA

Las actividades de mercadotecnia aplicadas son pocas y limitan el desarrollo de la empresa, de acuerdo al Manual de Oslo (2005) “hay menos experiencia sobre las innovaciones en mercadotecnia que sobre las innovaciones en organización”, por ende, es necesario aplicar la innovación en el mercado para lo cual se presenta la siguiente propuesta:

b) Estrategia de posicionamiento: consiste en definir la imagen que se quiere conferir a la marca para lograr que los clientes hagan la diferencia respecto a otros productos que cubran sus necesidades.

c) Estrategia de crecimiento: se enfoca a localizar mercados en los que se puedan posicionar los productos para lo cual se considera asistir a ferias internacionales, ruedas de negocios y visitas a terminales mayoristas para hacer contacto directo con los compradores.

Un plan de negocios, tomando como base el presentado en el “Plan de negocio para acceder al nicho de mercado” mostrado en el marco teórico de esta investigación. Por lo tanto, se propone que el empresarios siga las siguientes estrategias:

1. Estrategia de segmentación:

Para desarrollar esta estrategia se debe realizar un estudio de mercado para identificar si las ventas de determinados productos se realizan en temporadas específicas, de esta forma se podría crear una campaña de publicidad y promoción en épocas en que las ventas son bajas. Considerando a los intermediarios que son los que podrían posicionar los productos de la empresa en mercados en los que se tiene poca o nula participación.

2. Estrategia de posicionamiento:

Se requiere del diseño de una campaña promocional enfocada al posicionamiento del producto a través de la marca, mediante el aprovechamiento de alianzas estratégicas con los representantes localizados en los puntos de distribución, principalmente en Europa. Así mismo, se tendrán que elaborar técnicas de mercadotecnia que apoyen la promoción de

los productos a nivel regional y nacional, considerando la fijación de precios competitivos acordes a los segmentos de mercado atendidos.

3. Estrategia de crecimiento:

A través del aumento de puntos de venta para obtener mejores ubicaciones de venta en los lugares en donde se desee vender los productos, buscando más opciones para presentar el producto como ferias y exposiciones, haciendo contacto directo con los posibles compradores.

También podría llevarse a cabo el seguimiento a los clientes, debido a que ellos pasarán la voz de los beneficios de los productos que consuman.

4. Estrategia competitiva:

El empresario debe realizar un control de cosechas, a través de un calendario en donde identifique los meses de mayores ventas a nivel local, estatal, nacional e internacional para cubrir todos los segmentos a los que están dirigidas sus líneas de productos y tener lista la producción en el momento que se requiera.

De acuerdo a la Teoría de Nichos expuesta en esta investigación, la empresa podría llevar a cabo actividades de investigación para la identificación de segmentos de mercado en los que se tiene actualmente poca participación o que son ignorados totalmente, ya identificado este nicho, el siguiente paso es desarrollar estrategias para satisfacer las necesidades de aquellos clientes y lograr posicionar los productos. Crear un plan para conseguir más clientes, aumentar los que ya tienen y conservarlos a todos.

Así mismo, se considera la creación de indicadores que midan la eficiencia de la innovación aplicada en la empresa Productos Naturales, con el objetivo de evaluar los procesos orientados a las actividades de mercado que se llevan a cabo en la compañía.

Estos tendrán que medirse de manera periódica y brindarán información sobre la situación real en la que se encuentre la empresa en un momento determinado y apoyarán la toma de decisiones.

Para hacer de Productos Naturales, una empresa con innovación orientada al mercado, se propone seguir una guía desarrollada por Frederick E. Webster, Jr.²² citado en (Mullins, Walker, Boyd, & Larréché, 2007):

1. Crear interés en el cliente en todo el negocio
2. Escuchar al cliente
3. Definir y nutrir su competencia distintiva
4. Definir el marketing como inteligencia de ventas
5. Identificar en forma precisa a clientes
6. Administrar para lograr rentabilidad, no volumen de ventas
7. Hacer que el cliente valore la estrella guía
8. Dejar que el cliente defina la calidad
9. Medir y administrar las expectativas del cliente
10. Construir relaciones y lealtad con el cliente
11. Definir el negocio como un negocio de servicios
12. Dedicarse a la mejora e innovación continuas
13. Administrar la cultura junto con las estrategias y estructuras
14. Crecer con socios y alianzas
15. Destruir la burocracia de marketing

Además, podrían implementarse estrategias competitivas a cada Unidad Estratégica de Negocios de la empresa Productos Naturales, en este caso se hablaría de segmentos de mercado. Sin embargo se tendría que realizar un análisis utilizando la herramienta Modelo

²² Frederick E. Webster, Jr., "Executing the New Marketing Concept", *Marketing Management*3, núm. 1 (1994), p. 10. Con permiso de la American Marketing Association.

de negocio del BCG para identificar que productos se encuentran en el cuadrante de interrogaciones, estrellas, vacas de efectivo o perros. Así, teniendo esta información entonces se puede proceder a la elaboración de estrategias para cada uno de ellos.

Se propone que estas estrategias competitivas sean de tipo defensivas que generen cambios o bien sea el caso mejoras en las Unidades Estratégicas de Negocios, con cierta frecuencia, desarrollar actividades de investigación para obtener nuevos productos y ganar más segmentos de mercado a nivel regional, estatal y nacional.

Así mismo se sugieren las siguientes técnicas de mercado para reforzar a las estrategias defensivas:

1. Oferta segmentada: Permite ofrecer los nuevos productos dividiéndolos de manera más clara en cuanto a edades, salud, belleza y obesidad. En este caso, se debe hacer un análisis de cada producto para conocer los beneficios a ciertas enfermedades como diabetes y de naturaleza gastrointestinal.
2. Grupo homogéneo: La empresa tendría que utilizar siempre la misma imagen, no importante si sus ventas son a nivel internacional, nacional, estatal o regional, de esta manera se logra mayor reconocimiento de marca y ahorro de recursos económicos.
3. Publicidad a través de redes sociales: La empresa puede ofrecer sus productos a través de Facebook y Twitter, este tipo de redes permite tener un acercamiento con los consumidores, además, es necesario conocer la opinión de ellos para que les sirva de retroalimentación y más adelante desarrollar I+D de acuerdo a lo que requieren los clientes.
4. Servicio post-venta: Esta actividad ayuda al empresario conocer el grado de satisfacción del cliente, sus gustos, preferencias e incluso, su opinión respecto al precio de los productos que ofrece la empresa. Esto ayuda a mejorar la calidad de los productos y también a desarrollar nuevos.
5. Presentaciones atractivas: La empresa podría mostrar sus diversos productos de forma más interesante al consumidor, colocarlos en los puntos de venta de manera más

estratégica y atractiva, aunque eso requiera de un aumento en sus costos.

