

DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

**“IMPACTO DE LA CAPACIDAD DE APRENDIZAJE EN LA
COMPETITIVIDAD DE LAS PYMES DE LA INDUSTRIA
ALIMENTARIA EN EL MUNICIPIO DE HERMOSILLO,
SONORA”
T E S I S**

PRESENTADA COMO REQUISITO PARCIAL

PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN

ANA MARIA ARBALLO GARCIA

Director:

Dr. Gil Arturo Quijano Vega

Hermosillo Sonora, México

Junio 2018



Instituto Tecnológico de Hermosillo

SECCIÓN: DIV. EST. POS. E INV.
No. OFICIO: DEPI/162/18.
ASUNTO: AUTORIZACIÓN DE IMPRESIÓN
DE TESIS.

13 de Junio de 2018

C. ANA MARÍA ARBALLO GARCÍA,
P R E S E N T E.

Por este conducto, y en virtud de haber concluido la revisión del trabajo de tesis que lleva por nombre "**Impacto De La Capacidad De Aprendizaje En La Competitividad De Las PyMEs De La Industria Alimentaria En El Municipio De Hermosillo, Sonora**", que presenta para el examen de grado de la MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN, y habiéndola encontrado satisfactoria, nos permitimos comunicarle que se autoriza la impresión del mismo a efecto de que proceda el trámite de obtención de grado.

Deseándole éxito en su vida profesional, quedo de usted.

A T E N T A M E N T E



DR. GIL ARTURO QUIJANO VEGA
DIRECTOR



M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
SECRETARIA



M.A. FRANCISCO ALBERTO MARTÍNEZ VILLA
VOCAL



M.C.O. ROSA IRENE SÁNCHEZ FERMÍN
JEFA DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN



S.E.P.

INSTITUTO TECNOLÓGICO
DE HERMOSILLO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS
DE POSGRADO

RISF/momv*



Agradecimientos

Gracias a Dios por todas las oportunidades brindadas a lo largo de la vida, dame la humildad para servir al prójimo así como a escuchar a los que saben más para seguir creciendo como persona y profesionista.

Le agradezco profundamente a mi familia por creer y confiar en mis expectativas, a mi madre por su ejemplo, apoyo y comprensión recibido a lo largo de mi vida.

A mis maestros y director de tesis el Dr. Gil Arturo Quijano Vega, gracias por su paciencia, dedicación, motivación, criterio y aliento, ya que sin ellos no estaría culminando esta etapa.

RESUMEN

En la actualidad existen muchas pequeñas y medianas empresas en la ciudad de Hermosillo, y si bien, han salido adelante siempre es necesario mejorar e igualar las competencias que utilizan en las grandes industrias, una de ellas es el aprendizaje organizacional.

El presente trabajo es el resultado de una investigación desarrollada dentro de las Pyme del sector alimentario en la capital del estado, en la cual se identifica la capacidad de aprendizaje con la que cuentan actualmente, así como las estrategias necesarias para mejorarla. Además de analizar el impacto que estas tienen en la competitividad de la organización.

Es de suma importancia la aplicación de estrategias de aprendizaje organizacional en las Pymes, esto para mejorar constantemente en base a los resultados y conocimientos obtenidos a lo largo de la vida de la empresa, es decir, aprender de los errores y aciertos para replicar lo que funciona y eliminar lo que genera pérdidas.

Si bien durante la investigación se pudo observar que las organizaciones ya están utilizando en cierta medida el aprendizaje organizacional falta mucho por hacer, ya que con su correcta aplicación se mejorará el sentido de pertenencia de los trabajadores, calidad de producto, calidad de servicio y como consecuencia elevara la competitividad de la organización.

Palabras Claves:

Competitividad, aprendizaje organizacional, estrategias.

ABSTRACT

Nowadays there are many small and medium size companies in the city of Hermosillo, although they have thrived. It is always necessary to improve or match the large company in the industry, one of them is organizational learning.

The present work is the result of a research developed in the food sector of SMEs in the state capital, which identifies the learning capacity that currently exists, as well as the strategies needed to improve. It also analyzes the impact they have on the competitiveness of the organization.

The application of organizational learning strategies in SMEs is very important, this is to be constantly improved based on the results and knowledge obtained throughout company's life, it means, learn from the mistakes and successes to replicate what works and eliminate what generates losses.

It was observed that organizations are already using organizational learning but there is still a lot to do. The workers' sense of belonging, product quality and the quality of service will improve with its correct application, as consequence will increase the competitiveness of the organization.

Keywords:

Competitiveness, organizational learning strategies

ÍNDICE

ÍNDICE	i
INTRODUCCION	1
CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN.....	3
1.1. Antecedentes.....	3
1.2. Problema de investigación.....	4
1.3. Pregunta de investigación	7
1.4. Objetivos.....	7
1.4.1. Objetivo general:	7
1.4.2. Objetivos Específicos:.....	7
1.5. Hipótesis.....	8
1.6. Justificación	8
CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO	11
2.1. Aprendizaje organizacional.....	11
2.2. Mejores prácticas del gerente.....	15
2.3. Inteligencia emocional	18
2.4. Definición de competitividad	20
2.5. Indicadores de competitividad	21
2.6. Niveles analíticos de la competitividad	24
2.7. Historia y concepto de estrategia.....	26
2.8. Tipos de estrategias	28
2.9. Proceso para definir y determinar una estrategia	31
CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA.....	36

3.1.	Tipo de investigación	36
3.2.	Etapas de la investigación	37
3.3.	Determinación de la muestra	38
3.4.	Diseño del instrumento de recolección de datos	40
3.5.	Contrastación de la hipótesis.....	44
3.6.	Validación del instrumento.....	46
3.7.	Diseño estructural de la metodología	46
CAPÍTULO 4 RESULTADOS		49
4.1.	Análisis descriptivo por empresa	50
4.2.	Medición de la capacidad de aprendizaje	51
4.3.	Análisis descriptivo de la variable capacidad de aprendizaje	53
4.4.	Medición de la capacidad de competitividad	57
4.5.	Medición de la capacidad de innovación	59
4.6.	Análisis correlacional entre las variables de Capacidad de aprendizaje, Innovación y Competitividad	61
4.7.	Matriz FODA sobre las PyMEs del sector alimentario de Hermosillo ...	65
CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS.....		67
5.1.	Conclusiones	67
5.2.	Propuestas	70
BIBLIOGRAFÍA		83
ANEXOS		89

Índice de Figuras

Figura 1.1 Hipótesis	8
Figura 2.1 Flujo de aprendizaje hacia la competitividad.....	13
Figura 2.2 Modelo de aprendizaje organizacional (Canadian Imperial Bank).	15
Figura 2.3 Fuerzas determinantes de la competencia.	22
Figura 2.4 Diamante de la competitividad empresarial.	23
Figura 2.5 Mapa de la competitividad sistémica.....	26
Figura 2.6 Esquema analítico para la formulación de la estrategia.....	32
Figura 2.7 Matriz de perfil competitivo.	33
Figura 2.8 Matriz BCG.	34
Figura 3.1 Identificación de indicadores según escala Likert.	44
Figura 3.2 Diseño estructural de la metodología.....	47
Figura 4.1 Matriz FODA sobre las PyMEs del sector alimentario de Hermosillo.	66

Índice de Tablas

Tabla 2.1 Matriz de indicadores de competitividad clasificada por autores.....	24
Tabla 2.2 Definición y ejemplos de alternativas de estrategias.....	28
Tabla 3.1 Tipos de investigación.....	36
Tabla 3.2 Fases de la investigación.....	37
Tabla 3.3 Unidades Económicas en el Sector Alimentario de Hermosillo.....	39
Tabla 3.4 Valores para la obtención de la muestra.....	40
Tabla 3.5 Ponderación de respuestas en base a escala Likert.....	43
Tabla 3.6 Principales coeficientes para tablas de contingencia.....	45
Tabla 3.7 Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson (r).....	45
Tabla 4.1 Mayor y menor puntaje en la capacidad de aprendizaje de las PyMEs alimentarias de Hermosillo.....	51
Tabla 4.2 Mayor y menor puntaje en la capacidad de innovación de las PyMEs alimentarias de Hermosillo.....	57
Tabla 4.3 Mayor y menor puntaje en la capacidad de competitividad de las PyMEs alimentarias.....	60
Tabla 4.4 Resultados de variable por empresa.....	62
Tabla 4.5 Resultados de coeficiente de correlación de Pearson.....	63

Índice de Graficas

Gráfica 4.1	Calificaciones por empresa.....	50
Gráfica 4.2	Mayor y menor puntaje en la capacidad de aprendizaje de las PyMEs alimentarias de Hermosillo.	52
Gráfica 4.3	Tienen un sentido del logro por lo que hacen.	53
Gráfica 4.4	Análisis descriptivo de aprendizaje individual.	54
Gráfica 4.5	Análisis descriptivo de aprendizaje grupal.	55
Gráfica 4.6	Análisis descriptivo del aprendizaje organizacional.	56
Gráfica 4.7	.La empresa cuenta con un programa formal de Investigación y Desarrollo (I+D).....	58
Gráfica 4.8	Las decisiones para el futuro se apoyan en experiencias pasadas.	59
Gráfica 4.9	Se cuenta con programa formal para la capacitación del personal.....	60
Gráfica 4.10	La calidad de los productos les da ventaja sobre la competencia.	61

INTRODUCCION

Desde sus comienzos la globalización de los mercados cambió la forma de hacer negocios, y con ello la manera de pensar y operar de las empresas, pero no es posible imaginar los cambios en la economía global sin que este sea agente generador de cambio a nivel local. Ochoa, Parada, Olivares y Verdugo (2011) afirman que “ante la dinámica de cambio que actualmente enfrentan las organizaciones, se requiere que las empresas se adapten continuamente al entorno, que innoven sus estructuras para responder a los nuevos retos y que se desarrolle exitosamente para, en algunos casos, garantizar su supervivencia”. Lo anterior deja en evidencia que los cambios económicos, políticos y sociales han puesto de manifiesto la necesidad imperante de trabajar con recursos limitados para conformar micros y pequeñas empresas competitivas.

Hablando de competitividad, Porter (1991) menciona que para comprender mejor este término, se necesitan variables como la prosperidad de un país, que bien se puede medir por el nivel de vida, visto a través del valor de los bienes y servicios producidos por unidad de sus recursos humanos, económicos y naturales. La productividad depende tanto del valor de los productos y servicios de un país – medido por los precios que se pagan por ellos en los mercados libres– como por la eficiencia con la que pueden producirse. La productividad también depende de la capacidad de una economía para movilizar sus recursos humanos disponibles. Define así pues, a la competitividad como la productividad con la que un país utiliza sus recursos humanos, económicos y naturales.

Enfocando la competitividad al área empresarial, Krugman (1996) expone el hecho de que la competitividad es atribuible únicamente a las empresas por las características de compra-venta que compiten entre sí, con susceptibilidad a ir a bancarrota y desaparecer, a diferencia de las naciones, las cuales manifiestan

alianzas mediante el comercio internacional y pueden llegar a manejarse bajo déficit presupuestarios sin desaparecer. Por su parte Martínez (2006) describe la competitividad como la habilidad de una empresa de utilizar de manera eficiente tanto sus competencias internas como sus competencias externas (...) que le permite elaborar nuevos productos u ofertar nuevos servicios, e incluso el mejoramiento de los ya existentes; además se encuentran incrustadas social y culturalmente. Entonces, la esencia de la competitividad no se encuentra en visionar el futuro, sino en tener en cuenta el presente con tendencia a aprender y evolucionar a medida que cambia el mismo entorno.

En Hermosillo Sonora, las Pequeñas y Medianas Empresas (en adelante PyMe) no son ajenas a estos retos de fuerte competencia, por el contrario, diariamente enfrentan la amenaza de perder mercado si no se preparan con las estrategias adecuadas que les permitan, al mismo tiempo que atienden las exigencias del cliente, adelantarse a los cambios del entorno y a las nuevas condiciones del mercado.

Con la realización del presente estudio se pretende dar respuesta a la pregunta:

¿Cuál es la capacidad de aprendizaje tecnológico de las PyMe del sector alimentario de la ciudad de Hermosillo, Sonora, como requisito para mejorar su nivel competitivo?, con la intención de diagnosticar y documentar las estrategias que éste sector necesita para permanecer en el mercado, al mismo tiempo que se genera un modelo de aprendizaje organizacional replicable a otros sectores empresariales.

CAPÍTULO 1 PLANTEAMIENTO DE LA INVESTIGACIÓN

1.1. Antecedentes

Desde que se inició el estudio de las Mipymes en México, la situación e importancia de estas empresas se ha explicado en varios contextos. Durante la época donde el país crecía sobre la base del desarrollo del mercado interno, se identificó a las Mipymes como los actores más importantes del desarrollo económico. En la época más reciente, del final del siglo pasado hasta el presente, en la región del noroeste aparecieron diversos estudios, demostrando la importancia y pertinencia de las Mipymes en una economía que estaba transitando hacia el mercado internacional. En una economía globalizada donde el reto es crecer económicamente y enfrentar las crisis económicas y sociales. Desde su aparición en las décadas de los cuarenta y cincuenta del siglo pasado hasta el tiempo presente, las Mipymes han crecido en forma importante, no obstante su alta tasa de desaparición, su importancia económica radica en que son el 99.86% de las empresas, demandan el 72% de la mano de obra empleada y aportan el 52% del PIB.

Sin embargo, su importancia económica es rebasada por su importancia social, por contribuir a la unificación del tejido social centrado en el trabajo, por posibilitar la distribución del ingreso y contribuir en forma aglutinante al desarrollo del mercado interno, ahora sometida a prueba en una economía globalizada. Estas empresas han sufrido la desaparición y restructuración provocada por las crisis económicas y por el entorno macroeconómico caracterizado por condiciones impuestas por la economía global, sin embargo, continúa siendo un espacio para realizar negocios formales y contribuir al fisco, es y ha sido una alternativa frente la creciente economía informal e ilegal.

Ello explica por qué el sector está representado por el éxito sostenido de más de 50, 40 y 30 años de ciertos casos que aprendieron a sobrevivir y hoy representan el grupo de mejor desempeño competitivo, muchas de ellas no están encadenadas a empresas grandes y sin embargo han avanzado en el desarrollo de aprendizajes organizacionales idiosincráticos (unidad cooperativa entre patrón-empleado), aprendizajes tecnológicos de vanguardia internacional y aprendizajes mercadológicos, esas ventajas competitivas dinámicas construidas a lo largo de los años han sido sometidas a prueba.

A pesar de su importancia, las Mipymes continúan, en la mayor parte, con grandes limitaciones competitivas (financiamiento, tecnología, innovación, carencias organizacionales, problemas para realizar las ventas, etc.). Ello explica por qué el 65% de las Mipymes de nueva creación desaparecen del mercado en menos de 10 años, (Fuentes y Godínez, 1991; Sandoval, 1991; Vázquez, 1991; Taddei y Robles, 2002; Contreras, 2005; y Ramírez y Bracamontes, 2009).

1.2. Problema de investigación

Como se observó en la sección anterior, el estudio de Mipymes es multidimensional; pero en la primera década del nuevo siglo, los estudios de pymes se han enfocado con mucho énfasis en el paradigma Economía del Conocimiento. Ante esto resulta relevante la opinión de una de las empresas hermosillenses que más éxito ha tenido en los últimos años; el propietario de Rancho el 17, cuyos productos se exportan a Japón y Corea y se venden por todo México, detecta el cambio en la política de negocios de la localidad, ya que ante la pregunta: ¿Cuáles son las principales oportunidades para que los empresarios sonorenses compitan como la hacen los empresarios de estados como Nuevo León y Jalisco? A lo cual se responde:

Los empresarios sonorenses necesitamos adaptarnos a la nueva forma de hacer negocios, tenemos que tomar riesgos orientados al crecimiento y competitividad. Nos ha faltado arriesgarnos, salir del confort de la empresa chiquita, marginada, tenemos

que adaptarnos rápidamente y tomar el riesgo de lo que implica realizar negocios en la era del conocimiento. Las cosas ya cambiaron y queremos seguir haciéndolo como antes, querer hacer negocios como hace 15 años ya no funciona, porque puedes trabajar 29 horas al día y fracasar, porque las reglas ya cambiaron, antes el mundo era de vendedores, hoy es un mundo de compradores. El cliente tiene múltiples opciones de compra, él es quién decide qué, cuándo y cómo (Haaz Díaz, 2017).

En el mismo sentido, los investigadores locales y globales empezaron a medir procesos de aprendizaje de las Mipymes, identificando en la mayor parte de ellas los siguientes problemas:

- Falta de cultura para entender e implementar modelos de aprendizaje organizacional y del capital intelectual (Trillo, 2006; Encinas, 2014; Aguilera, 2014; Gómez et al., 2015; Maldonado, 2016).
- Desde el modelo Aprendizaje Organizacional, se detectó bajos niveles de calificación en administración del conocimiento, en el estudio se especifica que los gerentes tienen un alto conocimiento de las habilidades y destrezas de su personal, pero en la organización y documentación de experiencias del personal, clientes y proveedores, así como de las actividades que propician e impulsan el compartir experiencias, reconocimiento y recompensa, inversión en recursos para organizar el conocimiento y disposición del conocimiento ante el personal, todas ellas obtuvieron una calificación promedio muy baja. Falta de planeación de la innovación tecnológica (Parada, 2008; Olivares, 2008).
- Desde el modelo del Capital Intelectual existe coincidencia, elevadas calificaciones en el Capital Humano, medianas calificaciones en el Capital de producto proceso y servicio, reducidas calificaciones en el Capital comunicacional y Capital de mercado, así como de elevadas, en unas cuantas, y de reducidas calificaciones en el Capital de innovación y desarrollo (Mesinas, 2010).
- Desde modelos de competitividad se identifica reducidos niveles de administración de los costos (Andrade, et al., 2013); tendencia al crecimiento del comercio

electrónico (Morales, 2014). Heterogeneidad regional en competitividad y desarrollo entre municipios locales (Quijano, 2007); atractivas estrategias de mercado (Taddei, 2007). Falta de coordinación en redes de innovación local (Jasso y Esquer, 2007); así como convergencia condicional y divergencia regional, esto es, la transición al desarrollo industrial como motor de la economía requiere fuerza de trabajo calificado, pero no altamente calificado, no existe convergencia con la economía del conocimiento (Erquizio, 2007).