6. Página web: La publicidad a través de su propia página web podría ser más fuerte, mostrar su amplia lista de productos con los beneficios concretos de cada uno de ellos de acuerdo a las Unidades Estratégicas de Negocios a los que pertenecen. Así mismo, es necesaria la actualización de la página de manera constante ya que llamará más la atención del público consumidor.

No obstante, la mayor debilidad que afronta la organización es la ausencia de recursos financieros que le permitan invertir en procesos innovadores que dinamicen su desempeño frente a los retos que imprime el contexto nacional e internacional. Para subsanar esta deficiencia y ante la aguda observación e iniciativa del empresario, es recomendable que se aproxime a los programas gubernamentales que se promueven a través del Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACyT) y aquéllos impulsados por la Secretaría de Economía, ambos programas impulsan la realización de exportaciones para las PyMES y actualmente revisten un papel importante en el desarrollo innovador del país.

Además se sugiere obtener alianzas con otros sectores, con Instituciones de Educación Superior (IES) y con Centros de Investigación (CI), ya que también son importantes para fomentar la innovación en una pequeña empresa, debido a que la mayoría de ellas no cuentan con la infraestructura para llevarla a cabo, o bien no tienen los recursos económicos ni humanos para realizar ese proceso, esto es un problema común entre las PyMEs ya que desconocen que este tipo de organizaciones pueden brindarles conocimientos e intercambiar métodos de trabajo y de comercialización innovadores, al respecto el Programa Nacional de Innovación (2011)²³, en su pilar 3 dirigido al Fortalecimiento a la innovación empresarial, propone la creación de Unidades de Vinculación y Transferencia de Conocimiento (UVTC) para promover la vinculación entre los sectores académico, público y privado. También con las instituciones de educación superior, centros públicos de investigación y empresas para fortalecer proyecto.

²³ El Programa Nacional de Innovación se basa en el artículo 3° de la Constitución Política de los Estados Unidos Mexicanos, por la Ley de Ciencia y Tecnología, así como el Plan Nacional de Desarrollo. Obtenido de <http://www.economia.gob.mx>

CONCLUSIONES

De manera general, no sólo para este caso práctico en específico, existe desconocimiento por parte de los empresarios de las PyMEs sobre la aplicación de la innovación para tener ventajas competitivas y lograr una buena posición en el mercado.

Sobre este punto, se considera que los dueños deben de interactuar con instituciones y organismos tanto gubernamentales como privados orientados a desarrollar actividades de investigación y desarrollo para que un momento que lo exija la posición de la PyME, se implemente el proceso de innovación a las actividades desarrolladas, al mejoramiento de los productos que ya existen o bien a la creación de nuevos, pero además, valorar la implementación de la innovación en el mercado, en estrategias que conviertan a la organización es una compañía más competitiva.

Así mismo también hay desconocimiento de los fondos que pueden obtener por parte de Instituciones como CONACYT para participar en proyectos de innovación. Este punto es de gran ayuda si se tiene conocimiento sobre él, sobre todo tratándose de empresas de tamaño pequeño y mediana (incluso micros), una empresa grande por lo general, tiene el capital suficiente para invertir en Innovación pero una PyME carece de este recurso, por lo tanto, es fundamental que conozcan de qué forma pueden incrementar sus fondos participando en ciertos proyectos que se orientan al desarrollo de la innovación.

Ahora bien, como se puede observar, la innovación aplicada en la empresa Productos Naturales está enfocada casi totalmente a los productos o bien a los procesos de producción, esto hace que la firma sea competitiva hasta un grado en el mercado regional, nacional e internacional, sin embargo, hace falta desarrollar el proceso de innovación en el mercado con el propósito de posicionarse en un mayor grado y contar con las herramientas de innovación necesarias para hacer frente a la competencia.

En la empresa objeto de estudio, ya se llevan actividades de Investigación y Desarrollo, sin embargo, es necesario evaluar si esto ha permitido aumentar la productividad, además, estas acciones no sólo pueden considerarse para la creación o mejora de productos ya existentes, sino también, podrían coadyuvar a la implementación de la

innovación orientada al mercado para ganar posición ante los competidores actuales y los posibles en un futuro. Por lo tanto, el empresario y dueño de Productos Naturales podría considerar aumentar el porcentaje de inversión en el rubro de I+D que se ya se lleva a cabo en la empresas, es decir, hay que reforzar estas actividades.

Un punto importante a considerar en esta investigación, es la formación que tiene el dueño-empresario de la empresa Productos Naturales, ya que al tener estudios de Ingeniería Química-Biología, permite que él mismo desarrolle las actividades de Investigación y Desarrollo, así como la innovación constante de sus productos, sin embargo, se ha dejado de lado, la importancia de innovar en el mercado, ganar nuevos nichos de mercado y lograr posicionarse en un ámbito regional, estatal y nacional.

Por lo anterior, las respuestas a las preguntas de investigación son las siguientes:

1. ¿De qué tipo es la innovación aplicada en la empresa Productos Naturales y logra que la empresa sea más competitiva?

El proceso de innovación que se lleva a cabo en la empresa Productos Naturales es en gran parte dirigida a los productos y procesos. Como lo muestra el análisis estadístico descriptivo en sus gráficas 1, 2 y 3 para la mayor parte del personal son totalmente importantes las innovaciones en los dos aspectos ya mencionados. Sin embargo no han puesto mucho interés al mercado.

De igual forma, las gráficas 4 y 5 muestran la situación en la que ellos se consideran respecto a la competencia, tomando en cuenta la calidad y las innovaciones en los productos, indicando en la gráfica 6 y 7 que sólo para menos de la mitad del personal son importantes los problemas de mercado y de innovación.

Por lo tanto, la innovación que se aplica en la empresa está orientada a los productos y procesos, logrando que la organización sea competitiva pero sólo en estos rubros, sin embargo, esto no asegura su éxito y permanencia en el mercado, ya que depende de estrategias competitivas para posicionar los productos y la marca.

2. ¿Cuáles son los beneficios que otorga la innovación orientada al mercado y su relación con la competitividad, a la empresa Productos Naturales?