Por otra parte, en la búsqueda de homogenizar los patrones de producción, la globalización ha influido sobre el consumo alimentario de casi todas las naciones, aún a pesar de que se mantienen en gran medida las características propias de alimentación en cada una de éstas, se van desarrollando segmentos de mercado con consumo de alimentos con influencias globalizantes, y con una evidente tendencia hacia la homogeneización de la dieta en la cual está presentándose un mayor componente industrializado, independientemente de los niveles de ingreso y su distribución de las naciones y de los segmentos de ingreso dentro de ellas (Benítez Riech & Cruz González, 2002). Por lo que según estos mismos autores, la industria alimentaria mundial, en el contexto de globalización, presenta retos como son: formas diferentes de organización del consumo; apertura de los mercados mundiales que interactúan e influyen de manera más rápida y amplia en los patrones de consumo local; estrategias que atiendan la nueva demanda que presenta un modelo de alimentación más pragmático y resultante de la reorganización del trabajo y la concentración de la población en ciudades.

En México, al igual que en muchos otros países, la industria alimentaria reviste gran importancia, dada su gran distribución geográfica y además de su significado dentro de la estructura productiva industrial, ya que representa el 5% del Producto Interno Bruto (PIB) y ocupa el 4.07% del personal ocupado en la actividad, aún más, en el sector manufacturero participa con el 15% de la producción y el 17 % del personal ocupado (INEGI, 2015).

Es por lo anterior que el problema identificado para estudiar en éste proyecto consiste en que básicamente los gerentes o directores de las PYMES de Hermosillo reconocen que existe un ambiente de aprendizaje e implementación de diversos conocimientos al interior, y otros que provienen del exterior a su organización; pero la mayoría de PYMES aún no tienen cultura organizacional para identificar y medir las variables más importantes de aprendizaje. Por ello, la política de negocios, en la mayoría de ellas, no permite hacer cambios dinámicos hacia el logro de la competitividad, por ejemplo, en la innovación de proceso y producto. Las PYMES están exigidas a formalizar y medir su aprendizaje organizacional porque existen requerimientos de calidad y precio competitivo del mercado interno y externo. Ante esto surge la necesidad de estudiar, identificar y medir el Aprendizaje Organizacional de las PYMES de Hermosillo, en la rama manufacturera de alimentos, y en última instancia, medir su desempeño competitivo.

En resumen, se ha seleccionado el modelo de Aprendizaje Organizacional para medir el desempeño del aprendizaje individual, aprendizaje grupal y aprendizaje organizacional de PYMES de la industria alimenticia de Hermosillo.

1.3. Pregunta de investigación

¿Cómo impacta la capacidad de aprendizaje en la competitividad de las PyMEs de la industria alimentaria en el municipio de Hermosillo, Sonora?

1.4. Objetivos

1.4.1. Objetivo general:

El objetivo principal de esta investigación es determinar el impacto de la capacidad de aprendizaje de las PyMEs del sector alimentario de Hermosillo, Sonora, en sus niveles de competitividad.

1.4.2. Objetivos Específicos:

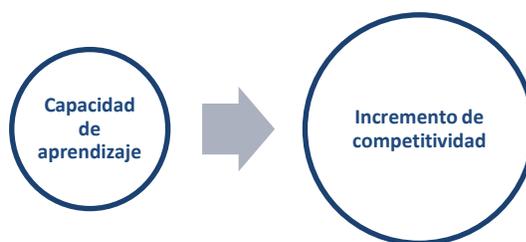
- Identificar la capacidad de aprendizaje de la PyMEs de la industria alimentaria de Hermosillo, Sonora

- Conocer el nivel competitivo de la PyME alimentaria de Hermosillo.
- Establecer el grado de relación que existe entre la capacidad de aprendizaje y la competitividad de la industria analizada.
- Elaborar indicadores de aprendizaje, adaptados a la realidad de las PYMES del sector alimentario en Hermosillo, Sonora, que mejoren sus niveles de competitividad

1.5. Hipótesis

La hipótesis del trabajo postula que la capacidad de aprendizaje de las PyMEs de la industria alimentaria en el municipio de Hermosillo, Sonora, tiene un fuerte impacto positivo en sus niveles de competitividad; esto significa que, mientras más alto sea el nivel de aprendizaje de las organizaciones, más alto será su nivel de competitividad.

Figura 1.1 Hipótesis



Fuente: Elaboración propia

Como se observa en la figura 1.1 mientras mayor sea la capacidad de aprendizaje, aumentará en el nivel de competitividad desarrollado por la empresa.

1.6. Justificación

El principal beneficio que aporta la presente investigación es que al medir los procesos de aprendizaje y sus impactos en las pymes elegidas, los resultados que se obtengan será información que podrá transformarse en conocimiento. Con ello se inducirá a las empresas estudiadas a educarse en la perspectiva del aprendizaje

organizacional, así como iniciar la gestión del conocimiento para la mejora continua de sus procesos, y de esa forma, propiciar que las PyMEs de la industria alimentaria de Hermosillo, pasen al siguiente nivel de aprendizaje organizacional: convertir la información en conocimiento y ofrecerlo a toda la organización por medio de sistemas computacionales, para obtener niveles de competitividad crecientes.

Otro beneficio para el conglomerado empresarial local, es que se proporcionarán los elementos teóricos y metodológicos que permitirán a las PyMEs Hermosillenses del sector alimentario ser competitivas a escala local, en primera instancia, para que al final busquen tener penetración a nivel regional o nacional, y porque no, buscar la inserción internacional.

Y en cuanto al impacto socioeconómico de estudio, el Sistema de Información Estadística del Estado de Sonora (por sus siglas, SIEES) proporciona algunos datos interesantes sobre el municipio de Hermosillo y el sector manufacturero en la entidad:

- La ciudad de Hermosillo cuenta con aproximadamente 882,716 habitantes, un poco más de la tercera parte de la población total del Estado de Sonora. Es también una de las ciudades con mayor desarrollo en la Región.
- Para 2014, las tres actividades preponderantes en el Estado son: la industria manufacturera, el comercio y la minería; las cuales contribuyen con \$76,599; \$61,141 y \$49,846 millones de pesos respectivamente al PIB Estatal. Por otra parte, según el Censo Económico 2015:
 - La industria manufacturera representa el 11% de Unidades Económicas en el estado y el 28% de la Población Ocupada Total.
 - El sector manufacturero comprende el 63% de la Producción Bruta Total del estado, así como el 48% del Valor Agregado Censal Bruto.

- En el sector manufacturero la industria alimentaria es la que presenta más unidades Económicas, con el 41% del total de este sector; así como con el 18% de la Población Ocupada, solo superada por la industria automotriz.

Por lo que es sencillo concluir el impacto y pertinencia que tiene este estudio para la economía estatal, pero sobre todo para el municipio de Hermosillo.

CAPÍTULO 2 FUNDAMENTOS CONCEPTUALES Y MARCO TEÓRICO

En este apartado se describen los conceptos de aprendizaje organizacional y competitividad, así como los principales enfoques teóricos que han abordado estos dos términos.

2.1. Aprendizaje organizacional

El antecedente de esta perspectiva lo encontramos en M. Polanyi (1948) al diferenciar el conocimiento empleado en la empresa como explícito y tácito. Conocimiento explícito es el conocimiento que una persona ya tiene y es fácil de transmitir y entender. Conocimiento tácito es el conocimiento que ya tiene una persona y que es difícil de transmitir y entender, también se revela como un conocimiento subjetivo (Nonaka y Takeuchi, 1995).

Teece (1990) y Grant (1996) plantearon que el recurso más importante en las empresas es el conocimiento, al mismo tiempo, el problema más complicado para las empresas es generar conocimiento y aplicarlo, por lo que las nuevas circunstancias obligaban a diseñar estructuras organizacionales que fueran capaces de integrar las distintas fuentes del conocimiento. Fue así como surgió el concepto de *aprendizaje organizacional*, que es el conjunto de aprendizajes localizados en la organización, uno de esos aprendizajes es el aprendizaje manufacturero que es el conocimiento de la empresa que es capaz de implementar para elevar la competitividad. Dogson (1993) señaló “El aprendizaje es una característica clave en el proceso por el cual las firmas acumulan tecnología como requisito para competir”.

Por tanto, aprendizaje es la adquisición de un conocimiento o una habilidad, pero no es lo mismo aprendizaje que conocimiento, tampoco lo es información y memoria, “...aprendemos y con ayuda de la información, adquirimos unos conocimientos que posteriormente quedan incorporados en nuestra memoria...”

(Lloria, 2001). De esa forma podemos implementarlos en la solución de un problema y, así, incrementar o mejorar nuestras capacidades. Aprendizaje no es sinónimo de adaptación, muchas veces no se aprende y en otras conscientemente se desaprende (ubicuidad de hábitos y rutinas). Por lo tanto, el conocimiento es el proceso humano de creencias, entendimientos, interpretaciones, significados y acciones (Nonaka y Takeuchi, 1995). Acciones que son actitudes, aptitudes, competencias físicas, actitud cognitiva o intelectual (solución de problemas).

A nivel de empresa existen diversos aprendizajes, se puede aprender haciendo; otra forma de aprendizaje es cuando la empresa aprende usando, que es el conocimiento logrado a través de la experiencia lograda en el uso de nuevos productos y procesos. La Investigación y Desarrollo no explica el éxito de una empresa, sino su capacidad de absorber todo el conocimiento generado al interior y al exterior de la organización. Uno de esos tipos de conocimiento cruciales se expresa en el aprendizaje organizacional - "... puede ser distinguido como uno que avanza más allá de su aprendizaje "natural", y cuyos objetivos son proliferar al usar sistemáticamente su aprendizaje para progresar más allá de la simple adaptación" (Dogson, 1993). El conocimiento se puede traducir en diversos aprendizajes genéricos y específicos, éstos se pueden convertir en estratégicos, por ejemplo el aprendizaje organizacional y mercadológico.

Por tanto, podemos preguntar ¿Qué sabe la organización? y ¿Qué debería saber?, ¿Qué puede hacer? y ¿Qué debe hacer hoy? Son estas las preguntas que toda empresa se hace para sostenerse en el mercado. Los elementos de aprendizaje organizacional que vienen de afuera y los que se monitorean adentro, es gestionado en toda la estructura de la organización. El objetivo es fortalecer el capital intelectual (activos intangibles), el conocimiento que es capaz de generar la organización es gestionado por las capacidades que se tienen internamente y por las que se han obtenido externamente, al internalizar ese conocimiento en el proceso intrínseco se puede crear ventajas competitivas (competencia-esencial). Esa ventaja está

representado por el capital intelectual (Benavides y Quintana, 2003). El conocimiento internalizado es la clave en el aprendizaje, entre personas, empresas y países. Al respecto, obsérvese la figura 2.1, donde se plantea el flujo del aprendizaje en toda la organización con el fin de identificar el nivel competitivo de las empresas:

Figura 2.1 Flujo de aprendizaje hacia la competitividad.



Fuente: Chávez Hernández (2013).

Chiva y Camison (2002) caracteriza el aprendizaje organizacional en las siguientes fases: Relaciones entre individuos, Relaciones de individuos con el entorno, Flujo de información, Diversidad cultural (esquemas compartidos e individuales) y Estado de equilibrio entre estructura e informalidad organizacional. Al mismo tiempo los autores establecen los factores que facilitan el aprendizaje organizativo:

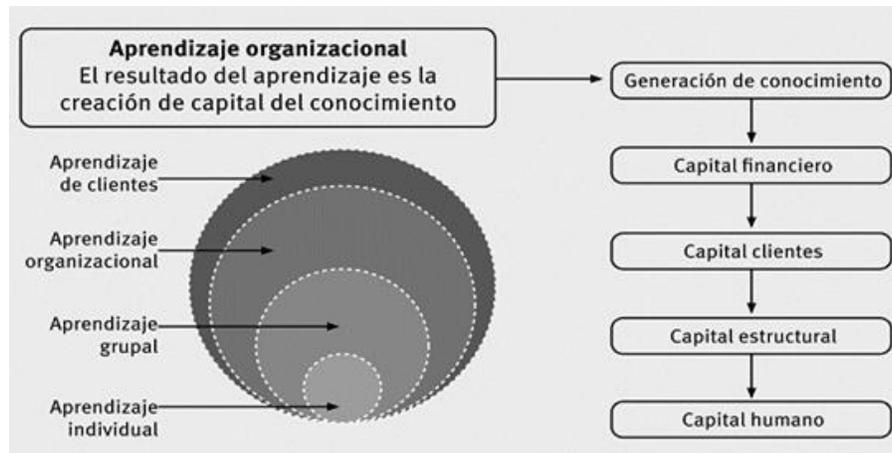
- Experimentación, nuevas ideas.
- Mejora continua. recompensas, apertura al cambio.
- Observación, apertura e interacción con el entorno.
- Aceptación del error y riesgo. Heterogeneidad, diversidad. Diálogo, comunicación y construcción social.

- Formación continua. Delegación y participación. Trabajo en equipo, importancia del grupo, espíritu colectivo, colaboración. Trabajadores con deseos de aprender.
- Aprendizaje como elemento esencial de la estrategia. Estructura organizativa y directiva poco jerárquica y flexible. Conocimiento de objetivos y estrategias organizativas, accesibilidad de la información. Sentido del humor, Improvisación, creatividad.

Los elementos que explican el modelo están clasificados en tres áreas sustantivas: 1. ¿Con qué tipo de recursos humanos contamos? ¿Qué tipo de liderazgo se ve reflejado en la política y la estrategia organizacional? ¿Con qué recursos físicos y materiales se cuenta, con qué tipo de alianzas se cuenta? 2. ¿Qué tipo de procesos organizacionales, mercadológicos, productivos y logísticos se desarrollan en la organización? 3. ¿Los resultados obtenidos son los adecuados desde el punto de vista de los recursos humanos, del cliente y de la sociedad? Evaluando las tres áreas, como áreas de aplicación y generación de conocimientos, nos lleva al grado y nivel de aprendizaje organizacional y por tanto a la mejora continua en ambientes de innovación para sostenerse en el mercado. La figura 2.2 presenta un ejemplo de la forma como se jerarquiza el aprendizaje organizacional para identificar el capital intelectual.

Una vez que se detecta y se mide el aprendizaje organizacional, entonces se tiene que gestionar el conocimiento por medio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), formando Estructuras Adhocráticas / creación de equipos de trabajo de alto rendimiento. Acuerdos de cooperación empresarial / Alianzas estratégicas basadas en el conocimiento.

Figura 2.2 Modelo de aprendizaje organizacional (Canadian Imperial Bank).



Fuente: Euroforum (1998)

La GC es "...gestión de contenidos y de flujo de trabajo para clasificar el conocimiento y canalizarlo hacia los trabajadores para su aprovechamiento...es localizar la información para lograr la colaboración Organizacionalmente..." (Barnes, 2002).

En el aprendizaje organizacional se distingue dos fases cruciales:

1. Fase simple, ocurre cuando la organización identifica sus aprendizajes.
2. Fase doble, ocurre cuando la organización, por medio de la evaluación del aprendizaje, empieza a realizar mejoras para formar ventajas competitivas.

La creación de conocimientos de la empresa constituye su competencia esencial frente a la competitividad del mercado.

2.2. Mejores prácticas del gerente

El crecimiento de las empresas a nivel mundial está gobernado por el comportamiento de sus gerentes, es por esto que tiene una importancia relevante cultivar las características de una gerencia emergente, consistentemente eficaz,

eficiente en la elaboración de sus procesos y altamente efectiva en su capacidad de seducir al mercado, de ahí la importancia de establecer las características elementales que deben de cubrir los gerentes ante los nuevos cambios que se presentan hoy en día para lograr crear una empresa saludable y exitosa. (Santos 2005).

En la actualidad podemos definir a la dirección como proceso de guiar las actividades de los miembros de la organización en la dirección adecuada, es la función administrativa que se refiere a la relación del administrador con sus colaboradores. El gerente es el encargado de llevar a cabo las actividades necesarias para cumplir con las estrategias establecidas. (Chiavenato 2002).

Como se mencionó anteriormente los líderes llevan a cabo un plan, pero para desarrollarlo, es necesaria la selección de la mejor opción para cada disyuntiva. Los directores se encuentran constantemente en la situación de toma de decisiones, enfrentándose a problemas y oportunidades de forma continua. Es importante entender que la toma de decisiones puede ser desafiante, ya que, se encuentran ante riesgos, incertidumbre, conflictos y falta de estructura. Aunque parezca obvio vale la pena mencionar “si se sabe tomar una buena decisión, obtendrá buenos resultados” (Bateman, Snell 2009).

Las empresas hoy en día, operan bajo una estructura de decisiones racionales, determinadas por la objetividad de la estructura, esta percepción es de índole cultural en relación a las mismas organizaciones, el sistema está por encima de sus partes (Pulgarín 2009).

El por eso, que gerente debe tener planes de contingencia ante las eventualidades negativas más probables, junto con sus consecuencias. Administrar mentalmente posibles escenarios es lo más prudente, en la actualidad los gerentes deben aplicar el principio de Pareto, ya que deben enfocarse en el 20% de las actividades, que le generen un 80% de beneficios (El financiero 2015).

Para lograr lo anterior, es importante estar informado, sin llegar a estar saturado, es decir, que debe de tener la capacidad de identificar los medios de información más relevantes, evitando de esta forma la pérdida de tiempo en cuestiones engorrosas e innecesarias (El financiero 2015).

El gerente del siglo XXI requiere de competencias estructuradas, estas habilidades pueden ser de distintas formas pero reunidas en dos bloques, los cuales son académicos y operativos y al fusionarse permite el buen desempeño abarcando muchos aspectos de la internacionalización, como son la sociedad de la información, las tecnologías de la información, la sociedad del conocimiento, responsabilidad empresarial, entre otros (Soto 2014).

Las nuevas tendencias en la administración, son una condición permanente en el mundo cambiante, que está expuesto a las exigencias cada vez más rigurosas del cliente, donde el campo de acción se ha extendido a lo largo y ancho del planeta (Soto 2014).

Los cambios económicos y la dinámica competitiva que enfrentan las organizaciones a nivel global, obliga a sus directivos a afrontar grandes retos, oportunidades y amenazas en los escenarios en los cuales se encuentran operando (Rol del gerente moderno 2010).

El administrador del siglo XXI, debe estar alineado con los aspectos que ocurran de manera internacional, ya que su labor es la capacidad de maniobra frente a los cambios, condición que estará presente de manera permanente. Es el gerente quien estará encargado de determinar la forma en que se mueve la organización, claro siempre con la ayuda de su equipo de trabajo (Soto 2014).

Los nuevos gerentes deben de estar dispuestos a tomar riesgos para la obtención de beneficios y no limitarse a seguir estancado en su forma de trabajo. Nadie dijo que fuera fácil, pero es la incertidumbre la que rige hoy en día (El financiero 2015).

El reto cambio, el gerente debe establecer un mapa para la acción orientado a develar las enfermedades y disolverlas desarrollando un protagonismo gerencial, un liderazgo sinergial y un geo liderazgo para operar a nivel global (Santos 2005).

Solo los gerentes capacitados y con una visión prospectiva podrán garantizar la preservación de la organización, ejercer control ante los escenarios mediante la flexibilidad y adaptabilidad, que hoy en día son un factor de éxito (Soto 2014).

Es importante tomar en cuenta el aprendizaje organizacional en todos los planes de los gerentes, ya que es un factor fundamental para el desarrollo correcto de una organización.

2.3. Inteligencia emocional

El adecuado desarrollo de forma integral de los directivos y trabajadores de las empresas llevan a las instituciones al éxito, es en ese punto donde surge la importancia del estudio de la inteligencia emocional, esto ya que si bien se puede tener un equipo de trabajo eficiente en el aspecto técnico, no será suficiente para el cumplimiento de metas de las corporaciones.

El mundo laboral está en un constante cambio, hoy en día no solo es importante la capacidad técnica y académica de un profesional, sino la forma de relacionarse con ellos mismos y las personas que trabajan a su lado, este es un factor diferenciador entre ser o no contratado, ascender en un puesto o quedarse estacado en el mismo por años, hasta un posible despido (Goleman 1998).

Las habilidades de la inteligencia emocional son sinérgicas respecto de las cognitivas y los trabajadores "estrella" tienen unas y otras. Porque el hecho es que, cuanto más complejo sea un determinado trabajo, mayor es la importancia de la inteligencia emocional, aunque sólo sea porque su deficiencia puede obstaculizar el uso de la experiencia o la inteligencia técnica que tenga la Persona (Goleman 1998).

Es de suma importancia el correcto desarrollo de la inteligencia emocional en el área laboral. La selección de personal (contrataciones o promociones) se basaban únicamente en conocimientos y habilidades técnicas, actualmente se sabe que esto no es suficiente para el pleno desarrollo de una institución, esto ya que para lograr el éxito de una compañía es necesaria el uso de grupos multidisciplinarios y si los integrantes de los mencionados grupos no logran trabajar de una manera adecuada, por más capacitados que estén no será posible alcanzar las metas (Goleman 1998).

Actualmente la sociedad está viviendo una época donde el estrés es parte del día a día, es por eso que la inteligencia emocional funge un papel muy importante, ya que los líderes de equipo deben saber manejar sus emociones.

No es posible que un gerente discuta de forma inadecuada con un subordinado por alguna acción que no fue ejecutada de manera exitosa, si bien, es necesario brindar una retroalimentación, existen formas adecuadas para llevarla a cabo.

Es muy distinto hablar de forma adecuada para encontrar el punto en el que se equivocó el trabajador y darle una solución (aunque esta sea el despido), que gritar enfrente de todos de una forma poco profesional.

Es por esto por lo que la inteligencia emocional también es la vacuna que puede preservar la salud y alentar el desarrollo de una empresa. En este sentido, la empresa que se conozca y se regule a sí misma, que tenga la motivación, la empatía, la apertura y el adecuado liderazgo, podrá adaptarse con mucha más facilidad a los cambios que le depare el futuro.

Esto a su vez trae recompensas a las personas emocionalmente inteligentes, además de mejorar su desempeño laboral, su salud se beneficia y por consiguiente su calidad de vida mejora.

2.4. Definición de competitividad

La competitividad es tema de gran relieve en lo que a desarrollo económico atañe, es una parte decisiva para la generación de riqueza. Labarca (2007) menciona que actualmente la lucha por los mercados se ha vuelto una obsesión en los principales países del mundo, y la competitividad se reconoce como un atributo clave de las economías nacionales.

El concepto competitividad es estudiado y analizado desde diversas perspectivas (país, región, empresa), enfatiza puntos concordantes y otros más divergentes. Solleiro y Castañón (2005) consideran que el concepto de la competitividad puede ser estudiado desde diferentes enfoques y disciplinas; por lo que no es posible establecer una definición única. Es difícil entender la competitividad sin una revisión a conciencia de los autores, términos, historia, áreas de estudio, etc.; y a medida que se avanza en la conceptualización, es más probable el enfoque de este estudio al área empresarial.

Labarca (2007) refiere que el economista Adam Smith fue de los primeros en definirla competitividad al considerar que para lograr la maximización de la eficiencia y la mejora del bienestar había que utilizar los beneficios que representaba la competencia; los países deberían especializarse y exportar aquellos bienes en los cuales tuvieran una ventaja absoluta y deberían importar aquellos bienes en los cuales el socio comercial tuviera una ventaja absoluta. Al igual que Smith, David Ricardo y su teoría sobre comercio internacional delimitan los contornos para estudiar la competitividad, más precisamente la teoría de las ventajas comparativas reconociendo que las fuerzas del mercado asignarán los recursos de una nación a aquellos sectores donde sea relativamente más productiva (Labarca, 2007).

Porter (2002) señala que la competitividad es la capacidad de una empresa para producir y mercadear productos en mejores condiciones de precio, calidad y oportunidad que sus rivales. Ivancevich y Lorenzi (2012) por otro lado, definen la

competitividad como la medida en que una nación, capaz de producir bienes y servicios pueda superar con éxito la prueba de los mercados internacionales, manteniendo y aumentando, la renta real de sus ciudadanos. En una empresa la competitividad se refiere a la capacidad para suministrar bienes y servicios, igual o más eficaz y eficiente que sus competidores (Enright et. al. 1994).

Por último, Abdel y Romo (2005) del Centro de Estudios de Competitividad de México promueven que la competitividad de la empresa es derivada de la ventaja competitiva que ella tiene en sus métodos de producción y de organización internos, y que los distinguen de sus competidores dentro del mercado meta. Es por ello que actualmente la preocupación principal de las empresas sea la construcción de ventajas competitivas que la distingan de sus competidores en el mercado.

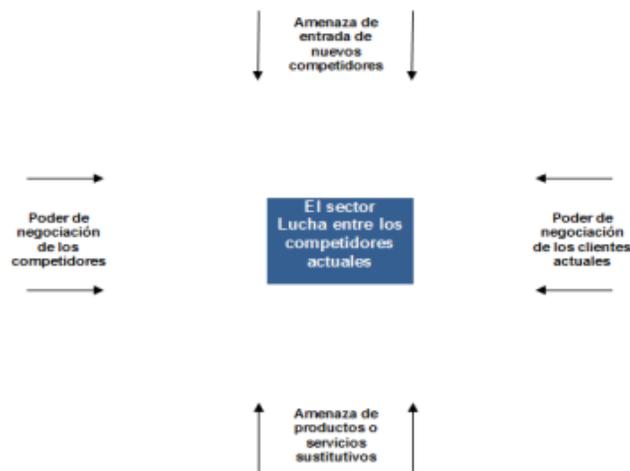
2.5. Indicadores de competitividad

Acerca de los indicadores de la competitividad, Porter (1991) define dos modelos para establecer las consecuencias de la rentabilidad de las empresas. El primer modelo representa el poder colectivo de las cinco fuerzas que rigen la competitividad y que determina la capacidad de beneficio de un sector (Figura 2.3) 3); el segundo modelo es llamado “el diamante de la competitividad” (Figura 2.4), el cual es ampliamente utilizado con el fin de contribuir a la medición y explicación del área competitiva a nivel empresa, sus sectores y cualquier otro agente interrelacionado.

Es importante reconocer que la competitividad da pie a una lucha constante de mostrar más capacidades empresariales. El fin de la estrategia de una empresa es encontrar un posicionamiento contra estas fuerzas o cambiarlas a su favor. Las cinco fuerzas que influyen en la competencia es necesario complementarla con el diamante de la competitividad, el cual se basa en planteamientos que sirven para determinar la rentabilidad de una empresa en el largo plazo mediante el uso de ventajas competitivas. La teoría en la que se basa el diamante de Porter indica que a

partir de cuatro atributos fundamentales se crea un entorno adecuado para la creación y sustentabilidad de empresas competitivas. Estos cuatro atributos se dan bajo condiciones de costos e insumos, condiciones dependiendo del tipo de cliente, presencia de proveedores promoviendo los clúster, así como estrategias donde la rivalidad aumente de manera positiva creando un efecto para agilizar flujos de información.

Figura 2.3 Fuerzas determinantes de la competencia.

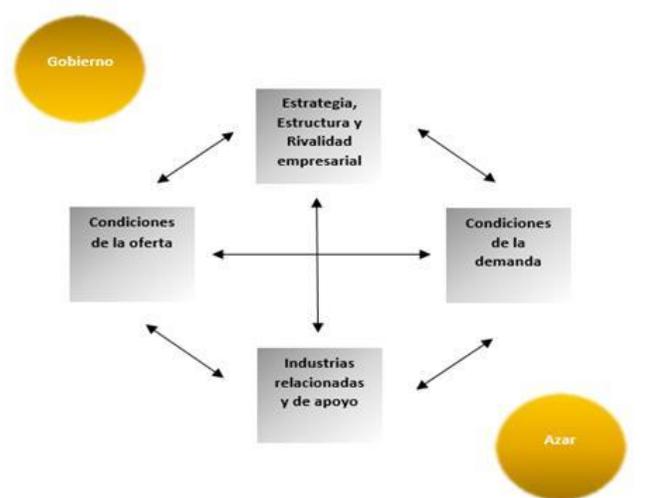


Fuente: Porter (1991).

Otros dos elementos afectan también la configuración del diamante es la intervención del gobierno y los fenómenos fortuitos. La Figura del diamante de la competitividad, también conocido como diamante de Porter, explica los escenarios a los que se expone una empresa para lograr ventajas competitivas.

A continuación se puede observar la figura 2.4 donde se detalla cada parte del diamante de la competitividad empresarial, en la cual explica la relación entre la industria, demanda, rivalidad empresarial y la oferta.

Figura 2.4 Diamante de la competitividad empresarial.



Fuente: Porter (1991)

Son diversos los estudios sobre competitividad a nivel empresarial, aplicados desde distintos enfoques y considerando la heterogeneidad de las empresas. En la Tabla 2.1 se presentan los indicadores que cuatro principales estudios utilizan en sus respectivas aplicaciones.

Para el presente estudio, se pretende retomar las propuestas mostradas a continuación en la tabla 2.1 para desarrollar el o los indicadores de competitividad empresarial más aplicables al contexto de la PYME hermosillense del sector de alimentos.

En esta tabla se pueden observar autores como Atagon y Rubio, Quiroga, Álvarez y el mapa BID.

Además se muestran los indicadores más relevantes para cada uno de ellos, como ejemplo se puede mencionar la calidad, mercadotecnia, planeación estratégica, cultura organizacional, contabilidad, tecnología, recursos humanos, gestión ambiental entre otros.

Tabla 2.1 Matriz de indicadores de competitividad clasificada por autores.

Autores			
Aragón y Rubio (2005)	Quiroga (2003)	Mapa BID ¹	Álvarez (1999)
-----	Organización interna	Planeación estratégica	Cultura Organizacional - Dirección
Calidad.	Calidad, producción – Compras.	Producción y operaciones- Aseguramiento de la calidad.	Mejoras – Calidad
Mercadotecnia.	-----	Comercialización.	El Qué y el cómo
Capacidades directivas- Recursos financieros.	Capacidades directivas- Recursos financieros.	Contabilidad y finanzas.	Equipo directivo
Recursos Humanos- Cultura.	Recursos Humanos.	Recursos Humanos.	Funciones - Entrenamiento
-----	Indicadores externos.	-----	Posición Competitiva
-----	-----	Gestión Ambiental	Avance
Tecnología- Investigación y desarrollo.	Tecnología- Investigación y desarrollo.	Sistemas de la información.	-----

Fuente: Elaboración propia en base a los autores contenidos en la tabla.

2.6. Niveles analíticos de la competitividad

Antes de profundizar en los niveles analíticos de la competitividad es necesario conocer el concepto de la competitividad sistémica, la cual constituye un marco de referencia y se distingue por dos conceptos básicos, los cuales son: a) niveles macro, meta, meso y micro (Saavedra, 2012) y b) estar insertadas en redes sinérgicas en la que los esfuerzos de las empresas sean apoyados por los factores externos (Ferrer, 2005).

A continuación se conceptualizan cada uno de los niveles analíticos de la competitividad.

- Nivel macro

Incluye la vinculación de la estabilización económica y liberalización con la capacidad de transformación (Ferrer, 2005), en otras palabras, si el contexto macroeconómico es inestable, esto perjudicará los aspectos claves para la asignación correcta de los recursos en la economía. Un ejemplo de esto sería, que en el modelo de competitividad sistémica, la competitividad macro no solo significa inflación baja, si no, un tipo de cambio real y competitivo permanente (Villarreal & Ramos, 2001).

- Nivel meta

Expresa la gobernabilidad y competitividad industrial (Ferrer, 2005), es en este nivel, donde se observan los aspectos culturales, valores y organización política entre otros.

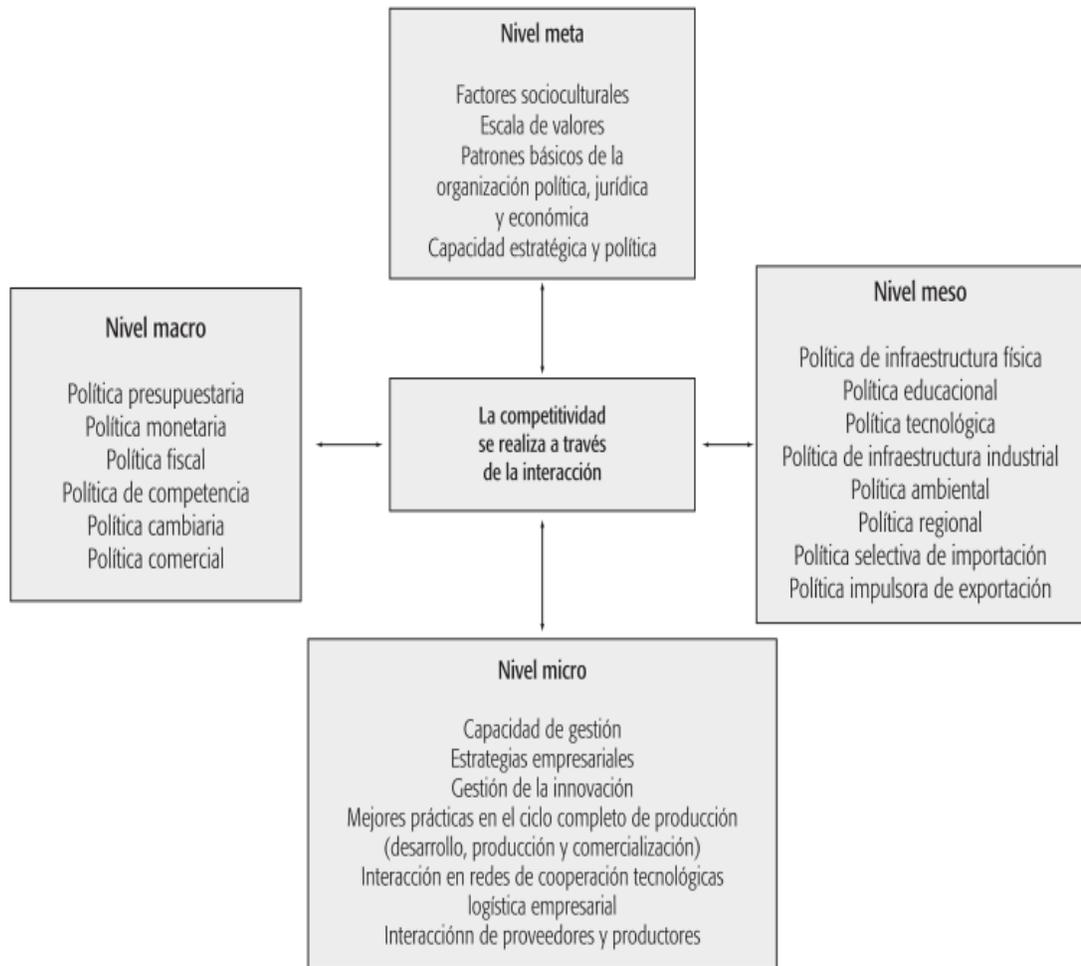
- Nivel meso

Apoya a los esfuerzos de las empresas para la creación de ventajas competitivas (Ferrer, 2005), este nivel comprende la región y la industria, además, intenta promover la capacidad de interacción entre agentes privados, públicos e intermedios.

- Nivel micro

Proceso en el interior de la empresa para crear ventajas competitivas (Saavedra, 2012), esto se refiere a los requerimientos tecnológicos e institucionales (Ferrer, 2005). Es en este nivel en el cual las empresas necesitan readecuarse desde su nivel interno un ejemplo de esto es acortar ciclos de producción, mejora en el desarrollo del producto, flexibilidad entre otros.

A continuación se muestra la figura 2.5 en la cual se muestran los puntos principales que abarcan cada uno de los niveles analíticos de la competitividad.

Figura 2.5 Mapa de la competitividad sistémica

Fuente: (Saavedra, 2012)

En la figura anterior se puede observar que cada uno de los niveles de competitividad deben estar relacionados siempre unos con otros, esto para lograr la efectividad de la organización en la cual se esté trabajando.

2.7. Historia y concepto de estrategia

El conocimiento del concepto de estrategia es de suma importancia en muchos ámbitos de la vida cotidiana y empresarial, es por ello la importancia de incluirla como variable fundamental en esta investigación. De la aplicación de estrategias correctas surgirá una mayor competitividad en las PyMEs del sector alimentario en Hermosillo.

La palabra estrategia proviene del término griego *strategos* que significa dirigir un ejército, la estrategia militar dio lugar a grandes aportaciones para las empresas, ya que en ambos casos tienen rivales a vencer ya sea para conquistar a una nación o a un mercado meta (Maroto, 2007).

La estrategia significa el orden que hay que seguir para alcanzar un objetivo, esto quiere decir, que si no se tiene en mente una meta por cumplir, el término estrategia no existiría ya que no se está planteando un objetivo final (Matilla, 2008).

La estrategia de una compañía es el plan de acción que sigue la administración, para competir con éxito (Thompson, 2012). Para poder llevar a cabo una estrategia, es necesario conocer la situación actual de la organización en la que estamos trabajando, mejor conocida como misión, además, de determinar los alcances hasta los cuales se pretende llegar, es decir, la visión de la institución.