Los resultados encontrados en esta investigación y demostrados en las correlaciones bivariadas de Pearson 1,2 y 6, el personal está muy inmerso en las innovaciones de productos y procesos, le otorgan un nivel de importancia muy alto, motivo por el cual lo asocian con su deseo de prepararse y formarse para desempeñarse favorablemente en estos aspectos. Incluso consideran la situación de la empresa mucho mejor que la competencia en el rubro de innovación en los productos.

Sin embargo, tal como lo muestra la gráfica 6 del análisis estadístico descriptivo, para casi la mitad del personal los problemas de mercado también son importantes.

Por lo tanto, los beneficios que otorga la innovación orientada al mercado es lograr posicionar los productos y la marca de la empresa a nivel local, estatal y nacional. La innovación es en sí, una estrategia que otorga competitividad a la organización, pero requiere de elementos que deben llevarse a cabo para lograr que sea exitosa.

La correlación bivariada de Pearson número 2, muestra que para los empleados la situación de la empresa respecto a la competencia es mejor en cuanto a la innovación aplicada en los productos, esto es un beneficio ya que el dueño podría aprovechar el interés que ellos tienen para inmiscuirlos en la innovación orientada al mercado.

3. ¿Cuál es la propuesta de innovación para la Empresa Productos Naturales, con enfoque hacia nuevos mercados para fortalecer su competitividad?

La propuesta de innovación ya desarrollada en su apartado correspondiente, con enfoque hacia nuevos mercados se presenta a través de un plan de negocios, comprendiendo el diseño de una campaña promocional, investigación de mercados para encontrar el segmento adecuado, además sugiere el desarrollo de estrategias competitivas para posicionar el producto y la marca.

Así mismo, se responde a la pregunta general de investigación:

¿La competitividad de la Empresa Productos Naturales se fortalece a través del factor de innovación orientada al mercado?

La innovación orientada al mercado fortalece la competitividad de la empresa Productos Naturales a través de la elaboración e implementación de estrategias competitivas para posicionar tanto los productos como la marca a nivel local, estatal, nacional e internacional. Por lo que es necesario reunir esfuerzos para poner en práctica la propuesta planteada en esta investigación, con el propósito de que la organización sea más competitiva en cualquier mercado, ganando más clientes a través y cuidando los que ya tiene actualmente.

La innovación, siempre que sea exitosa, genera competitividad en cualquier empresa, pero específicamente para este caso de estudio, es una estrategia en sí misma que requiere de la participación de todos los empleados para desarrollar estrategias que permitan posicionar sus productos en nuevos mercados.

Además, las empresas que se crean en el Estado de Hidalgo podrían tomar en cuenta a la innovación como factor de competitividad, tomando en cuenta el Plan Estatal de Desarrollo 2011-2016 consideren desde la contratación de recursos humanos especializados en innovación, así como la adecuada infraestructura y planes de negocios como el presentado en la propuesta, que permitan competir a nivel regional, nacional e internacional.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

1. Agencia peruana de cooperación internacional, Comunidad Europea. (2004). *Plan de negocio para acceder al nicho de mercado*. Perú: Ministerio de Comercio Exterior y Turismo.
2. Ahmed, P. (2012). *Administración de la innovación*. México: Pearson.
3. Albornoz, F., Bisang, R., & Yoguel, G. (2002). *Apertura e innovación en la Argentina*. Buenos Aires: Editorial Miño y Dávila.
4. BID. (2013). *Banco Interamericano de Desarrollo*. Obtenido de <http://www.iadb.org/es/temas/competitividad-tecnologia-e-innovacion/competitividad-tecnologia-e-innovacion,1366.html>
5. Calderón, F. (Julio de 2008). *Una perspectiva social de la innovación*. Obtenido de <http://www.eumed.net/rev/cccss/02/fjcv.htm>
6. CANAINCA. (2012). *Cámara Nacional de la Industria de Conservas Alimenticias*. Recuperado el 28 de Septiembre de 2012, de http://www.canainca.org.mx/index.php?option=com_content&view=article&id=95&Itemid=187
7. Carrasco, A., & Rubio, A. (2011). Análisis de las prácticas de recursos humanos en las Pymes familiares de éxito. *Revista de Empresa*, 20-34.
8. CEPAL. (2011). *Eliminando barreras: El financiamiento a las Pymes en América Latina*. Santiago de Chile: Naciones Unidas.
9. CERES. (2009). *Certification of Environmental Standards GmbH*. Obtenido de <http://www.ceres-cert.com/portal/index.php?id=2&L=2>
10. Cilleruelo, E., & Sánchez, F. (2008). Compendio de definiciones del concepto "innovación" realizadas por autores relevantes. Diseño híbrido actualizado del

-
- concepto. *Revista de dirección, organización y administración de empresas*(36), 61-68.
11. Cobbenhagen, J. (2000). *Successful Innovation. Towards a New Theory for the Management of Small and Medium-sized Enterprises*. Massachusetts: Edward Elgar Publishing Limited.
12. COINHI. (2012). *Corporación Internacional Hidalgo*. Recuperado el 26 de Septiembre de 2012, de <http://transparencia.hidalgo.gob.mx/descargables/ENTIDADES/COINHI/8manuales.pdf>
13. Comisión Europea. (5 de Febrero de 2013). *Comisión Europea*. Obtenido de http://ec.europa.eu/enterprise/policies/innovation/index_es.htm
14. CONACYT. (25 de Julio de 2013). *Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología*. Obtenido de <http://www.conacyt.gob.mx/TecnologiaInnovacion/Paginas/default.aspx>
15. Contacto PyME. (2011). *Instituto Nacional del Emprendedor*. Recuperado el 18 de Octubre de 2011, de Secretaría de Economía: <http://www.contactopyme.gob.mx/benchmarking/conceptos/competitividad.asp>
16. Dutrénit, G., Capdevielle, M., Corona, J., Puchet, M., Santiago, F., & Vera-Cruz, A. (2010). *El sistema nacional de innovación mexicano: Instituciones, políticas, desempeño y desafíos*. México: Universidad Autónoma Metropolitana.
17. Esteban, J., Coll, V., & Blasco, O. (2005). ¿Competitividad e innovación en la micro y pequeña empresa? Retos previos a superar. *Estudios de Economía Aplicada*, 559-581.
18. García, B., Mendoza, J. y Hernández, M. (2012). *La innovación tecnológica en las MiPyMEs en Hidalgo*. Ponencia presentada en la XVI Reunión Anual de la Red PyMEs MERCOSUR, Sao Paulo, Brasil.