De esta forma se puede determinar el conjunto de acciones más adecuadas para el logro efectivo de las metas propuestas como parte de la visión. La estrategia de una compañía consiste en los planteamientos comerciales con los que se compete de una manera fructífera mejorando el desempeño del negocio (Thompson, 2012).

Nada garantiza que la estrategia seleccionada cumpla realmente con el objetivo original, o sea la mejor decisión, ya que, no siempre se logra el éxito y como menciona (Labarca, 1990) cuando existe certeza acerca de la eficacia de los medios para alcanzar los objetivos, no se requiere de una estrategia.

Es de suma importancia que las estrategias evolucionen de una manera constante, ya que las circunstancias a las que se enfrenta una empresa son cambiantes, y por lo tanto las estrategias deben hacerlo igual, su formulación no es una tarea única, sino un proceso continuo (Thompson, 2012).

Para poder llevar a cabo esta investigación es de suma importancia comprender el término de estrategia, puesto que, es el camino que se debe seguir paso a paso para el cumplimiento de una meta.

2.8. Tipos de estrategias

Existen diferentes tipos de estrategias, las cuales se utilizan para lograr el éxito en las compañías, a continuación en la tabla 2.2 se muestran las más utilizadas ya sea de manera individual o simultánea.

Tabla 2.2 Definición y ejemplos de alternativas de estrategias.

Estrategia	Definición	Ejemplo
Integración hacia adelante	Obtención de la propiedad o aumento del control sobre la distribución o vendedores minoristas.	Gateway Computer Company, abre su propia cadena de tiendas de computo de ventas a minoristas.
Integración hacia atrás	Busqueda de la propiedad sobre los proveedores de la empresa.	Empresas financieras subrogan sus operaciones de tecnología a empresas como IBM.
Integración horizontal	Busqueda de la propiedad o el aumento de control sobre los competidores.	Reader's Digest Association adquiere Reinman Publications.
Penetración en el mercado	Aumento de la participación en el mercado.	American Express lanzó una campaña publicitaria para impulsar su tarjeta líder por arriba de la competencia.
Desarrollo del mercado	Introducción de productos o servicios actuales en nuevas áreas geográficas.	South African Breweries PLC intenta adquirir a Miller Brewing Company.
Desarrollo de productos	Busqueda de incremento en ventas gracias al mejoramiento de productos o servicios actuales	Miller Brewing desarrolló la nueva bebida de malta con sabor a vodka y cítricos.
Diversificación concéntrica	Adición de productos o servicios nuevos, pero relacionados.	Los hoteles Hilton venden tiempos compartidos y habitaciones de los pisos más altos.
Diversificación	Adición de productos o servicios nuevos pero no	El equipo de los Yankees fusionan sus operaciones con

horizontal	relacionados para los clientes actuales.	un equipo de básquetbol de los Nets.
Recorte de gastos	Reducción de costos y activos para revertir la disminución de las ventas y utilidades.	En el 2002, Net2Phone elimino el 82% de su fuerza laboral.
Enajenación	Venta de una división o parte de una empresa.	Tyco vende su division de plásticos (47% de sus ventas totales).
Liquidación	Venta de los activos de una empresa.	Service Merchandise cerro en su totalidad sus 216 tiendas.

Fuente: (David, 2003)

A continuación se desarrollarán de una manera más detallada cada una de las estrategias anteriormente señaladas.

- Integración hacia adelante

Se conoce como integración hacia adelante cuando desde una posición en la cadena de valor la empresa agrega actividades que cubren la etapa hasta el cliente final (Torres, 1999). Esto quiere decir que las empresas pretenden aumentar el control sobre sus vendedores minoristas (David, 2003).

- Integración hacia atrás

A diferencia de la anterior, esta se basa en aumentar el control sobre los proveedores (Daniel Martínez Pedros, 2012), este tipo de estrategia es utilizada cuando las compañías encargadas de proveer la materia prima no son confiables o manejan elevados costos (David, 2003).

- Integración horizontal

Busca la propiedad o el aumento del control de los competidores (David, 2003), esto también se puede interpretar como la combinación de dos o más empresas en una sola entidad corporativa (Thompson, 2012).

- Penetración en el mercado

Esta estrategia intenta aumentar la participación de los productos en los mercados actuales aumentando la mercadotecnia (David, 2003), esto se puede llevar a cabo atrayendo a los clientes ya sea bajando precios, promociones, o agregando características distintivas en los (Dominguez & Gutiérrez, 2007).

- Desarrollo del mercado

Implica la introducción de los productos o servicios no solo en el área local, de tal forma que se crea una visión de comercio en diferentes áreas geográficas (David, 2003).

- Desarrollo de productos

El desarrollo de productos en una tarea que consiste en introducir un valor a los productos que se ofrecen, esto para que sus características sean distintas o mayores a las que tenía anteriormente y en base a esto aumentar las ventas por medio de las mejoras de los productos o servicios (Kichner, 2010).

- Diversificación concéntrica

La empresa busca crear actividades complementarias de las que ya se están brindando, siempre y cuando tengan relación unas con otras (Suárez & Enrique, 2004).

- Diversificación horizontal

Adición de productos no relacionados a los que se manejan normalmente en la organización, esta estrategia no es tan peligrosa ya que se conocen los gustos de los clientes (David, 2003).

- Recorte de gastos

Está basada en la disminución de gastos para contrarrestar el efecto de la disminución de las ventas, esto implica la venta de edificios, terrenos entre otras cosas para generar recursos (David, 2003).

- Enajenación

Se utiliza con frecuencia para la obtención de capital para la compra de nuevas inversiones mediante la venta de un porcentaje de la empresa (David, 2003).

- Liquidación

Vender en partes a la empresa, lo que demuestra la empresa está en quiebra, aunque es difícil aceptar esta decisión en muchas ocasiones es más conveniente hacerlo que seguir aumentando las pérdidas (David, 2003).

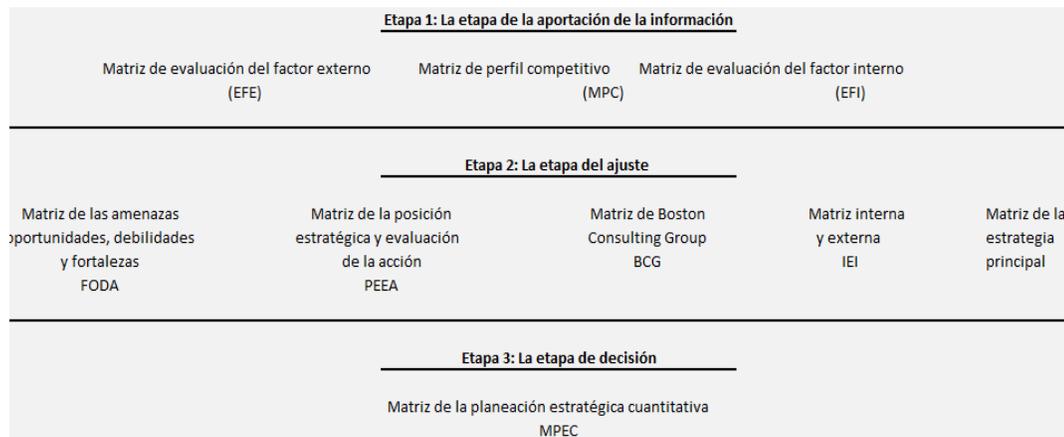
Como se mencionó anteriormente, las estrategias ayudan a cumplir con objetivos, pero estas no son únicas y dependen totalmente de las metas que se tienen definidas para cada organización, es por ello la importancia de conocer las características de cada una de ellas y poder identificar la más conveniente dependiendo de la situación de una empresa, en este caso, la mejor para la comercialización de producto regional.

2.9. Proceso para definir y determinar una estrategia

La planificación de una estrategia se define de manera sistemática como los lineamientos estratégicos que se desarrollan para crear guías de acción asignando recursos y haciendo planes (Francés, 2006). La identificación y evaluación de las alternativas de estrategias deben incluir la participación de gerentes y empleados que cuenten con los conocimientos de la visión y misión de la empresa, de preferencia que hayan participado en su elaboración y además deben de contar con la información de las auditorías tanto internas como externas, lo cual beneficiará a la creación de nuevas estrategias. (David, 2003). Las técnicas importantes para la

formulación de estrategias se encuentran en el esquema de la toma de decisiones, como se muestra en la figura 2.6.

Figura 2.6 Esquema analítico para la formulación de la estrategia.



Fuente: (David, 2003)

A continuación se desarrollará de manera detallada cada una de las etapas para definir y aplicar una estrategia.

Etapa 1: Etapa de aportación de la información

Es en esta etapa donde se resume toda la información necesaria para la creación de estrategias mediante diferentes matrices que se presentan a continuación.

- Matriz de evaluación del factor externo

Incluye las oportunidades y amenazas que se consideran claves el cual arroja una calificación y se compara con el promedio de la industria (Bonilla, 2004).

- Matriz de perfil competitivo

En esta matriz se incluyen los factores que se consideran fortalezas y debilidades determinantes para el éxito, se realiza una comparación entre la empresa propia y dos competidores, los cuales uno debe de ser mayor y otro menor. (García, 2013). A continuación en la figura 2.7 se muestra un ejemplo.

Figura 2.7 Matriz de perfil competitivo.

Factores críticos para el éxito	Compañía Muestra			Competidor 1		Competidor 2	
	Peso	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Participación en el mercado							
Competitividad de precios							
Posición financiera							
Calidad del producto							
Lealtad del cliente							
Total							
Nota: los valores de las calificaciones son los siguientes: 1- debilidad principal, 2 – debilidad menor 3- fuerza menor, 4 – fuerza mayor. El competidor más fuerte es el que en el total ponderado sea el más alto							

Fuente: (David, 2003)

- Matriz de evaluación interno

Se desarrolla iniciando con una lista de fortalezas y debilidades y después se le asigna un peso que va desde 0 hasta 1 para después multiplicar este valor con una calificación del uno al 4, en este caso la calificación se refiere a la organización. (Bonilla, 2004).

Etapa 2: Etapa de ajuste

Es en esta etapa en la que se deben ajustar las áreas de oportunidad y amenazas externas con las fortalezas y debilidades internas, para determinar esto se realizan algunas técnicas que se presentan a continuación.

- Matriz de amenazas, oportunidades, debilidades y fortalezas

Es el análisis profundo de los factores que afectan positiva o negativamente en una empresa esto permite hacer comparaciones que ayuden a generar estrategias factibles (Salazar, 2005)

Identifica todos los puntos positivos y los denominan como fortalezas, las áreas con factores negativos como debilidades, los aspectos deficientes pero con opción a

mejora son oportunidades y por ultimo las amenazas que son los aspectos o factores externos que no dependen de la empresa pero que pueden llegar a tener un efecto negativo sobre la organización.

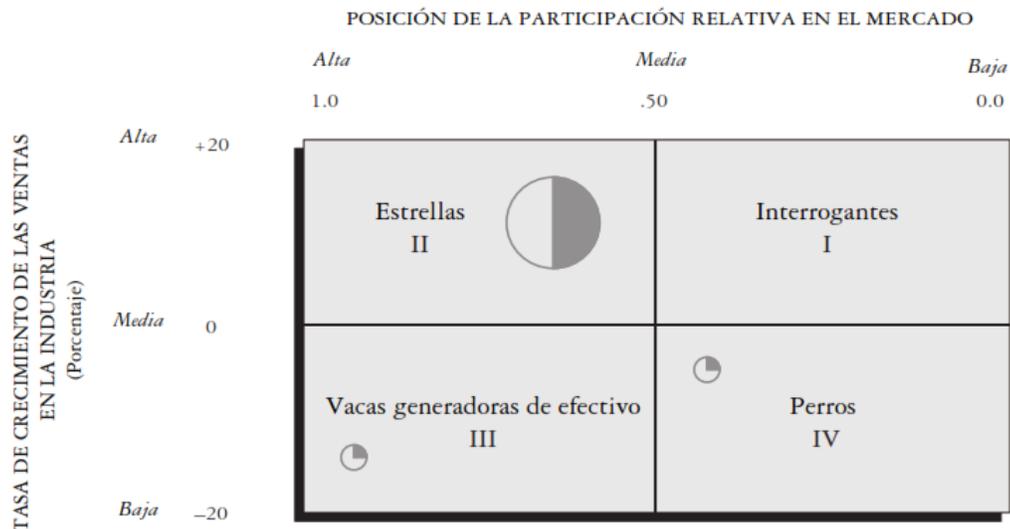
- Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción

Identifica la posición estratégica de la organización a partir de la fuerza financiera o venta competitiva (Malagón, 2006), determinando si la estrategia que se está utilizando es defensiva, competitiva intensiva o conservadora (David, 2003).

- Matriz del Boston Consultan Group

Se utiliza para para analizar la mezcla de productos en el mercado, las coordenadas horizontales representan la participación del mercado, mientras que las verticales muestran la tasa de crecimiento del mismo (Francés, 2006) . A continuación en la figura 2. 8 se muestra un ejemplo de ella.

Figura 2.8 Matriz BCG.



Fuente: (David, 2003)

- Matriz interna y externa

Ubica las divisiones de una empresa en un esquema de nueve cuadrantes, el tamaño de cada círculo representa el porcentaje de la contribución en ventas de cada departamento y las rebanadas de la gráfica son los porcentajes de contribución de las utilidades (David, 2003).

- Matriz de la estrategia principal

Todas las empresas se posicionan en uno de los cuatro cuadrantes, se basa en dos posiciones de evaluación los cuales son la posición competitiva y el crecimiento del mercado (David, 2003).

Etapa 3: Etapa de decisión

Es en esta etapa, en la cual, después de haber realizado las matrices anteriores ya tenemos una lista de estrategias principales las cuales fueron propuestas por el grupo de trabajo formado en la etapa 1, dichas estrategias se someterán a una última matriz llamada de la planeación estratégica cuantitativa.

La matriz de la planeación estratégica cuantitativa mejor conocida como MPCE, indica en forma objetiva cuales son las alternativas de estrategia más fructíferas. La cual utiliza el aporte de datos de las matrices de las etapas anteriores para elegir entre las estrategias y seleccionar la mejor (David, 2003).

El proceso de selección de una estrategia, es algo que no se puede pasar por alto, ya que no se debe depender únicamente de la intuición para determinar qué medidas se van a tomar para llegar a cumplir un objetivo determinado, por ello la importancia de comprender y aplicar de manera adecuada.

CAPÍTULO 3 METODOLOGÍA

Como quedó establecido en la primera sección, el objetivo del estudio consiste en determinar el impacto de la capacidad de aprendizaje de las PyMEs del sector alimentario de Hermosillo, Sonora, en sus niveles de competitividad; con la finalidad de elaborar propuesta de mejora. Ante esto la pregunta de investigación planteada cuestiona ¿Cuál es el impacto de la capacidad de aprendizaje, en la competitividad de las PyMEs de la industria alimentaria en el municipio de Hermosillo, Sonora?, por lo que la hipótesis de trabajo postula que la capacidad de aprendizaje de las PyMEs de la industria alimentaria en el municipio de Hermosillo, Sonora, tiene un fuerte impacto positivo en sus niveles de competitividad; esto es, mientras más alto sea el nivel de aprendizaje de las organizaciones, más alto será su nivel de competitividad.

3.1. Tipo de investigación

La investigación tiene un alcance explicativo y cuenta con una metodología de tipo mixto, como se observa en la tabla 3.1, este tipo de investigación, explora el caso desde un inicio, lo describe y relaciona sus variables más importantes hasta llegar a un entendimiento total del fenómeno que se está analizando.

Tabla 3.1 Tipos de investigación.

Mixta	No solo se centrará en variables cuantitativas, ya que es importante adentrarse en las cualitativas para obtener un mayor conocimiento.
Explicativa	Es más estructurada que los estudios con los demás alcances y, de hecho, implican los propósitos de éstos (exploración, descripción y correlación o asociación); además de que proporcionan un sentido de entendimiento del fenómeno a que hacen referencia.

Fuente: Elaboración propia, en base a Hernández, et al. (2003)

Como se menciona anteriormente la metodología a usar será mixta, esto ya que es importante complementar los datos cualitativos con los cuantitativos para la obtención de resultados más apegados a la realidad forma buscar que las estrategias que serán aplicadas sean más efectivas y tengan un mayor impacto.

3.2. Etapas de la investigación

Para el cumplimiento de los objetivos, es necesario dividir la investigación en cuatro etapas: 1) Medición de la capacidad de aprendizaje de las PyMEs seleccionadas, 2) Medición de la competitividad, 3) Impacto de la capacidad de aprendizaje en la competitividad y 4) Propuesta de indicadores de aprendizaje que mejoren la competitividad, tal y como se muestra en la tabla 3.2.

Tabla 3.2 Fases de la investigación.

Fase 1	Medición de la capacidad de aprendizaje.
Fase 2	Medición de la capacidad de competitividad.
Fase 3	Impacto del aprendizaje organizacional en la competitividad.
Fase 4	Propuesta de indicadores

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describirá a detalle cada una de las fases de la investigación:

Fase 1. Medición de la capacidad de aprendizaje.

- Análisis y adaptación de la “Escala global para medir el aprendizaje en las organizaciones” (Martínez León y Ruiz Mercader, 2003).
- Elaboración de instrumento para medir la capacidad de aprendizaje de PyMEs
- Validación de instrumento
- Aplicación de instrumento

- Análisis de resultados
- Reporte de resultados

Fase 2. Medición de la competitividad

- Elaboración de instrumento para medir la competitividad de PyMEs
- Validación de instrumento
- Aplicación de instrumento
- Análisis de resultados
- Reporte de resultados

Fase 3. Impacto de la capacidad de aprendizaje en la competitividad.

- Pruebas estadísticas
- Análisis de resultados
- Reporte de resultados

Fase 4. Propuesta de indicadores de aprendizaje que mejoren la competitividad.

- Selección de indicadores conforme a resultados de fases 1,2 y 3.
- Elaboración de propuesta
- Presentación de informe técnico del estudio de las etapas de la investigación

3.3. Determinación de la muestra

Para definir el tamaño de la muestra, se empezó analizando al subsector alimentos del sector manufacturero en Hermosillo, Sonora. La tabla 3.3 presenta la información proporcionada por el DENUE del INEGI¹:

¹ Esta información se obtuvo de la página <http://www.beta.inegi.org.mx/app/mapa/denue/> El día 15 de marzo del 2018.

Tabla 3.3 Unidades Económicas en el Sector Alimentario de Hermosillo.

Número de empleados	Número de empresas
0-10	1722
11-50	51
51-100	11
101-250	7
251 -0	4

Fuente: Elaboración propia con base a DENU

Considerando que el sujeto de estudio de la presente investigación son las PyMEs hermosillenses de la industria alimentaria, para definir la muestra se dispondrá de una población de 73 unidades económicas, descartando los establecimientos de 10 o menos empleados por ser Microempresas y las organizaciones de más de 250 empleados por ser consideradas como Grandes.

El resultado obtenido como tamaño de muestra a considerar para el presente estudio fue de 42, esto quiere decir que se seleccionarán de forma aleatoria a 42 PyMEs del sector alimentario de Hermosillo para el proceso de aplicación del instrumento de evaluación.

Para la obtención del resultado anterior se utilizó la fórmula que se presenta a continuación:

$$n = \frac{N\sigma^2 Z^2}{(N-1)e^2 + \sigma^2 Z^2} = 42$$

En la tabla 3.4 se desarrolla de forma individual cada uno de los elementos utilizados en la fórmula para la obtención del resultado, en la cual se observa que el nivel de confianza que se utilizó es de 95% y un margen de error del 10%.

Tabla 3.4 Valores para la obtención de la muestra.

Valor denominativo	Valor numérico	Definición
N	73	Tamaño de población.
Σ	.5	Desviación estándar de la población.
Z	95%	Nivel de confianza.
E	10%	Límite aceptable de error muestral.

Fuente: Elaboración propia

Para esta investigación es importante contar con un valor de confianza elevado, ya que esto nos garantiza que la muestra obtenida será realmente representativa brindando la información necesaria para el adecuado desarrollo de este trabajo.

3.4. Diseño del instrumento de recolección de datos

Para medir la capacidad de aprendizaje organizacional en las empresas seleccionadas, se les aplicará una encuesta basada en la escala global para medir el aprendizaje en las organizaciones de la industria alimentaria en la localidad de Murcia, España, elaborada por Martínez León y Ruiz Mercader (2003). Instrumento multi-ítem, este último, previamente validado por las autoras siguiendo la metodología propuesta por Malhotra: revisión de la literatura, generación inicial de los ítems, selección, prueba piloto, desarrollo de la escala depurada y evaluación (Martínez y Ruiz, 2003).

Los indicadores a considerar para efectuar la medición de la capacidad de aprendizaje se han agrupado, siguiendo a Templeton, Lewis y Snyder (2002), así

como a Pérez, Montes y Vázquez (2004), en tres dimensiones: aprendizaje individual, aprendizaje grupal y aprendizaje organizacional.

Indicadores para aprendizaje individual:

- Experiencia laboral
- Conocimiento y habilidades técnicas
- Uso efectivo de información generada
- Nivel de motivación
- Nivel de estudios
- Capacitación recibida
- Clima laboral
- Habilidades sociales
- Recompensa económica
- Recompensa social

Indicadores para aprendizaje grupal:

- Trabajo en equipo
- Claridad de objetivos
- Grado de satisfacción de pertenencia
- Frecuencia en la implementación de ideas
- Mecanismos de evaluación de objetivos
- Nivel de entreaayuda de los integrantes
- Mecanismos de evaluación de la ejecución de objetivos
- Nivel de unidad y compromiso entre miembros del equipo de trabajo
- Grado de orientación hacia la propuesta de mejoras
- Grado de orientación hacia la solución de problemas

Indicadores para aprendizaje organizacional:

- Flujos de información al seno de la organización

- Formas de distribución de la información
- Disponibilidad del conocimiento útil para la toma de decisiones
- Modalidades de acceso a la información
- Métodos de evaluación de nuevas ideas o procesos
- Nivel de apoyo y guía de los supervisores a los trabajadores
- Frecuencia de capacitación
- Grado de interrelación entre áreas o departamentos
- Clima laboral
- Frecuencia de reuniones con clientes
- Frecuencia de reuniones con proveedores
- Grado de implementación de ideas y procedimientos considerados como efectivos.
- Políticas de fomento y apoyo a la generación de ideas y procedimientos nuevos al seno de la organización.
- Políticas de búsqueda, análisis e implementación de ideas y procesos externos a la organización
- Alianza con otras organizaciones
- Grado de implementación de prácticas exitosas
- Uso del diálogo para la búsqueda de soluciones a problemas.

Por su parte, para medir la variable competitividad se consideran dos indicadores como los más relevantes y/o representativos de la competitividad de la PYME alimentaria de Hermosillo: la productividad global de la empresa (producción total / Insumos totales), como sinónimo de su eficiencia productiva; y la variación porcentual de las ventas de los últimos tres años de la organización, esto como referencia a la permanencia y búsqueda de nuevos mercados. Cabe mencionar que dependiendo del tiempo y la disposición de los directivos al momento de la entrevista, puede aplicarse uno de los modelos para medir la competitividad.

Las respuestas de la encuesta fueron diseñadas con los valores de la escala de Likert, la cual es la usada de forma más amplia en las investigaciones (Contreras 2001). Utiliza una serie de enunciados afirmativos y negativos sobre un cuestionamiento determinado.

Normalmente cuenta con cinco posibles respuestas, aunque algunos evaluadores prefieren usar entre siete y nueve opciones. En esta investigación se utilizaron solamente cinco posibles resultados, los cuales son: totalmente de acuerdo, de acuerdo, ni de acuerdo ni desacuerdo, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Los cuales cuentan con los valores desde el 1 hasta el 5, a continuación en la tabla 3.5 se muestra el valor para cada una de las respuestas anteriormente mencionadas.

Tabla 3.5 Ponderación de respuestas en base a escala Likert.

Respuesta	Ponderación
Totalmente de acuerdo	5
De acuerdo	4
Ni de acuerdo ni desacuerdo	3
Desacuerdo	2
Totalmente desacuerdo	1

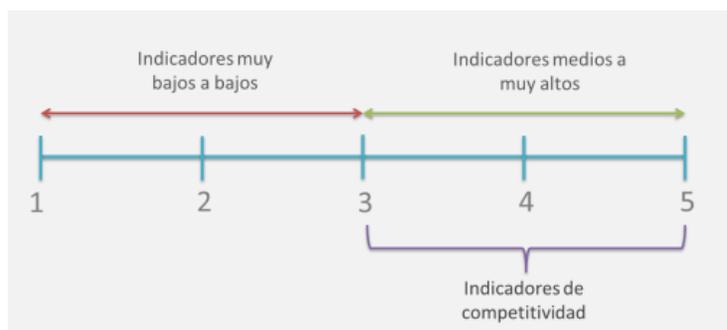
Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la puntuación más alta es equivalente a la respuesta que indica que se está totalmente de acuerdo con el cuestionamiento, mientras que la más baja afirma que se está totalmente en desacuerdo con la pregunta.

El uso de esta escala será de suma importancia en esta investigación ya que en base a los resultados de cada cuestionamiento se determinarán las fortalezas y

debilidades con las que cuentan las PyMEs del sector alimentario en Hermosillo: A continuación, se muestra la figura 3.1 para explicar lo anterior.

Figura 3.1 Identificación de indicadores según escala Likert.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la figura 3.1 los cuestionamientos que resulten con una calificación de 1 hasta 2.9 serán considerados como debilidades y los que arrojen una ponderación de 3 hasta 5 serán tomados como fortalezas, en base a eso se seleccionaran las estrategias necesarias para el desarrollo de esta investigación.

3.5. Contrastación de la hipótesis

Para elaborar la contrastación de la hipótesis primeramente se tienen que visualizar de forma general los diferentes métodos para la selección del más adecuado. En la tabla 3.6 se pueden observar de forma fácil y comprensible los diferentes tipos de coeficientes que existen para determinar la correlación entre variables de estudio Hernández, et al. (2003)

En lo que concierne a esta investigación, el impacto de la capacidad de aprendizaje en la competitividad se medirá a través de un estudio correlacional, para determinar el grado de asociación entre las variables. Se propone como indicador, el coeficiente de correlación de Pearson (r), que describe la fuerza de la relación entre variables, o grupos de variables en escala de intervalo o de razón. Cuanto más se acerca al valor absoluto de 1, el índice representa una correlación perfecta, y el valor 0 se refiere a la ausencia de total de correlación

Tabla 3.6 Principales coeficientes para tablas de contingencia.

Coeficiente	Para cuadros de contingencia...	Nivel de medición de ambas variables	Interpretación
<i>Phi</i> (ϕ)	2 × 2	Nominal. Puede utilizarse con variables ordinales reducidas a dos categorías. SPSS lo muestra en cálculos para datos nominales.	En tablas 2 × 2 varía de 0 a 1, donde cero implica ausencia de correlación entre las variables; y uno, que hay correlación perfecta entre las variables. En tablas más grandes, <i>phi</i> puede ser mayor de 1.0, pero la interpretación es compleja. Por ello, se recomienda limitar su uso a las tablas 2 × 2.
Coeficiente de contingencia <i>C</i> de Pearson	Cualquier tamaño. De hecho es un ajuste de <i>phi</i> para tablas con más de dos categorías en las variables. Incluso funciona mejor con tablas de 5 × 5.	Nominal. Puede utilizarse con variables ordinales reducidas a dos categorías.	0 a 1, pero en tablas menores a 5 × 5, se acerca pero nunca alcanza el uno.
V de Cramer (<i>C</i>)	Cualquier tamaño	Cualquier nivel de variables, pero siempre reducidas a categorías. SPSS lo muestra en cálculos para datos nominales.	0 a 1, pero el uno solamente se alcanza si ambas variables tienen el mismo número de categorías (o marginales).
Goodman-Kruskal <i>Lambda</i> o sólo <i>Lambda</i> (λ)	Cualquier tamaño	Cualquier nivel de variables, pero siempre reducidas a categorías. SPSS lo muestra en cálculos para datos nominales.	Fluctúa entre 0 y 1, asume causalidad, lo que significa que puede predecirse a la variable dependiente definida en la tabla, sobre la base de la independiente. La versión usual de <i>Lambda</i> es asimétrica. Sin embargo, SPSS y otros programas presentan tres versiones: una simétrica y dos asimétricas (estas últimas representan a cada una de las variables considerada como dependiente). La versión simétrica es simplemente el promedio de las dos <i>Lambdas</i> asimétricas. Una prueba asimétrica presupone que el investigador puede designar cuál es la variable independiente y cuál la dependiente. En una simétrica no se asume tal causalidad.

Fuente: Hernández, et al. (2003)

A continuación se muestra la tabla 3.7 donde se interpreta el coeficiente de correlación de Pearson.

Tabla 3.7 Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson (*r*).

-1.00 =	Coeficiente negativo perfecto (a mayor X, menor Y)
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
- 0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+ 0.75	Correlación positiva considerable
-1.00	Correlación positiva perfecto (a mayor X, mayor Y)

Fuente: Hernández, et al. (2003)

Se pretende demostrar que la correlación sea mayor a 0.75, esto ya que implica que la correlación es positiva de forma considerable, lo cual nos indicaría que si existe una relación entre la capacidad de aprendizaje y la competitividad.

Para la obtención de este resultado será necesario utilizar los promedios por cada una de las variables y contrastarlas unas contra otras.

3.6. Validación del instrumento

Para que se diga que un instrumento es adecuado y que se pueda aplicar con toda confianza es necesario que cuente con dos factores importantes, la confiabilidad y validez (Jose Bojorquez, 2013). Según la teoría clásica, la confiabilidad se define como el grado en el que la encuesta mide de forma consistente y convincente una muestra de población. La medición consistente se refiere al grado en que una medida se encuentra libre de errores (Oviedo, 2005).

La validez se refiere al grado en el que el instrumento mide la variable que se pretende evaluar (Borquez, 2013). En esta investigación, el instrumento se validó utilizando 20 cuestionarios que fueron analizados utilizando el software SPSS, obteniendo un Alfa de Cronbach del 94% con un nivel de confiabilidad del 95%.

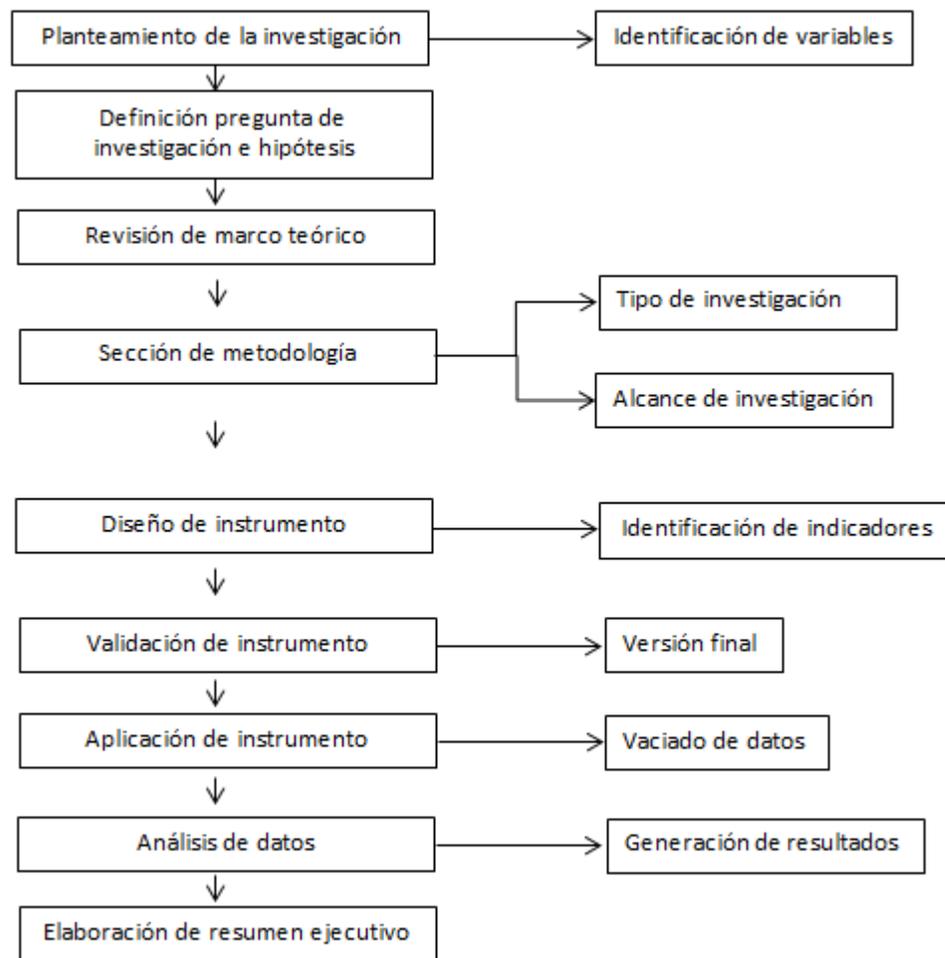
Para el proceso de aplicación de cuestionarios, como primer instancia se consideró la entrega del formulario impreso para que se contestara de forma manual, pero era poco amigable ya que la encuesta consta de 80 reactivos. Ante esto, se tomó la decisión de realizar los cuestionarios de forma virtual, mediante una aplicación de google, con la finalidad de que la forma de contestar fuera más interactiva.

3.7. Diseño estructural de la metodología

A continuación se muestra la figura 3.2 donde se observa de forma gráfica el diseño estructural de la metodología, aquí se pueden ver cada una de las etapas en las que consiste esta investigación y que es necesario para que se puedan llevar a cabo.

Como se puede observar consta de nueve etapas que van desde el planteamiento de investigación en el cual se identifican las variables para analizar, hasta la elaboración del resumen ejecutivo que engloba todos los resultados obtenidos mediante las investigaciones, encuestas y elaboración de datos estadísticos para la obtención de las propuestas.

Figura 3.2 Diseño estructural de la metodología



Fuente: Elaboración propia

Es de suma importancia representar las etapas de la investigación de forma gráfica, ya que brinda un rumbo de los pasos necesarios a seguir, lo cual ayuda significativamente para futuros investigadores que deseen replicar el presente proyecto en diferentes localidades mejorando así la competitividad de las mismas.

CAPÍTULO 4 RESULTADOS

La investigación es un proceso muy riguroso y por ello la importancia de realizar un análisis detallado de cada uno de los factores relevantes para la misma, esto con el fin de crear las estrategias y procesos de desarrollo adecuado para lograr mejores resultados llegando al éxito.

En este caso particular, para lograr la obtención de resultados, lo primero que se realizó fue la elaboración de una tabla con el fin de diferenciar cada uno de las variables que se determinaron en la fase 1 y 2 de la investigación.

Una vez organizados los datos se procedió a determinar un promedio por pregunta y otro por variable, esto para identificar en que aspecto se encuentran más fuertes las PyMEs del sector alimentario de Hermosillo. Todo lo anterior con el fin de sustentar propuestas adecuadas al problema de investigación.

Primeramente se mostrará la calificación de cada una de las 42 empresas encuestadas, esto con el objetivo de identificar qué porcentaje de las PyMEs cuenta con un alto o bajo promedio en sus calificaciones.

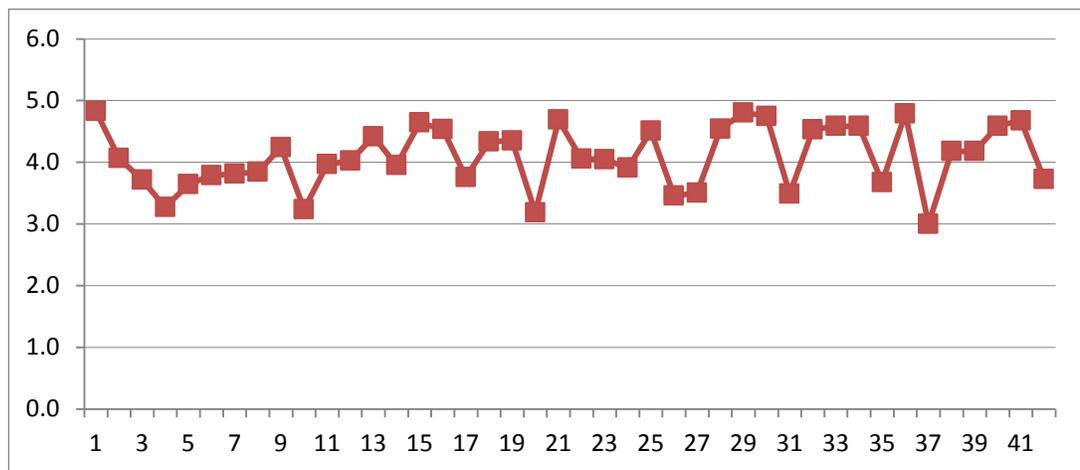
Para la presentación de resultados, se mostrará la puntuación más alta y más baja de cada una de las variables, esto de forma numérica y gráfica, con el fin de obtener un panorama general de los resultados en cuanto a capacidad de aprendizaje, innovación y competitividad.