-
19. Grupo del Banco Mundial. (15 de Marzo de 2011). *Banco Mundial*. Obtenido de <http://web.worldbank.org/WBSITE/EXTERNAL/BANCOMUNDIAL/EXTSPPAISES/LACINSPANISHEXT/0,,contentMDK:22698571~pagePK:146736~piPK:226340~theSitePK:489669,00.html>
20. Hellriegel, D., & Slocum, J. (1999). *Comportamiento organizacional*. México: Thomson.
21. Hernández y Rodríguez, S. (2000). *Introducción a la Administración. Un enfoque teórico práctico*. México: Mc Graw Hill.
22. Hernández, M., Jiménez, M., Navarrete, D., Mendoza, J., Hernández, Y., Montiel, A., . . . Corichi, A. (2009). *Análisis de la industria manufacturera en el Estado de Hidalgo*. Pachuca: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
23. Hernández, R., Fernández, C., & Baptista, P. (2010). *Metodología de la investigación*. México: Mc Graw Hill.
24. Hill, C., & Gareth, J. (2009). *Administración estratégica*. México: Mc Graw Hill.
25. Hinojosa, A. (2006). *Innovación de proceso*. México: Premio Nacional de Tecnología. Obtenido de http://www.fpnt.org.mx/PDF/Cuaderno_de_Innovacion_de_procesos.pdf
26. INEGI. (2013). *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. Recuperado el 8 de Octubre de 2011, de Censos Económicos 2009: http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2009/mapaPC_UT.asp
27. INFOPAT. (2013). *Información de patentes*. Recuperado el 10 de Mayo de 2013, de INFOPAT: <http://www.infopat.com.mx/>
28. Jova, S., Ojeda, R., & Peña, L. (2006). La transferencia de tecnología, la innovación tecnológica y su incidencia en el desarrollo local. *CEDAR*, 43-51.

-
- 29.KIR. (Mayo de 2005). *Kosher Certification*. Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de <http://koshercertification.org.uk/index.html>
- 30.Koontz, H. (2008). *Administración. Una perspectiva global*. México: Mc Graw Hill.
- 31.Ley de Ciencia y Tecnología. (2009). México: Cámara de Diputados del H. Congreso de la Unión.
- 32.LIMA, Edmilson de Oliveira. Base para a entrevista semi-estruturada com os codirigentes e pessoas de sua rede de relações. *Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME. Montréal, 2004*. Tese de doutorado. Programa conjunto de doutorado em Administração, HEC Montreal, Canadá -Tradução do título: *Equipe de Direção, Visão Compartilhada e Aprendizagem na Gestão Estratégica de Pequenas e Médias Empresas*.
- 33.Malaver, F., & Vargas, M. (2004). Los procesos de innovación en la industria colombiana: resultados de un estudio de casos. *Cuadernos de Administración*, 17(28), 9-51.
- 34.Manual de Oslo. (2005). *Guía para la recogida e interpretación de datos sobre innovación*. European communities: OCDE.
- 35.Martínez, F., Sánchez, V., Somohano, F., Pérez, D., & Marín, S. (2008). *Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (Estado de Hidalgo)*. Pachuca: Universidad Autónoma del Estado de Hidalgo.
- 36.Martínez, P. (2006). El método de estudio de caso. Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y gestión*, 165-193.
- 37.Mullins, J., Walker, O., Boyd, H., & Larréché, J.-C. (2007). *Administración del marketing. Un enfoque en la toma estratégica de decisiones*. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- 38.Observatorio PYME. (8 de Octubre de 2011). Obtenido de

-
- <http://www.observatoriopyme.com/encuestas-y-estudios/cifras-de-pymes/>
- 39.OCDE. (11 de Septiembre de 2012). *México. Mejores políticas para un desarrollo incluyente*. Obtenido de <http://www.oecd.org/mexico/Mexico%202012%20FINALES%20SEP%20eBook.pdf>
- 40.Ojeda, J. (2009). *Estudio comparativo sobre ventajas competitivas en pequeñas y medianas empresas*. México: Universidad Nacional Autónoma de México.
- 41.Plan Estatal de Desarrollo. (2011-2016). *Gobierno del Estado de Hidalgo*. Obtenido de http://www.hidalgo.gob.mx/gobierno/planes_programas.html
- 42.Plan Nacional de Desarrollo. (30 de Mayo de 2007-2012). *Gobierno de la República*. Obtenido de <http://pnd.gob.mx/wp-content/uploads/2013/05/PND.pdf>
- 43.PNUD. (2010). *Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo*. Recuperado el 27 de Noviembre de 2011, de http://www.cinu.org.mx/especiales/2010/mujeres2010/documentos/Mexico_y_las_Sociedades_del%20_Conocimiento.pdf
- 44.Porter, M. (2006). *Estrategia Competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: CECSA.
- 45.Porter, M. (2012). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Grupo Editorial Patria.
- 46.PRO-CEI. (2013). *ProMéxico*. Obtenido de http://www.promexico.gob.mx/work/models/promexico/Resource/1644/1/images/LA_INNOVACION_EN_MEXICO.pdf
- 47.Programa Nacional de Innovación. (2011). *Secretaría de Economía*. Obtenido de http://www.economia.gob.mx/files/comunidad_negocios/innovacion/Programa_Nacional_de_Innovacion.pdf
- 48.PRONAHI. (2013). *Pronahi Productos Naturales de Hidalgo*. Recuperado el 21 de