Es importante mencionar que en el caso de la variable de aprendizaje organizacional, la encuesta se dividió en tres áreas específicas, esto con el fin de identificar de una manera más precisa las áreas de oportunidad con las que se cuenta para mejorar.

4.1. Análisis descriptivo por empresa

Es de suma importancia identificar de forma general las calificaciones de cada una de las empresas encuestadas tal y como se muestra en la gráfica 4.1.

Gráfica 4.1 Calificaciones por empresa.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en la gráfica anterior todas las empresas cumplieron con los indicadores mostrados anteriormente en la figura 3.1 (escala de Likert), ya que la empresa que quedó más baja en puntuación, obtuvo una calificación de 3, por lo tanto, se considera que toda la muestra de empresas cuenta con indicadores que van desde medios a muy altos.

Esto no quiere decir que todo está bien, al contrario, se deben identificar las fortalezas con las que ya se cuenta en cada una de las organizaciones de forma general para después incrementarlas y mejorarlas.

Es importante trabajar en los indicadores que de forma individual dieron un resultado menor a tres, ya que según la escala de Likert estos resultados no son favorecedores y se tienen que corregir.

4.2. Medición de la capacidad de aprendizaje

Para la medición de la capacidad de aprendizaje, las preguntas del cuestionario se dividieron en tres áreas, la primera era sobre los trabajadores, la segunda sobre el equipo de trabajo y la tercera sobre la organización, de las cuales se tomaron las preguntas más significativas, tanto positiva como negativamente, esto ya que es importante identificar las fortalezas y áreas de oportunidad con las que cuentan las PyMEs del sector alimentario de Hermosillo.

En la tabla 4.1 se observan las preguntas con mayor y menor puntaje.

Tabla 4.1 Mayor y menor puntaje en la capacidad de aprendizaje de las PyMEs alimentarias de Hermosillo.

Reactivo	Puntaje
Los grupos proponen soluciones innovadoras a diversas cuestiones de la empresa.	3.67
Tienen un sentido del logro por lo que hacen	4.43

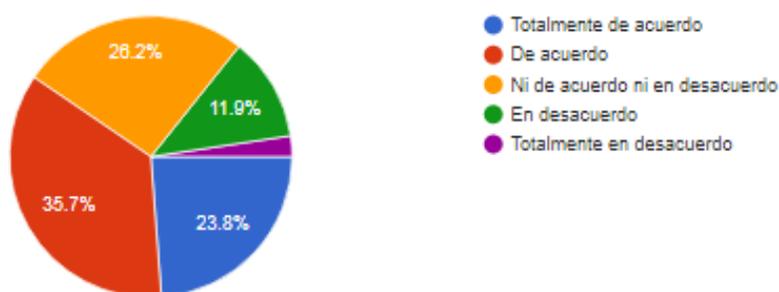
Fuente: Elaboración propia

Para una mayor comprensión de los resultados mostrados en la tabla 4.1, se muestran a continuación las gráficas de cada uno los reactivos anteriores en las figuras 4.2 y 4.3. Donde se desglosan las respuestas generales que se presentaron durante la aplicación de los instrumentos de evaluación utilizados para el análisis de las PyMEs del sector alimentario.

Primeramente se muestra la gráfica con la puntuación más baja de la variable de capacidad de aprendizaje, la cual cuestiona si los trabajadores proponen soluciones a las problemáticas que se presentan día a día en la empresa.

Es importante el análisis de este cuestionamiento, ya que el trabajo de operativo y el servicio al cliente son sumamente importante en los resultados de las empresas y si no se toma en cuenta la opinión de los colaboradores que llevan de forma directa este trabajo, las soluciones propuestas por los gerentes o directivos no siempre serán atinadas.

Gráfica 4.2 Mayor y menor puntaje en la capacidad de aprendizaje de las PyMEs alimentarias de Hermosillo.

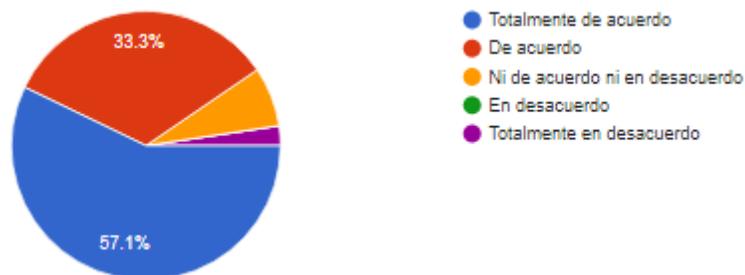


Fuente: Elaboración propia

Si bien los grupos proponen soluciones innovadoras, existe un porcentaje considerable que no lo considera importante, lo cual dice que no lo toman en cuenta. Es importante tomar acciones para evitar esta percepción, ya que es necesario escuchar al equipo de trabajo porque muchas ocasiones son la clave para la obtención de datos relevantes para encontrar la respuesta a determinada problemática, si bien todas las decisiones finales recaen directamente en los dueños de las empresas, la situación operativa real es manejada diariamente por los trabajadores.

De igual manera se presenta el indicador más alto de la variable de capacidad de aprendizaje, la cual habla del sentimiento de logro por parte de los trabajadores en la empresa.

Gráfica 4.3 Tienen un sentido del logro por lo que hacen.



Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar, la mayoría afirma tiene sentido de logro por lo que hacen, lo cual debe de seguir igual y mejorar cada día. Es importante seguir con esto e incrementar cada día esta percepción ya que es una de las mejores motivaciones para el personal, ya que sienten que están dejando algo positivo en la empresa sintiéndose importantes, lo que acarrea un mejor desempeño laboral de forma personal y organizacional.

4.3. Análisis descriptivo de la variable capacidad de aprendizaje

Anteriormente se habló sobre cada una de las variables que formaban parte de la encuesta y se determinaron los indicadores más altos y los más bajos, pero en este apartado se analizará la variable de capacidad de aprendizaje de una forma más detallada.

Lo anterior, ya que la sección de capacidad de aprendizaje estuvo dividida en tres áreas:

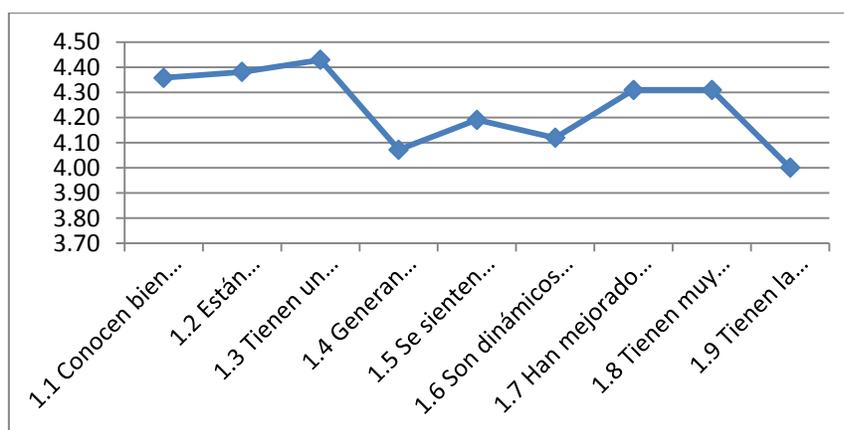
- Aprendizaje individual (trabajador).
- Aprendizaje grupal (equipo).
- Aprendizaje organizacional.

Es importante como parte de la toma de decisiones, analizar cada una de estas, para definir las mejores estrategias.

Lo primero que se realizó fue revisar en cada sección los resultados de forma individual, es decir, el promedio (de las 42 empresas) de una pregunta determinada por sección y observar los puntajes más altos y bajos para después compararlos con la escala Likert para identificar si los resultados eran positivos o negativos

En este caso, la primera área para analizar fue el aprendizaje individual, que contó con nueve reactivos, dentro de los cuales tres aparecen más bajos que el promedio establecido por la escala de Likert, a continuación se muestra la gráfica 4.4, donde se puede observar la calificación promedio de cada una de las preguntas.

Gráfica 4.4 Análisis descriptivo de aprendizaje individual.



Fuente: Elaboración propia

Se puede observar que la pregunta 1.3 (Tienen un sentido del logro por lo que hacen), 1.6 (Son dinámicos y proactivos en el trabajo) y 1.9 (Tienen la capacidad de cambiar el modo tradicional de hacer las cosas y actuar de forma novedosa) son las

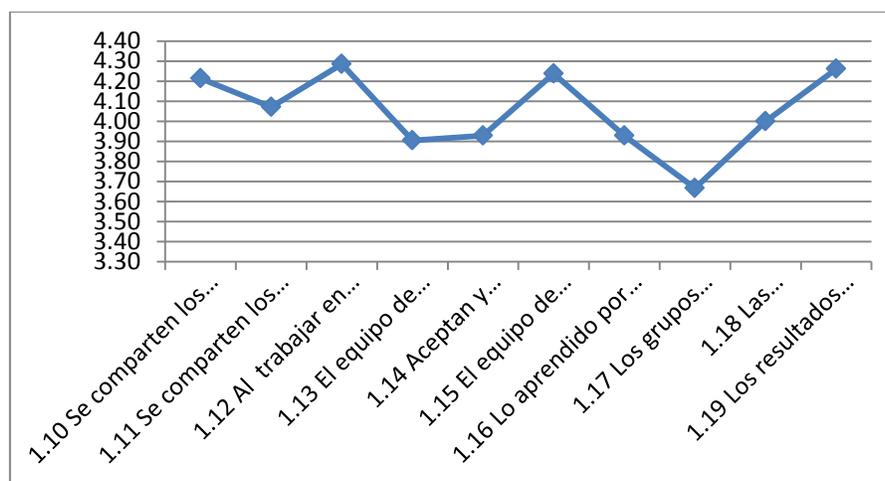
más bajas, sin embargo ninguna de las tres tiene una puntuación menor a tres, por lo que esto afirma que todas las empresas de la muestra se encuentran con un buen nivel en el área de aprendizaje individual.

Es de suma importancia el análisis de resultados en el área grupal, eso ya que en las empresas no se trabaja de manera individual, todo se maneja en equipos de trabajo, por ello la importancia de conocer la situación actual de las empresas en este rubro.

En este caso la encuesta constó de diez reactivos de los cuales todos se encuentran dentro de un rango parejo, tal y como se puede observar en la gráfica 4.5 llamada análisis descriptivo de aprendizaje grupal.

Se puede notar que la pregunta 1.17 (Los grupos proponen soluciones innovadoras a diversas cuestiones de la empresa) es notablemente más baja que las demás, pero de igual forma que en la sección de aprendizaje individual, a pesar de ser la más baja, no es menor a tres, si bien es necesario reforzarla, no es un indicador negativo.

Gráfica 4.5 Análisis descriptivo de aprendizaje grupal.



Fuente: Elaboración propia

Por último, pero no menos importante se encuentra la sección de la organización, ya que en esa área donde se trabaja el rumbo u dirección que tomará la empresa y si esto no se encuentra bien sustentado no se puede lograr el éxito de la empresa.

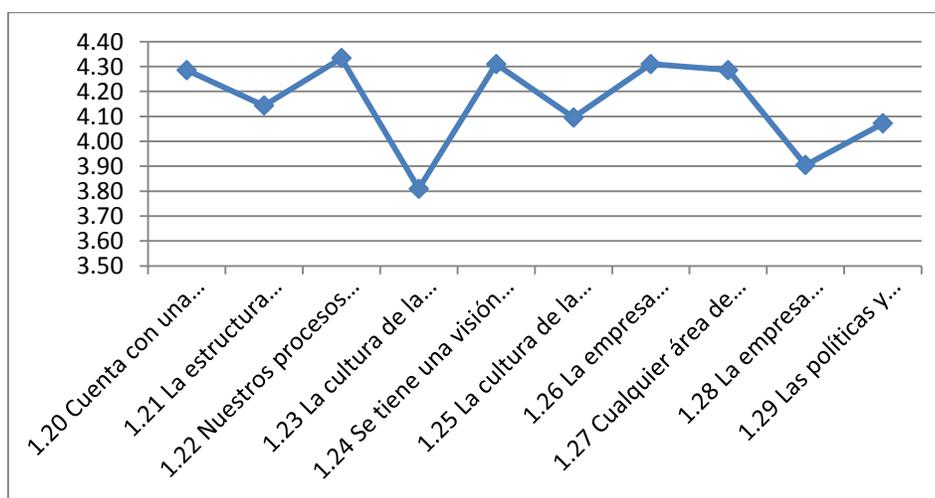
La sección de aprendizaje organizacional en la encuesta comprende de diez reactivos dentro de los cuales solamente uno es el que se ve notablemente más bajo de que los demás, tal y como se puede observar en la gráfica 4.6 que se muestra a continuación.

En esta caso la pregunta 1.23 (La cultura de la empresa podría ser caracterizada como innovadora) es la más baja, con una calificación de 3.81.

Si bien es la pregunta con un resultado más bajo, la escala Likert nos indica que es un indicador de medio a alto, pero esto no quiere decir que no se puedan desarrollar estrategias para el mantenimiento y aumento de estos resultados.

Es importante recordar que las instituciones no pueden dar por sentado el éxito o los buenos resultados, por eso la importancia de hacer este tipo de análisis.

Gráfica 4.6 Análisis descriptivo del aprendizaje organizacional.



Fuente: Elaboración propia

Después de analizar cada una de las secciones del área de capacidad de aprendizaje, se puede notar que cada una de las empresas obtuvieron buenos indicadores en los tres rubros analizados, es importante conocer esto para identificar cuáles son las ventajas competitivas con las que ya cuentan y explotarlas al máximo para después atacar las que ya se identificaron como más bajas del promedio estipulado anteriormente en la escala Likert.

4.4. Medición de la capacidad de innovación

Es de suma importancia el área de innovación en una empresa, ya que es uno de los pilares principales de la competitividad y como se viene mencionando anteriormente, el objetivo primordial del análisis de estos datos es verificar la situación actual de las PyMEs del sector alimentario de Hermosillo.

El área de medición de competitividad constó de 17 reactivos dentro de los cuales dos se consideraron relevantes de evaluar, ya que obtuvieron el porcentaje más alto y bajo de su categoría, en la tabla 4.2 se puede observar los resultados que obtuvo cada uno de los reactivos que formaron parte del cuestionario.

Tabla 4.2 Mayor y menor puntaje en la capacidad de innovación de las PyMEs alimentarias de Hermosillo.

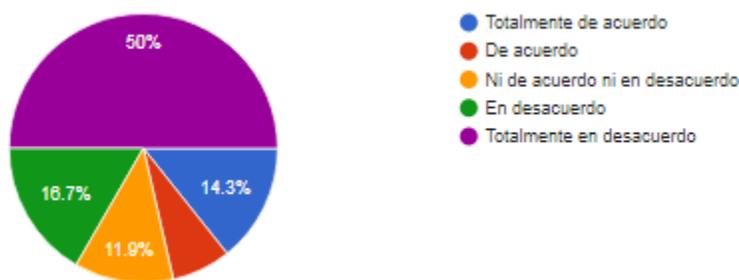
Reactivo	Puntaje
La empresa cuenta con un programa formal de Investigación y Desarrollo (I+D).	2.19
Las decisiones para el futuro se apoyan en experiencias pasadas	4.36

Fuente: Elaboración propia

De igual forma se muestran las gráficas de los reactivos de forma individual en las figuras 4.7 y 4.8 para una mayor comprensión de los resultados.

Primeramente se muestra el indicador más bajo, el cual cuestiona si se cuenta con un programa de investigación y desarrollo. El análisis de este cuestionamiento es muy importante, ya que si no se tiene un área, o mínimo un par de personas que se encuentren encargadas como parte de sus tareas en desarrollar un plan estratégico para la organización, la institución no podrá dejar de tener una mentalidad de empresa pequeña, provocando que no se desarrolle de forma correcta.

Gráfica 4.7 .La empresa cuenta con un programa formal de Investigación y Desarrollo (I+D).

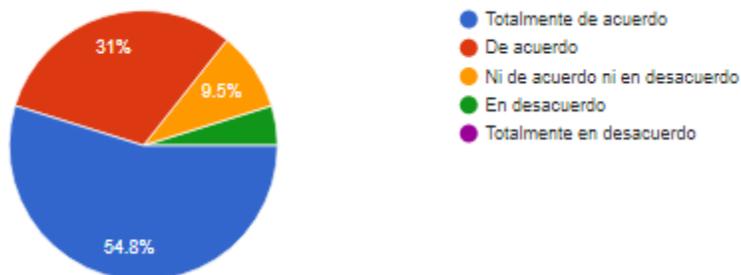


Fuente: Elaboración propia

El 78% de las empresas no cuentan con un programa formal de investigación y esto es alarmante, ya que es un área en la que se debe de trabajar exhaustivamente para dejar de ser una empresa pequeña con una visión limitada, y si no tratan de innovar poco a poco quedaran obsoletos ante el creciente mercado.

En el área de innovación, el indicador que obtuvo la mejor puntuación se refiere al área de aprendizaje basado en experiencias pasadas, es decir, si las desiciones que se han tomado en el pasado, sirven como base para las nuevas estrategias para mejorar. No se puede dejar de lado este cuestionamiento, ya que el pasado sirve para tomar un rumbo en el futuro, es decir, no se pueden cometer los mismos errores del pasado, y al mismo tiempo se tienen que replicar las estrategias que funcionan y mejorarlas constantemente, esto con el fin de mejorar día con día.

Gráfica 4.8 Las decisiones para el futuro se apoyan en experiencias pasadas.



Fuente: Elaboración propia

La mayoría considera que las decisiones para el futuro se apoyan en experiencias pasadas, pensamiento sumamente positivo ya que como se mencionó anteriormente lo principal es replicar y mejorar las cosas que funcionan en la empresa y eliminar las fallas, aprendiendo así de las experiencias para crear una mejora y llegar al éxito.

4.5. Medición de la capacidad de competitividad

En esta investigación se pretende comprobar que la competitividad aumenta de forma proporcional al aprendizaje organizacional, para lo cual es necesario conocer la competitividad con la que cuentan actualmente las PyMEs.

A continuación se muestra la tabla 4.3 con los puntajes de las preguntas más relevantes de esta categoría, en este caso las ponderaciones más altas y bajas de la categoría con el fin de poder identificar las estrategias adecuadas para la permanencia y mejoramiento de los buenos resultados y subir las ponderaciones de las calificaciones más bajas.

Tabla 4.3 Mayor y menor puntaje en la capacidad de competitividad de las PyMEs alimentarias

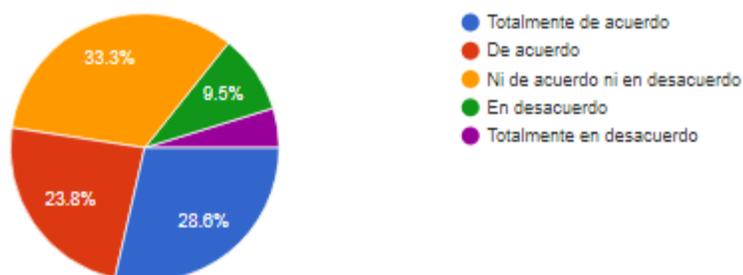
Reactivo	Puntaje
Se cuenta con un programa formal para la capacitación del persona	3.62
La calidad de los productos les da ventaja sobre la competencia	4.76

de Hermosillo.

Fuente: Elaboración propia

Para complementar se muestran los reactivos en forma de gráfica en las figuras 4.9 y 4.10, donde se pueden observar de forma detallada los resultados obtenidos.

El primer reactivo en analizar es el que obtuvo un menor puntaje en la variable de competitividad, el cual habla sobre la capacitación del personal de la empresa.

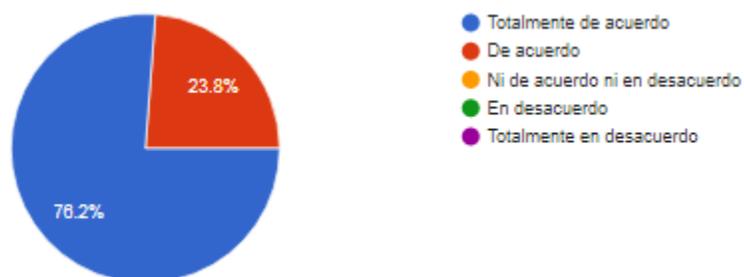
Gráfica 4.9 Se cuenta con programa formal para la capacitación del personal.

Fuente: Elaboración propia

El 50% de los encuestados asegura cuentan con un programa de capacitación, mientras que un 33 % no está de acuerdo ni desacuerdo, lo cual indica que tal vez si los capacitan solo que no consideran que fuera realmente efectiva, y ese es un punto fundamental en el cual se deben buscar estrategias para mejorar la situación de la empresa ya que trae como consecuencia la pérdida de tiempo, dinero y esfuerzo disminuyendo de esta forma la competitividad.

Ahora se presenta el reactivo con la puntuación más alta en la variable de competitividad, la cual cuestiona sobre la importancia de la calidad como ventaja sobre la competencia. Si bien es un cuestionamiento en cual ya se tienen nociones del resultado a obtener, es necesario comprobarlo de manera estadística.

Gráfica 4.10 La calidad de los productos les da ventaja sobre la competencia.



Fuente: Elaboración propia

El 100% de los encuestados opina que la calidad brinda ventaja sobre la competencia, este es un resultado esperado, ya que las personas siempre buscan la calidad de los productos y eso genera una ventaja competitiva para las organizaciones que ofrecen productos de calidad, en este caso particular alimentos.

Es necesario tomar como parte de las estrategias el aseguramiento de la calidad de los productos que maneja cada una de las empresas, siempre y cuando este balanceada la calidad con el costo del producto.

4.6. Análisis correlacional entre las variables de Capacidad de aprendizaje, Innovación y Competitividad

Como se mencionó en la metodología de esta investigación, se utilizó el coeficiente de Pearson para determinar la correlación entre cada una de las variables que analizaban los cuestionarios.

Para realizar este análisis fue necesario elaborar el promedio de cada variable (Capacidad de aprendizaje, innovación y competitividad) por empresa, de esta forma se obtuvieron 42 resultados por cada variable como se muestra en la tabla 4.4 a continuación.

Tabla 4.4 Resultados de variable por empresa.

Empresa	Aprendizaje	Innovación	Competitividad
1	5.0	4.6	4.8
2	4.1	3.7	4.32
3	3.6	3.6	3.96
4	3.4	3.2	3.12
5	3.9	3.1	3.76
6	3.9	3.4	3.92
7	3.8	3.6	3.92
8	3.9	3.6	3.88
9	4.4	4.2	4.04
10	3.4	2.8	3.36
11	4.2	3.5	4.04
12	4.2	3.4	4.24
13	4.4	4.2	4.64
14	4.0	3.5	4.24
15	4.9	4.0	4.84
16	4.6	4.3	4.6
17	3.3	4.1	4.04
18	4.3	3.9	4.64
19	4.4	4.2	4.32
20	3.5	3.1	2.88
21	4.6	4.7	4.76
22	4.2	3.7	4.12
23	4.0	3.3	4.6
24	4.2	3.3	4.04
25	4.8	4.2	4.32
26	3.8	3.4	3.04
27	2.2	3.7	4.96
28	4.7	4.7	4.24
29	5.0	4.8	4.6
30	4.9	4.6	4.64

31	3.1	2.6	4.6
32	4.5	4.3	4.72
33	4.6	4.2	4.84
34	4.6	4.2	4.84
35	3.2	4.1	3.92
36	5.0	4.4	4.84
37	3.6	2.5	2.68
38	4.2	3.8	4.44
39	4.2	3.8	4.44
40	4.7	4.2	4.68
41	4.7	4.6	4.68
42	4.0	3.2	3.84

Fuente: Elaboración propia

Teniendo esos promedios, se utilizó el software de Excel con en el cual se aplicó el coeficiente de correlación Pearson, obteniendo los resultados que se muestran a continuación en la tabla 4.5.

Tabla 4.5 Resultados de coeficiente de correlación de Pearson.

	<i>Aprendizaje</i>	<i>Innovación</i>	<i>Competitividad</i>
<i>Aprendizaje</i>	1		
<i>Innovación</i>	0.68579485	1	
<i>Competitividad</i>	0.47751902	0.6615985	1

Fuente: Elaboración propia

Para la interpretación de estos resultados es necesario aplicar la tabla 3.7 mencionada en el capítulo anterior, esto para tener una mejor comprensión de los datos obtenidos.

Es importante hacer este análisis ya que nos indica que tanta relación existe entre cada una de las variables, es decir, que tanto influye una sobre la otra.

Para esta investigación en particular, es necesario que el resultado entre las variables de competitividad y aprendizaje organizacional resulte significativo, para que se diga que un resultado es bueno debe de obtener una calificación de 0.50, tal y como se muestra la tabla que presenta a continuación.

Tabla 3.7 Interpretación del coeficiente de correlación de Pearson (r)

-1.00 =	Coeficiente negativo perfecto (a mayor X, menor Y)
-0.75	Correlación negativa considerable
-0.50	Correlación negativa media
- 0.10	Correlación negativa débil
0.00	No existe correlación alguna entre las variables
+0.10	Correlación positiva débil
+0.50	Correlación positiva media
+ 0.75	Correlación positiva considerable
-1.00	Correlación positiva perfecto (a mayor X, mayor Y)

Fuente:

Hernández, Fernández y Baptista (2003)

Podemos ver que la correlación entre las variables son las siguientes:

- *Aprendizaje vs Innovación: 0.685794847*

Basados en la tabla 3.5 del capítulo 3, se puede concluir que existe una correlación positiva media.

- *Aprendizaje vs Competitividad : 0.47751902*

En base a tabla 3.5 del capítulo 3, se puede concluir que existe una correlación positiva media.

- *Innovación vs Competitividad : 0.6615985*

Estas variables presentan un coeficiente de correlación positiva media.

En los tres casos se puede decir que las variables son correlacionales de forma positiva media, esto nos indica que dependen unas de otras para que se puedan desarrollar de forma exitosa.

En este caso se demuestra la hipótesis, ya que la correlación entre la capacidad de aprendizaje y la competitividad arroja una relación positiva media con un valor de 0.47751902, sin embargo, se puede observar que la relación entre aprendizaje e innovación es un poco mayor, lo cual nos indica que primeramente se debe de aplicar el aprendizaje organizacional en la innovación, para que este después tenga un impacto sobre la competitividad.

4.7. Matriz FODA sobre las PyMEs del sector alimentario de Hermosillo

Como cierre de este capítulo se presenta la matriz FODA de las pequeñas y medianas empresas del sector alimentario en Hermosillo, en la cual se exponen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de las mencionadas organizaciones, esto con el fin de a realizar una representación de forma gráfica de la situación actual que presentan las PyMEs del sector alimentario en Hermosillo.

La matriz FODA que se presenta en la figura 4.1, se realizó basada en los resultados obtenidos durante la aplicación de los instrumentos de evaluación, esto con el fin de que lo presentado en ella sea un reflejo de lo que viven día a día cada uno de los empresarios de las pequeñas y medianas empresas del sector alimentario de Hermosillo.

Figura 4.1 Matriz FODA sobre las PyMEs del sector alimentario de Hermosillo.



Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO 5 CONCLUSIONES Y PROPUESTAS

En el presente capítulo se le dará un cierre a esta investigación, la cual partió desde un cuestionamiento inicial con la pregunta de investigación que dice: ¿Cómo impacta la capacidad de aprendizaje en la competitividad de las PyMEs de la industria alimentaria en el municipio de Hermosillo, Sonora?

5.1. Conclusiones

Una vez establecida la pregunta de investigación, se llevó a cabo proceso para poder identificar las fortalezas y debilidades de las pequeñas y medianas empresas del sector alimentario en Hermosillo mediante el uso de un cuestionario, de igual forma fue necesario el estudio de diferentes enfoques y estrategias gerenciales para el desarrollo de propuestas para el mejoramiento de la competitividad.

Se tomó como punto de partida el análisis de correlación de Pearson, ya que esto nos llevó a responder al cuestionamiento planteado al inicio de la investigación: ¿Cómo impacta la capacidad de aprendizaje en la competitividad de las PyMEs de la industria alimentaria en el municipio de Hermosillo, Sonora?

Lo anterior, con el fin de demostrar de una forma numérica la hipótesis presentada al inicio de esta investigación, la cual postula que la capacidad de aprendizaje de las PyMEs de la industria alimentaria en el municipio de Hermosillo, Sonora, tiene un fuerte impacto positivo en sus niveles de competitividad

En este caso particular, lo que se trata de comprobar es la relación existente entre la variable de capacidad de aprendizaje y competitividad. Dicho resultado fue de 0.477519, lo cual indica que es una correlación positiva media, es decir, que la variable de capacidad de aprendizaje efectivamente influye en la competitividad de una empresa, e implica que las estrategias aplicadas en el área de capacidad de aprendizaje se verán reflejadas en la competitividad de las empresas.

Como algo adicional, es importante mencionar que en este mismo análisis realizado con anterioridad se obtuvo que la innovación también cuenta con una correlación positiva media con la competitividad, obteniendo un puntaje de 0.6616.

La innovación se tomó como parte del instrumento de evaluación porque es importante contar con un panorama general de la situación actual de las PyMEs del sector alimentario de Hermosillo para identificar el tipo de estrategias necesarias para el éxito de las pequeñas y medianas empresas, sin olvidar que en este caso la investigación se enfocará solamente en estrategias basadas en la capacidad de aprendizaje, ya que en esta variable se puede observar que existe mayor deficiencia en las PyMEs

Una vez analizados todos los datos que se obtuvieron mediante las cuarenta y dos encuestas, se puede concluir basados en la escala de Likert que los indicadores nos muestran buenos resultados ya que de forma general la variable que obtuvo un menor resultado fue de 3.81 (en el área de innovación), lo cual dice que tiene indicadores de medios a muy altos (una buena calificación), pero eso no quiere decir que todo este correcto, es por esto que se presentan estrategias que apoyan para el mejoramiento de estos números en cada una de las variables analizadas.

Como se mencionó en párrafos anteriores, en este trabajo se crearán estrategias que influyan directamente en la capacidad de aprendizaje y así estas repercutan de forma positiva en la competitividad de las organizaciones. Para ello se utilizarán como base los cuestionamientos con puntajes más bajos tanto en el área de aprendizaje organizacional como en competitividad.

Para poder crear estrategias es necesario identificar los cuestionamientos que arrojaron resultados menores a cuatro de calificación, como se ha mencionado con anterioridad, según la escala de Likert, una puntuación mayor a tres es considerada como positiva, pero esto no quiere decir que sea lo adecuado, es por ello que se desarrollarán una serie de estrategias para mejorar estas calificaciones.

Los puntos que se tomarán en cuenta para la generación de propuestas son los siguientes:

- 1.13 El equipo de trabajo se adapta fácilmente a los cambios de la empresa
- 1.14 Aceptan y promueven la diversidad de opiniones
- 1.16 Lo aprendido por un grupo es activamente compartido con otros
- 1.17 Los grupos proponen soluciones innovadoras a diversas cuestiones de la empresa
- 1.23 La cultura de la empresa podría ser caracterizada como innovadora.
- 1.28 La empresa cuenta con los manuales y procedimientos necesarios para su correcta operación.
- 3.1 La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en el último año.
- 3.5 La empresa destina actividades, tiempo y presupuesto para la búsqueda de nuevos productos.
- 3.17 Se realizan actividades de reclutamiento y selección de personal.
- 3.18 Se cuenta con un programa formal para la capacitación del personal.
- 3.19 En la empresa se brindan remuneraciones y promociones al personal 4 a su desempeño.
- 3.21 En la empresa no tenemos problemas de rotación de personal.
- 3.22 La empresa cuenta con un recolector de residuos (basura) especializado.
- 3.23 Se cuenta con un sistema de manejo especial para residuos químicos o contaminantes.

Basados en estos puntos se crearon estrategias para el incremento de la puntuación de los indicadores, para el desarrollo de las propuestas fue importante tomar en consideración que las pequeñas y medianas empresas no siempre cuentan con los recursos humanos y financieros necesarios para crear grandes cambios, es decir no

tienen personal suficiente para que existan muchos departamentos del área administrativa y solo se concentran en los salarios para el personal operativo o de atención directa con el cliente, es por esto, que se generaron propuestas fáciles de aplicar, sin necesidad de invertir de una manera fuerte en infraestructura y personal

5.2. Propuestas

A continuación se muestran las propuestas generadas, las cuales están basadas en los resultados de los indicadores que arrojaron una calificación menor a cuatro en del instrumento de evaluación.

Estas propuestas están creadas para el aumento de la competitividad basado en la capacidad de aprendizaje con las que debería contar la empresa.

- Adaptabilidad a los cambios

En el caso particular del cuestionamiento de la adaptabilidad a los cambios, la encuesta arrojó un resultado de 3.90, lo cual indica que es un valor medio, es decir que no es una calificación mala pero que se puede mejorar y para ello es necesario generar estrategias.

En la mayoría de las ocasiones el personal se reusa a los cambios porque piensan que es mejor la forma en la que se ha realizado el trabajo toda la vida, pero una vez que ellos conozcan el rumbo que se pretende tomar en la organización, entenderán de forma gradual y poco a poco la relevancia de los cambios.

Es importante que antes de generar los cambios, estos sean planteados en las reuniones propuestas anteriormente, es en esos momentos en los cuales el personal puede opinar acerca de los cambios y ver los pros y los contras, esto ya que son ellos los que tienen más conocimiento sobre el proceso de elaboración de productos y atención al cliente son los mismos colaboradores.

Una vez expuestos estos puntos se comprenderán los beneficios de los cambios y se podrá trabajar de una manera más fluida y cómoda en la organización, ya que los colaboradores saben que es lo mejor y que además los tomaron en cuenta para la implementación de las estrategias.

Aunado a esto, la empresa como organización también debe estar abierta a los cambios, ya que el mercado nunca se queda inmóvil y siempre se tiene que buscar la satisfacción de los usuarios.

- Diversidad de opiniones

Hablando de diversidad de opiniones la encuesta indica que las PyMEs del sector alimentario de Hermosillo cuentan con una puntuación de 3.93, es decir, que no se está cumpliendo al máximo con el objetivo meta, aunque si se llevan buenas bases.

Como se mencionó en el punto anterior, en muchas ocasiones los encargados de cierto proceso en la cadena de valor de la empresa tienen mayor conocimiento que los gerentes o dueños de la organización, es por ello que es muy importante, que como parte de la orden del día de las reuniones que se propusieron anteriormente se hable de las quejas o sugerencias que se tengan acerca de su departamento.

Pero aquí se cuenta con una pequeña desventaja, ya que por más confianza que se tenga con los jefes inmediatos o con los mismos compañeros de trabajo, a muchas personas no les gusta, o se sienten incómodos al hacer propuestas en público o hablar directamente con sus líderes de equipo, es en este punto donde se puede aplicar el uso de buzones de sugerencias.

Para que todo esto se pueda llevar a cabo, es importante que la relación entre líder y colaborador sea buena y genere un ambiente de confianza, ya que esto de nada serviría si los empleados no congenian de forma correcta con sus líderes, ya que se

habrá creado la idea de “para que digo mi punto de vista si no será tomado en cuenta”.

- Generación de conocimiento compartido

Al igual que en el punto anterior, el conocimiento compartido obtuvo una calificación de 3.93, por lo tanto es necesario generar propuestas de mejora, ya que es sumamente importante el aprendizaje de forma grupal entre los miembros del equipo de la empresa.

Si en un momento determinado un grupo del equipo laborar de la empresa tiene algún conocimiento adicional sobre su área de trabajo, es importante que ellos mismos comuniquen y expliquen sus logros a sus compañeros, ya que esto genera empoderamiento en los trabajadores sintiendo que sus actividades y desempeño tiene un impacto positivo en la empresa.

Esto es muy útil en los casos en los que ya se tiene un proceso de elaboración de productos que funciona de forma correcta, pero en algunas ocasiones cuando los operadores o empleados con más experiencia se encuentran con mejoras que pueden servir al proceso, estas se deben comunicar primeramente a sus líderes directos y después de forma organizada a sus compañeros para de esta forma replicar los resultados positivos trayendo como resultado la mejora de los productos.

- Grupos multidisciplinarios para la creación de ideas innovadoras

La creación de ideas innovadoras, es uno de los cuestionamientos de la encuesta que obtuvo un menor resultado con una calificación de 3.67, lo cual afirma que es una puntuación baja y es necesario buscar maneras con las cuales se generen ideas innovadoras que formen parte de la organización.