-
- Mayo de 2013, de <http://www.pronahireduform.com/>
49. PRONAHIREDUFORM. (2005). *Productos Naturales de Hidalgo*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2012, de <http://www.pronahi-reduform.com/>
50. PRONAN. (2009). *Productos Naturales*. Recuperado el 27 de Septiembre de 2012, de Paudha: <http://www.pronan.com.mx/quienessomos.php>
51. Reyes, L. (2006). Entendiendo la competitividad. *Innovación y ciencia*, 13(3), 10-17. Obtenido de EBSCO
52. Rubio, A., & Aragón, A. (2009). Recursos críticos y estrategia en la PYME industrial. *Información Comercial Española, ICE: Revista de Economía*(846), 193-212.
53. SE. (2013). *Secretaría de Economía*. Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/mexico-emprende/empresas>
54. SELA. (2008). *Visión estratégica para el desarrollo económico y social*. Venezuela: Horizonte C.A.
55. SIEM. (27 de Septiembre de 2012). *Sistema de Información Empresarial Mexicano*. Obtenido de SE: http://www.siem.gob.mx/siem/portal/estadisticas/Est_ExpImp_xEdo.asp
56. Stake, R. (2007). *Investigación con estudios de casos*. Madrid: Ediciones Morata, S.L.
57. Terapia-térmica. (2012). *Terapia Termica*. Recuperado el 16 de Noviembre de 2012, de <http://www.terapia-termica.com.mx/>
58. Tkachuk, C. (2005). *UNQ. Universidad Nacional de Quilmes*. Obtenido de http://hm.unq.edu.ar/archivos_hm/CT_innovacion_territorio.pdf
59. U.S. FDA Regulatory Requirements. (2013). *Registrar Corp*. Recuperado el 21 de Agosto de 2013, de <http://www.registrarcorp.com/>

-
- 60.UNESCO. (2013). *Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura*. Obtenido de <http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/implementar/competitividad-e-innovacion/>
- 61.Universidad Nacional de Quilmes. (1996). La innovación tecnológica: definición y elementos de base. *Red de Revistas Científicas de América Latina, el Caribe, España y Portugal*, 3(6), 131-175.
- 62.Yoguel, G., & Boscherini, F. (Agosto de 1996). *CEPAL*. Obtenido de <http://www.cepal.org/publicaciones/xml/0/4220/lcbuel154.pdf>

ANEXOS



ANEXO 1

“ENCUESTA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS”

PROYECTO DE INVESTIGACIÓN EN PYME DEL EDO. DE HIDALGO

ENCUESTA SOBRE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



Marque con una "X" donde proceda si se encuentra con y rodee con un círculo o tache si se encuentra con una escala del tipo: 1 2 3 4 5

BLOQUE I. DATOS GENERALES

1.- ¿Cuántos años lleva funcionando su empresa?..... años

2.- ¿El control mayoritario de su empresa es familiar? (Un grupo familiar tiene más del 50% del capital):

SI NO

3.- ¿Está integrada su empresa en una sociedad mercantil?:

SI NO (Continúe en la PREGUNTA 4)

- 1. Sociedad Anónima (SA).
- 2. Sociedad Anónima de Capital Variable (SA de CV).
- 3. Sociedad Anónima de Responsabilidad Limitada (SA de RL).
- 4. Sociedad Cooperativa.
- 5. Asociación de participación.
- 6. Sociedad de producción rural.
- 7. Otra (indique cuál:.....)

4.- ¿Cuál es la edad del director general / gerente / propietario?..... años

5.- ¿Cuál es el nivel de estudios terminados de acuerdo con el sistema educativo mexicano del director general / gerente / propietario?:

(Marque sólo una respuesta)

Estudios primarios <input type="checkbox"/>	Bachillerato / preparatoria <input type="checkbox"/>
Educación secundaria <input type="checkbox"/>	Estudios universitarios <input type="checkbox"/>

6.- Indique el número de empleados de su empresa:

	2004	2005	2006
1. Fijos			

2. Temporales

TOTAL

7.- ¿Cuál ha sido el volumen de ventas de su empresa en los años que se indican? (**EN PESOS**)

Volumen de ventas (PESOS)

2004	2005	2006

8.- Como media, ¿qué porcentaje aproximado de sus ventas y de sus compras destina o provienen de cada uno de los siguientes mercados?

	VENTAS %	COMPRAS %
* Local / Regional		
* Estatal		
* Nacional		
* Internacional		
TOTAL	100 %	100 %

BLOQUE II. DIRECCIÓN

9.- Indique si su empresa realiza habitualmente planeación estratégica formal (por escrito) y, en su caso, a que tiempo la realiza:

Realiza Plan estratégico	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	¿A que tiempo?	
		1 año <input type="checkbox"/>	Más de 1 año <input type="checkbox"/>

10.- Indique si su empresa, en los dos últimos años, ha establecido alianzas o acuerdos de cooperación con otras empresas para (SEÑALE LAS QUE PROCEDAN):

* Actividades comerciales Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	* Compartir almacenes, transporte, ... Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
--	---

* Producción y prestación de servicios	Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	* Desarrollo de nuevas tecnologías	Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>
* Compras y abastecimientos	Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	* No se han establecido alianzas/acuerdos	Sí <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>

11.- A continuación se le presentan cuatro tipos de empresas. Por favor, indique con cuál de ellas se identifica la suya atendiendo a su actuación en los dos últimos años (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

Tipo A. - Suele realizar cambios y mejoras en los productos / servicios y mercados con relativa frecuencia, tratando de ser la primera en desarrollar nuevos productos / servicios, aun con el riesgo de que estas innovaciones no tengan éxito.	<input type="checkbox"/>
Tipo B. - Mantiene una base relativamente estable de productos / servicios y mercados, mientras que al mismo tiempo desarrolla de forma selectiva nuevos productos / servicios y mercados, tratando de imitar a las empresas que ya los desarrollaron y tuvieron éxito.	<input type="checkbox"/>
Tipo C. - Ofrece un conjunto relativamente estable de productos / servicios para un mercado relativamente estable. No está interesada en las modificaciones sino que se concentra en la mejora continua del trabajo dentro de su campo de actuación.	<input type="checkbox"/>
Tipo D. - No cuenta con un área de producto-mercado duradera y estable. Normalmente actúa forzada por las presiones del entorno y de la competencia.	<input type="checkbox"/>

12.- Indique el nivel de importancia que han tenido en los dos últimos años los siguientes factores para el desarrollo y éxito de su empresa.

	Nada			Muy	
	Importante			Importante	
	1	2	3	4	5
* Desarrollo de nuevos productos/servicios	1	2	3	4	5
* Precio inferior a la competencia de productos/servicios	1	2	3	4	5
* Acceso a nuevos mercados	1	2	3	4	5
* Calidad del producto/servicio	1	2	3	4	5
* Flexibilidad del proceso productivo o comercial	1	2	3	4	5
* Esfuerzo en investigación y desarrollo	1	2	3	4	5
* Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras	1	2	3	4	5
* Preparación y formación del personal	1	2	3	4	5
* Servicio al cliente	1	2	3	4	5
* Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia	1	2	3	4	5
* Reputación / imagen de la empresa	1	2	3	4	5

BLOQUE III. ORGANIZACIÓN / RECURSOS HUMANOS

13.- Indique si en su empresa existen diferenciados los siguientes departamentos y el número aproximado de personas incluidas en cada uno de ellos (SEÑALE LO QUE PROCEDA):.

	Tiene Dpto.	Nº de Personas
Departamento Comercialización / Ventas	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
Departamento de Producción	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
Departamento de Finanzas / Contabilidad	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
Departamento de Recursos Humanos	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	
Departamento de I+D	<input type="checkbox"/> SÍ <input type="checkbox"/> NO	

14.- Indique si realiza o no las siguientes actividades de administración de recursos humanos:

	Realiza	
* Reclutamiento y selección de personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
* Evaluación del rendimiento/desempeño	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
* Capacitación del personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
* Promoción del personal	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
* Sistemas de pago variable (Incentivos)	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

15.- De las siguientes actividades de capacitación, indique aquellas que, a su juicio, tendrá que desarrollar su empresa tanto para directivos como para el resto del personal en los dos próximos años:

	REALIZARÁ:	
1. Cursos técnico-operativos.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
2. Técnicas de venta.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
3. Dirección y/o estrategia empresarial.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
4. Informática.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
5. Contabilidad y Finanzas.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
6. Control / gestión de Calidad /normas ISO.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
7. Recursos humanos.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
8. Idiomas.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
9. Otras (especificar).....

BLOQUE IV. TECNOLOGÍA, INNOVACIÓN, CALIDAD y NUEVAS TECNOLOGÍAS

16.- La posición tecnológica de su empresa se puede considerar (MARQUE SÓLO UNA RESPUESTA):

<input type="checkbox"/> FUERTE	* Desarrollo interno de la tecnología que utilizamos con el fin de obtener mejores resultados que la competencia.
<input type="checkbox"/> BUENA	* La tecnología adquirida por la empresa o el uso que se hace de ella nos posiciona por delante de la competencia.
<input type="checkbox"/> SOSTENIBLE	* La tecnología que utilizamos es la misma que se utiliza en la mayoría de empresas del sector y sólo realizamos nuevas inversiones cuando comprobamos que la competencia obtiene buenos resultados.
<input type="checkbox"/> DÉBIL	* Nuestros principales competidores tienen una tecnología más eficiente o moderna que la nuestra.

17.- ¿Dispone su empresa de una certificación ISO de la serie 9000 o equivalentes?

SI Indique la norma y el organismo que lo certificó.....

NO Pero estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad

NO Y no estamos en el proceso previo para la certificación de la calidad

18.- Señale las áreas de su empresa donde se han efectuado innovaciones en los dos últimos años, así como la importancia que da a las mismas (1 = nada importante, 5 = totalmente importante).

IMPORTANCIA

	<u>Ha realizado</u>		IMPORTANCIA				
	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	Nada Importante			Totalmen te Importan te	
1. Innovaciones relacionadas con procesos productivos	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
2. Innovaciones relacionadas con los productos / servicios	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5
3. Innovaciones relacionadas con la gestión de su empresa	Si <input type="checkbox"/>	No <input type="checkbox"/>	1	2	3	4	5

19.- Señale cómo considera la situación de su empresa respecto de la competencia en los siguientes aspectos:

	Mucho peor que la competencia			Mucho mejor que la competencia	
	1	2	3	4	5
* La cifra media de utilidades antes de impuestos	1	2	3	4	5
* El costo unitario de sus productos / servicios	1	2	3	4	5
* La calidad de sus productos o servicios	1	2	3	4	5
* La introducción de innovaciones en producto / servicios/ etc.	1	2	3	4	5
* La productividad de la mano de obra	1	2	3	4	5
* La satisfacción de los clientes con sus productos o servicios	1	2	3	4	5
* Conocimiento y experiencia en el negocio	1	2	3	4	5
* Motivación / satisfacción de sus empleados	1	2	3	4	5
* Reputación / imagen de la empresa	1	2	3	4	5

20.- Responda a las siguientes cuestiones en relación con su empresa:

	SI	NO
¿Dispone de correo electrónico (e-mail)?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Tiene página web?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Mantiene relaciones con sus proveedores y clientes a través de Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿Realiza mercadotecnia usando Internet?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

21. Indique los datos que reflejan el equipamiento de comunicaciones y de medios informáticos de su empresa y señale aquellos en los que piensa invertir en los próximos dos años:

	<u>Nº unidades en uso</u>	<u>PIENSA INVERTIR</u>	
1. Línea telefónica básica.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
2. Líneas de Internet.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
3. Fax.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
4. Videotex/Ibertex.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
5. Módem.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
6. Computadora no en red.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
7. Computadora en red.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
8. Impresoras.....	_____	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

22. En relación a las siguientes aplicaciones informáticas señale las que habitualmente se utilizan en su empresa:

1. Procesador de textos (WP, Word, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
2. Base de datos (Access, DB, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
3. Hoja de cálculo (Excel, Lotus, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
4. Programa de gráficos (HG, Corel Draw, otros).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
5. Software de fax en el ordenador.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
6. Contabilidad.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
7 Laboral (Nóminas y seguros sociales).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
8. Fiscal (libros, declaraciones, etc).....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO
9. Almacenes y facturación.....	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO

23.- Indique qué nivel de utilización se efectúa en su empresa de las siguientes técnicas económico-financieras (1= Mínimo, 5= Máximo):

	Mínimo					Máximo
* Implantación y control de un sistema de contabilidad de costos	1	2	3	4	5	
* Establecimiento de presupuestos de ingresos y gastos anual	1	2	3	4	5	
* Análisis de la situación económico-financiera	1	2	3	4	5	

24.- ¿Cuál es el plazo de cobro a sus clientes? días.

¿Y el plazo de pago a sus proveedores? días.

25.- ¿Cuál fue la utilidad neta sobre ventas de su empresa en los dos últimos años?

Menos del 0%	Del 0% al 5%	Del 5% al 10%	Del 10% al 15%	Más del 15%
<input type="checkbox"/>				

26.- En relación con los últimos dos años la utilidad neta sobre ventas ha sido:

Creciente Estable Decreciente

27.- A la hora de financiar las inversiones en activos fijos (maquinaria, vehículos, etc), indique la frecuencia con las que utiliza las siguientes fuentes de financiamiento:

	Nunca					Siempre
Aportaciones de los accionistas (propietarios).	1	2	3	4	5	
Reinversión de utilidades	1	2	3	4	5	
Financiamiento bancario a plazo superior a un año	1	2	3	4	5	
Financiamiento bancaria a plazo inferior a un año	1	2	3	4	5	

28.- Indique el grado de frecuencia con las que utiliza las siguientes fuentes para financiar los activos circulantes (crédito a clientes, existencias, etc.) de su empresa:

	Nunca			Siempre	
	1	2	3	4	5
Financiamiento de proveedores	1	2	3	4	5
Letras y pagarés	1	2	3	4	5
Crédito bancario anual	1	2	3	4	5
Factoraje	1	2	3	4	5
Recursos propios y aportación de los accionistas	1	2	3	4	5
Préstamos fuera del sistema financiero	1	2	3	4	5

29.- Indique el nivel de importancia de los siguientes acciones para el desarrollo futuro de su empresa:

	Nada Importante			Totalmente Importante	
	1	2	3	4	5
Reducción de impuestos (presión fiscal)	1	2	3	4	5
Flexibilidad laboral	1	2	3	4	5
Ayudas a la formación y capacitación del personal	1	2	3	4	5
Ayudas a la inversión	1	2	3	4	5
Información y asesoramiento a las empresas	1	2	3	4	5
Reducción de las cuotas que la empresa abona para el seguro social	1	2	3	4	5
Simplificación del ordenamiento jurídico, contable y fiscal	1	2	3	4	5
Sistema bancario centrado en la financiación de las pyme	1	2	3	4	5
Incentivos para el acceso a los mercados internacionales	1	2	3	4	5

30.- De los siguientes problemas, indique el grado de importancia que tienen en su empresa:

	Nada Importante					Totalmente Importante
	1	2	3	4	5	
Situación financiera de su empresa	1	2	3	4	5	
Turbulencia de la actividad empresarial que desarrolla	1	2	3	4	5	
Problemas de organización y dirección	1	2	3	4	5	
Problemas técnicos	1	2	3	4	5	
Problemas burocráticos con la Administración Pública	1	2	3	4	5	
Problemas de mercado	1	2	3	4	5	
Gestión de cobros y pagos	1	2	3	4	5	
Problemas de localización	1	2	3	4	5	
Profesionalización y cualificación de los recursos humanos	1	2	3	4	5	
Problemas de innovación	1	2	3	4	5	
Problemas de calidad	1	2	3	4	5	
Elevados costos salariales	1	2	3	4	5	

31. Sector

<input type="checkbox"/> Agricultura (frutas, legumbres, leguminosas, plantas de ornato, flores, etc...)
<input type="checkbox"/> Ganadería (vacunos, bovinos, caprinos, porcinos, aves, apicultura, etc...)
<input type="checkbox"/> Pesca
<input type="checkbox"/> Artesanías (madera, barro, textil, palma, henequén, marinas, piel, etc...)
<input type="checkbox"/> Agroindustria (lácteos, cárnicos y embutidos, conservas,...)
<input type="checkbox"/> Purificadores de agua
<input type="checkbox"/> Comercio y servicios (mayoreo, menudeo, ambulante, mantenimiento y reparación de vehículos, servicios personales, servicios técnicos profesionales, etc...)
<input type="checkbox"/> Construcción

<input type="checkbox"/> Turismo (hoteles, restaurantes, fondas, bares, espectáculos, transporte turístico, etc...)
<input type="checkbox"/> Transporte (personas, bienes)
<input type="checkbox"/> Industria manufacturera (muebles, confección, artículos metálicos, maquinaria, calzado, curtidos, cuero, construcción de vehículos y repuestos, etc...)

Nombre de quien proporcionó la información _____ Firma _____

Sello de la empresa _____

NOMBRE DEL ENCUESTADOR: _____ FIRMA _____

Si desea recibir los resultados del estudio, indique la dirección a la que deben remitirse:

NOMBRE O RAZÓN SOCIAL _____

En atención de: _____

DIRECCIÓN: c/ _____ n° _____

COLONIA _____ C.P. _____

CIUDAD _____ ESTADO _____

MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN



ANEXO 2
GUIÓN DE ENTREVISTA

Guión de Entrevista

Autor: Dr. Edmilson de Oliveira Lima

Fuente: LIMA, Edmilson de Oliveira. *Équipe de direction, vision partagée et apprentissage dans le management stratégique de PME. Montreal, 2004.*

Tesis doctoral. Programa conjunto de doctorado en Management, HEC Montreal, Canadá- Traducción del título: Equipo Directivo, Visión Compartida y Aprendizaje en Gestión Estratégica de las Pequeñas y Medianas Empresas.

BASES PARA ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA CON CODIRIGENTES Y SUS RELACIONES DE RED

ANTES DE LA ENTREVISTA

- La entrevista tiene como objetivo recoger datos sobre la evolución de la empresa, sus procesos estratégicos, los co-líderes y el rendimiento de éstos. No vamos a tocar temas sensibles.
- Si el demandado no quiere responder a ciertas preguntas, el investigador debe comprender y respetar esa decisión.
- El objetivo no es juzgar las formas de administración, sino más bien poner de relieve el tipo de sistemas de administración y gestión estratégica.
- El investigador estará interesado en el análisis de toda la documentación e información de la empresa puesto a su disposición.
- La entrevista es de 2 a 3 horas.
- A pesar de tener un tiempo que es valioso tiempo de la entrevista no se "juega con el tiempo", la mayoría de las personas encuentran esta experiencia muy emocionante, ya que también permite al entrevistado reflexionar sobre su proceso de gestión estratégica en un corto período.

-Entrevistas con algunos de sus empleados, socios o asistentes pueden ser necesarias para una mejor comprensión de la administración del sistema.

-En algunos casos, puede ser útil un período de observación para los procesos de trabajo dentro de la empresa.

- El señor (a) puede recibir una copia de cualquier publicación (en periódicos, revistas o libros) como resultado de la entrevista.

-Esta actividad puede motivarlo a realizar una reflexión útil para el señor (a) en los temas más fundamentales de decisiones estratégicas de forma implícita o explícita en el pasado de la empresa.

ENTREVISTA

Descripción de la empresa

1. Nombre
2. Dirección
3. Nombre del encuestado y los co-líderes
4. Fecha de nacimiento del encuestado
5. Producto (s)
6. Número de trabajadores:
7. Oficinas, fábricas u otras instalaciones

Entrevista con el co-líder

1. Antecedentes familiares
2. Educación (copia del curriculum vitae si está disponible)
3. Experiencia

4. ¿Cómo llegó a ser vinculada a los negocios de su empresa:

- ¿Cómo la idea del negocio, historia de la compañía, cuándo y cómo se fundó la empresa

- el origen hasta la actualidad, haciendo hincapié en los siguientes puntos:

- Fundación
- Formación y evolución del equipo directivo
- Quién se hizo cargo de la mayor parte de la base de inversión
- Participación de cada co-líder en la sociedad
- Grandes cambios (puntos y momentos críticos)
- Cómo llegaron a acelerar (los procesos de decisión y toma de decisiones del equipo directivo, aportados por otros ...)
- Cómo es ser un co-líder? (Pregunte por los detalles)
- Formación y el desarrollo del trabajo en equipo - personas clave - y externos (consultores ...)
- Ubicación de la empresa y sus unidades de trabajo
- Productos (¿Cuáles fueron y cuáles son cómo se decidió su producción ...?)
- Contribuyentes al éxito o el fracaso del producto

5. Evento Principal, dentro o fuera de la empresa, lo que contribuyó a que la empresa sea lo que es - Descripción

6. Modelos empresario inspirador - en la familia o no

El propietario-gerente y su entorno

1. Los bienes y las decisiones acerca de la propiedad

-
- Porcentaje de participación en la empresa
 - Porcentaje de propiedad de terceros // -evolución de la sociedad
 - El consejo de administración (si es aplicable) y presidente de la junta

2. Sobre los demás miembros de la familia que participan en la empresa-sus funciones y responsabilidades

3. La familia en la compañía / cómo funciona?

4. Los co-líderes - la complementariedad entre ellos en el trabajo

5. Junta y su complementariedad con los principales líderes

6. Asociaciones de la que forma parte

7. Consultores Servicios

8. Los principales profesionales que a menudo se ocupan

9. ¿Algo que añadir?

El funcionamiento de la organización

1. Organigrama de la empresa (la estructura vertical y estructura horizontal)

2. Los subordinados directos

3. La participación en las operaciones diarias y las relaciones entre los sectores de trabajo de la organización

4. Sector de trabajo donde más

5. Conceptos básicos sobre la delegación de autoridad

6. El conocimiento de lo que sucede en la empresa

7. ¿Cómo se explica su éxito?

8. ¿Qué es el aprendizaje?

9. Creatividad

10. Tipo de comunicador

11. ¿Qué le da la satisfacción de la administración

12. Nivel de la autoridad y la independencia de cada persona:

- Contratar y despedir al personal
- Los demás

13. Reglas, políticas o descripciones de trabajo escritas

14. Outsourcing o subcontratación

15. Prestación de externalización / uso de servicios de outsourcing

16. Distribuir

17. La situación financiera de la empresa

18. Facturación mensual / anual

19. Productos - Línea de Productos

20. Años - y las situaciones en que el producto comenzó a ser producido

21. Producción mensual (cantidad y facturación)

Gestión estratégica (que detalla la discusión)

1. Las decisiones sobre el mercado (nuevas / cambios ...)

2. Formulación de planes y objetivos (los procesos colectivos del equipo de gestión y la participación de cada co-líder)

-
3. La intuición y la improvisación - en situaciones que eran importantes
 4. Oportunidades
 5. Postura hacia adelante para el crecimiento
 6. La gente que sigue los cambios del mercado de la empresa más de cerca
 7. Puntos de originalidad de la estratégica
 8. La relación y la actitud de los co-líderes para cambiar
 9. Tipo de liderazgo de los co-directores
 10. Factores de éxito y fracaso en los negocios
 11. Puntos fuertes y débiles de la empresa y los compañeros de los líderes
 12. Productos - habilidades y de formación necesarios para su producción
 13. La central de negocios - los procesos que tiene competencia exclusiva o rasgos de otras empresas
 14. La competencia por los productos, en particular,
 15. La diferenciación de producto / servicio de la competencia
 16. Calidad de productos y servicios
 17. Riesgos como nuevos productos de los competidores
 18. Riesgos como técnicas secretas o empleados clave frente a la competencia
 19. Sentido de la dirección de los objetivos de la empresa-set (o escrita no)
 20. La falta de precisión en el proceso estratégico y de otros factores - Necesidad de una mayor formalización?
 21. Cuota de mercado

-
22. Percepción de la empresa en el mercado (por el demandado y los terceros)
 23. Puntos fuertes y débiles de la empresa
 24. Alternativas de desarrollo
 25. ¿Qué nicho de mercado que desea tomar? Como su visión sobre este tema ha evolucionado con el tiempo?
 26. Hechos y personas notables / importantes para el desarrollo de esta visión // ¿Cómo se producen las relaciones entre los co-líderes que contribuyen a la formación y la evolución de la visión?
 27. Relación con los proveedores
 28. Perfil de los proveedores
 29. Número de proveedores
 30. Los porcentajes más altos compra de algunos proveedores
 31. Proveedores crítica
 32. Las relaciones (personales y no personales) con los clientes
 33. Invitado: su perfil / alto porcentaje de las ventas para algunos
 34. En busca de nuevos clientes
 35. Distribución de productos - elementos importantes - dificultades en la distribución
 36. El mayor porcentaje de las ventas a un solo cliente (y otros?)
 37. Productos de cliente creadas para pedirlo
 38. Postura (dirección) antes de los cambios (contexto y de la propia empresa)
 39. Grandes cambios en la sociedad: la forma en que sucedieron / su carácter intencional

o no intencional / conexiones con la visión compartida del equipo directivo / cómo esta visión ha evolucionado a medida que cambia progresaron etc.

40. Grandes cambios en el sector y el mercado: la forma en que sucedieron / su carácter intencional o no intencional / conexiones con la visión compartida del equipo directivo / cómo esta visión ha evolucionado a medida que cambia progresaron etc.

41. Crisis del sector / empresa y las respuestas de la dirección: la forma en que sucedieron / conexiones con la visión compartida del equipo directivo / cómo esta visión ha evolucionado a medida que la crisis avanzaba, fueron sentidos por la empresa y / o eludido etc.

42. Peculiaridades de la compañía por delante de los cambios del mercado (contingencias, rigideces, instalaciones, dificultades, etc.) - Look para las conexiones con la visión compartida del equipo directivo

43. El papel de los co-líderes en la definición de las respuestas de la empresa a las crisis y los principales cambios.

¡Muchas gracias!