Es importante la creación de un grupo multidisciplinario para la generación de soluciones efectivas e innovadoras, esto ya que si la toma de decisiones se basa en una sola persona llegará el punto en el que estas estarán cicladas, sin embargo, al tener como participantes a los diferentes encargados de las áreas de la empresa, se tendrá una visión holística de la organización y se llegará a una mejor toma de decisiones.

Es muy común que surjan ideas novedosas, que para el área directiva sean muy buenas propuestas, pero que llevadas a la acción no resulten de la manera esperada, esto pasa ya que los encargados de estas propuestas no viven día a día los procesos. Por lo cual es muy importante que este grupo asista a las reuniones mensuales con todos los colaboradores ya que es necesario que cuenten con la información de cómo se vive diariamente en las áreas de producción y atención al cliente.

- Cultura de la empresa innovadora

Este cuestionamiento arrojó una calificación de 3.83, el cual viene siendo un indicador medio y es necesario hacer propuestas para aumentarlo.

Es común que las PyMEs se cíclicen y no desarrollen una cultura innovadora, esto ya que si las cosas que realizan les funcionan tal y como las han venido llevando a cabo, no quieren dejar de hacerla. Es en ese momento en el cual se presenta la problemática de que el mercado evoluciona día a día y ninguna empresa se puede “dormir en sus laureles”.

Para evitar esto es necesario la creación de un grupo de investigación y desarrollo, en caso de que la organización sea pequeña no necesariamente tiene que ser todo un departamento, puede ser un grupo conformado por dos o tres personas que le dediquen un tiempo como parte de sus actividades para la creación de ideas frescas para la empresa, creando así poco a poco la cultura de innovación.

- Elaboración de manuales

En el aspecto de la elaboración de manuales se obtuvo una calificación de 3.90, pudiera decir que es una buena calificación, pero esto no es suficiente, porque lo que arrojan los resultados es que si se explican los procedimientos a los colaboradores, pero no se tiene nada escrito de manera formal.

Es importante que en el momento que un nuevo colaborador ingrese a la organización tenga bien claras las actividades que debe realizar, es por eso la importancia de que cada empresa cuente con un manual de puestos.

Aunado a esto se deben de elaborar manuales de procedimientos en los cuales se explique de forma detallada cada paso a seguir dependiendo del proceso que se está realizando.

Este manual de operaciones o procedimientos se deberá encontrar de forma física y electrónica en poder del encargado de recursos humanos.

La elaboración de manuales de procedimientos no es suficiente, ya que es imposible tenerlo al lado mientras el operador se encuentra en línea de producción, es en ese momento en el cual entran las ayudas visuales.

Las ayudas visuales son carteles que se colocaran de una forma visible para los operadores, cocineros o personal de atención al cliente en las cuales se muestran imágenes de cómo se debe de elaborar el producto o proceso, sin necesidad de ojear un manual. Está claro de que antes de que el personal pase a línea de producción debe haber sido previamente capacitada para una correcta ejecución de los manuales y ayudas visuales.

Como se acaba de mencionar aunado a esto debe de desarrollarse de manera formal un programa de capacitación diseñado para cada puesto, normalmente se da al inicio, es decir, en el momento en el que se integra un nuevo miembro al equipo laboral, pero esta no debería de ser la única.

Como parte de un programa de capacitación continua se deben realizar capacitaciones de mejora, estas pueden ser nuevas técnicas del manejo de los alimentos en el caso del personal que maneja en el área operativa o cursos sobre atención al personal para los encargados de servicio al cliente.

Si bien esto no lo consideran importante en un inicio los directivos o dueños de las empresas, acarrea grandes beneficios a la organización.

- Planeación estratégica

La planeación estratégica debería tener una puntuación de 5, pero en este caso en particular obtuvo una calificación de 3.98, es decir, que esta planeación si se está realizando pero no de la manera correcta y por lo tanto se deben generar propuestas de mejora.

Es importante concientizar a las PyMEs de que deben tener una planeación hacia el futuro, por ello la importancia de que los dueños o directivos acompañados de los encargados o asesores financieros de la empresa desarrollen una planeación estratégica anual. Esto con el fin de que tengan bien identificados los objetivos que se pretenden lograr y cuáles son los pasos que se deben desarrollar para la obtención de los mismos.

Se tiene que dejar de lado el pensamiento de “mi empresa es pequeña no necesito planear a futuro”, ya que, si esta mentalidad no se cambia, efectivamente la empresa nunca crecerá de manera exitosa, que en realidad ese es el objetivo de todos los negocios.

Para lograr una planeación estratégica es necesario que primeramente analicen la situación actual en la que se encuentran y a que están aspirando llegar.

Una vez identificado lo anterior se deben generar las estrategias y los pasos para lograr las estrategias para llegar al cumplimiento de las metas de la organización.

Para el desarrollo de lo anterior se debe de contar con una visión holística, ya que en muchas ocasiones los encargados se ciclan y no ven el panorama desde fuera, lo cual trae como consecuencia que las estrategias establecidas no lleven al correcto cumplimiento de las metas.

Una vez establecidas las estrategias se procede a la ejecución de las mismas, para lo cual es fundamental que se estén evaluando de forma periódica los indicadores correspondientes a cada uno de los pasos de las estrategias para poder así detectar las fallas a tiempo y crear planes de mejora, este proceso es cíclico ya que el mercado está cambiando constantemente.

- Búsqueda de nuevos productos

La búsqueda de nuevos productos tiene una calificación de 3.88, esto se debe a que en muchas ocasiones las PyMEs consideran que se debe generar un producto totalmente nuevo, y esto en ocasiones es complicado.

Como parte de las actividades del grupo encargado de investigación y desarrollo que se mencionó anteriormente, se debe de contemplar la posibilidad de la generación de nuevos productos, esto no quiere decir que elaboren productos nuevos cada seis meses.

Lo importante es estar al pendiente de las nuevas necesidades del mercado y ver de qué forma se pueden satisfacer, para lograr esto no es necesario que se elabore un producto totalmente nuevo, también se puede buscar la creación de algún beneficio extra, ya sea como parte del producto o como un servicio extra, un ejemplo de esto sería un caso que se observó en una carnicería que forma parte del estudio de

investigación, en la cual ya cuentan con charolas con carne asada lista para llevar y los clientes no tienen que comprar la carne cruda para que después pasen por el proceso de asado.

Antes de lanzar cualquier producto distinto es necesario hacer dos tipos de análisis, el primero es ver la viabilidad económicamente hablando, ya que de nada sirve lanzar algo novedoso que costará más del posible beneficio que puede retribuir.

Como segundo punto es importante hacer análisis de mercado para saber si el producto será bien aceptado y en caso de que los análisis resulten positivos de igual forma se tiene que dar un seguimiento en un periodo de un año para corroborar que la aceptación por parte de los consumidores sea real y no solo una moda que desaparecerá en poco tiempo.

- Reclutamiento y selección de personal

El reclutamiento de personal obtuvo una calificación de 3.88, lo cual indica que si se realiza pero no está debidamente organizado ni se cuenta con un proceso formal por escrito para replicarlo cuando sea necesario.

En muchas ocasiones las pequeñas y medianas empresas contratan personal sin hacer un procedimiento formal de selección del personal adecuado, es muy importante, que el encargo de recursos humano o en su defecto el dueño de la empresa elabore un proceso de reclutamiento y selección de personal que se adecue a sus necesidades y capacidades, que cumpla con el objetivo de captar a los mejores elementos para formar parte de la empresa.

Primeramente se debe iniciar con una entrevista, en la cual se evaluará de forma general si las aptitudes interpersonales de los aspirantes son las más idóneas para

el puesto vacante ya que en ocasiones aunque el personal sea una eminencia en su área, las aptitudes personales pueden acarrear problemáticas en el entorno laboral.

Una vez realizada y aprobada la entrevista se procederá a la aplicación de un examen de conocimientos, el cual dependerá del puesto al que se está postulando, además en algunos casos será necesario un examen práctico, tal es el caso del personal que manipulará los alimentos.

Después de estos dos pasos, o tres en el caso de que se necesitara un examen práctico se revisaran los resultados de los aspirantes para seleccionar al más idóneo en todos los sentidos para el puesto.

Como se mencionó anteriormente muchas veces esto no se realiza por considerarlo un proceso muy tardado o complicado, pero esta es la única forma de evaluar las habilidades y aptitudes con las que cuentan los aspirantes y tomar la decisión si son o no buenos prospectos para ocupar las vacantes.

- Programa de capacitación

El cuestionamiento de capacitación fue el que obtuvo el menor resultado con una calificación de 3.62, lo cual indica que no se está realizando en muchas empresas y en otras no se hace de forma correcta, por lo tanto es un indicador medio y se deben generar propuestas para mejorarlo, ya que la capacitación es la base del buen desempeño de los colaboradores del equipo de trabajo.

Es necesaria la elaboración de un programa de capacitación formal en la empresa, esto ya que en muchas ocasiones lo único que se hace es poner un par de días al nuevo colaborador con alguien de más experiencia.

Pero lo anterior no es suficiente, es por esto que surge la necesidad de crear un plan formal con el cual los nuevos colaboradores comprendan perfectamente sus funciones y como se desarrolla cada una de sus actividades, y si, como parte del cierre de esa capacitación aplicar la estrategia de estar al lado de un compañero un par de días como cierre de la capacitación.

Es importante llevar ese orden, porque lo que se generaba si se realizaba de forma inversa era que el nuevo colaborador contara con muchas dudas haciendo más lento el proceso de aprendizaje práctico, trayendo como consecuencia pérdidas económicas y en algunos casos fallas en el servicio con los clientes directos.

- Remuneraciones y promociones al personal

Las remuneraciones arrojaron una calificación de 3.71, lo cual indica que si bien se tienen remuneraciones o promociones no son suficientes como para considerar un indicador alto.

Es importante tener un plan de remuneraciones económicas, ya que en la actualidad es un factor fundamental para permanencia de los colaboradores en la empresa, estas pueden ser incentivos por metas alcanzadas, bonos por puntualidad o algún beneficio al ser elegido como empleado del mes.

Es necesario que estas remuneraciones sean económicas o en especie, pero no se puede dejar de lado que el uso de ascensos o promociones ya que todo trabajador busca un crecimiento profesional, por lo tanto se estará preparando y trabajando al máximo para su obtención.

Una felicitación en las juntas mensuales o la aparición en un mural con los empleados del mes, esto puede ser aplicado de manera simultánea con lo mencionado anteriormente.

Esto acarrea dos beneficios, uno el que el trabajador se sienta reconocido por sus logros y otro en el que sus compañeros se esforzaran más y más para lograr los mismos resultados.

Es importante la aplicación de ambas estrategias de forma simultánea, ya que se motiva económica y emocionalmente. Con lo cual se reafirma la ideología de una gerencia del siglo XXI.

- Rotación de personal

La rotación de personal tiene una calificación de 3.83, lo cual indica que es necesario hacer propuestas para evitar la rotación y mejorar el indicador.

Actualmente la rotación de personal se encuentra en todos los giros empresariales, tanto en las pequeñas como en las grandes empresas, esto puede ser por diversos factores, desde una inconformidad en los salarios hasta una falta de sentido de pertenencia en la organización,

Para evitar la rotación de personal es importante tomar varios puntos en consideración dentro de los cuales se pueden mencionar:

- Salario competitivo
- Prestaciones de ley
- Creación de sentimiento de pertenencia

Es importante contar con salarios competitivos, en la medida de lo posible ya que es un factor determinante al momento de buscar cambiar de trabajo, además se deben contar con las prestaciones establecidas ante la ley y en medida de lo posible apoyar con otro tipo de prestaciones, esto hablado de lo económico.

No se debe dejar de lado la creación de un sentimiento de pertenencia, es decir, que los trabajadores se pongan la camiseta y asistan día a día con ganas, teniendo esto, si los salarios ofrecidos son un poco menores que en otras organizaciones, los colaboradores no querrán irse porque trabajan contentos y les gusta lo que hacen.

Además es importante darles un poco de responsabilidades para que creen un sentimiento de empoderamiento y con esto no querrán estar cambiando de trabajo, lo cual trae como beneficio a la organización él no invertir tiempo, dinero y esfuerzo en la selección y capacitación de personal por rotación de personal y utilizarlo en la captación de nuevos talentos que aportaran al equipo de trabajo ya existente.

- Recolector de residuos

En el aspecto de la recolección de residuos las empresas obtuvieron una calificación de 3.98, lo cual indica que no se está haciendo lo suficiente como para considerarlo un indicador competitivo.

En la actualidad el tema del medio ambiente está tomando cada vez un papel más importante en las empresas, ya que no es posible que en la actualidad se generen desperdicios sin su proceso correspondiente, es decir, sin tratar a los residuos de tal forma que contaminen lo menos posible, estos procesos, la mayoría de las veces son costosos, es por ello que se propone como algo inicial el uso de recipientes de basura especializados.

Es necesaria la implementación de recolectores de residuos especializados, en materiales orgánicos, inorgánicos, latas, botellas de plástico y aceites, entre otros, esto con dos propósitos, el primero y más importante el apoyo al medio ambiente ya que al separar los residuos estos se pueden reutilizar, tal es el caso de los plásticos, latas, material orgánico, etc., y como beneficios secundarios la obtención de reconocimientos por ser una empresa en el cuidado del medio ambiente y además el beneficio económico mediante la venta de botellas de plástico y metales entre otros residuos.

Una vez analizados los tres factores se concluyó que es importante aplicar el aprendizaje organizacional en los temas de innovación, esto ya que existe una relación entre estas dos variables, las cuales son necesarias desarrollar de forma exitosa para la obtención de una empresa competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Abdel, G. y Romo, M. D. (2005). Sobre el concepto de competitividad. *Comercio Exterior*, 55 (3), 200-124.
- Aguilera L, Cuevas H, Hernández O. (2014). Impacto de la responsabilidad social y el capital intelectual en la competitividad de las PYMES manufactureras de Aguascalientes. *Revista de Economía*, XXXI (83), 129-162.
- Andrade, J.; Camacha, G.; Andrade, R. (2013). La administración del costo de producción en las Pymes industriales en Sonora (México). *Revista in Vestigium ire*, vol. 6, 2633.
- Barnes, S. (2002) (compilador). *Sistemas de Gestión del Conocimiento, Teoría y Práctica*. Madrid: Thomson
- Benavides, C. y Quintana. (2003). *Gestión del Conocimiento y Calidad Total*. Madrid: Díaz de Santos. AEC,
- Benítez, G., y Cruz, V. (2002). Cuba: un análisis de la actividad económica de la industria alimentaria. *Agroalimentaria*, 14, 27 - 41.
- Bracamonte, Á. (2008). Sistemas de Innovación Regional en el noroeste de México, *Revista Legislativa de Estudios Sociales y de Opinión Pública*. CESOP. México
- Chiva Gómez, Ricardo y César Camisón Zornoza (2002). Aprendizaje organizativo y teoría de la complejidad: un estudio de casos en el sector cerámico. *Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa*, ISSN 1135-2523, Vol. 8, N° 3, págs. 181-198
- Contreras Mellano, O., (2005). Nuevas Líneas de Manufactura Automotriz en Sonora, oportunidades de negocios. Colegio de Sonora y la Fundación México-Estados Unidos para la Ciencia (FUMEC).
- Dogson, Mark, 1993. *Organizational Learning: a review of some literatures*, en *Organization Studies*, Marzo, Oxford University Press.
- Encinas Orozco F. (2014). Orientación de las organizaciones públicas al aprendizaje organizacional. El caso de los organismos descentralizados en el Estado de Sonora, México. *Estudios Gerenciales*, 30, (130), 10-17.
- Enright, M., Fránces, F. y Scott, (1994) *El reto de la competitividad*. Caracas: Ediciones IESA.
- Erquizio Espinal, A. (2007). Identificación de los ciclos económicos en México. 1949-2006. *Problemas del Desarrollo*, 38 (150), julio-septiembre, UNAM.
- Fuentes Flores, N. A y Godínez Plascencia, J.A. (1991). Competitividad de la pequeña y gran industria: el caso de Sonora. En Covarrubias V, A. y Moreno, J.L. (comps.), *SONORA ante el Tratado de Libre Comercio*. Colegio de Sonora-Fundación Friedrich Ebert.

- Gómez Romero J, Villarreal Solís M, Villarreal Solís F. (2015). Las incapacidades de aprendizaje organizacional y su relación con los estilos de aprendizaje organizacional en la Mipyme. *Contaduría y Administración*, 60 (3), 686-702.
- Grant, R. M, 1996. Dirección Estratégica: conceptos, teorías y aplicaciones. Madrid: Civita.
- Haaz Díaz, A. (2017). *El Rancho El 17 con Sistema Empresa Inteligente*. Recuperado de <http://haaz-calidad.blogspot.mx/2010/03/rancho-el-17-consistema-empresa.html>
- Hernández, R.; Fernández, L. y Baptista, P. (2015) *Metodología de la Investigación* (6ª Ed.) México: Mc. Graw Hill.
- INEGI (2009). Micro, pequeña, mediana y gran empresa: estratificación de los establecimientos: Censos Económicos 2009. *Instituto Nacional de Estadística y Geografía*. México: INEGI.
- INEGI. (2015). Instituto Nacional de Estadística y Geografía. Recuperado de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/ce/ce2014/default.aspx>
- Ivancevich, J., Lorenzi, P., Skinner, S. (2012). *Gestión de calidad y competitividad*, (2da. Ed.). Madrid: McGraw-Hill.
- Jasso Villazul, J. y Esquer Avilés, M.E. (2007). Redes locales de innovación en México: El papel de las instituciones y centros de investigación en Sonora. En *VIII Congreso Nacional y IV Congreso Internacional de la Red de investigación y Docencia sobre Innovación Tecnológica*. RIDIT. 17-20 de Abril, Culiacan, Sinaloa, México.
- Krugman P. (1996). *Pop Internationalism*. Boston: The MIT Press.
- Labarca, N. (2007). Consideraciones teóricas de la competitividad empresarial. *Omnia*, 13 (2), 158-184.
- LLoria Aramburo, M.B. (2001). *Definiciones conceptuales en torno al aprendizaje, conocimiento, información y memoria*. Universidad de Valencia, España.
- Maldonado J, Cortés R. (2016). Influencia del aprendizaje organizacional en el desarrollo de una actitud generadora de una cultura de innovación en las empresas. *Revista Iberoamericana de Producción Académica y Gestión Educativa*, vol. 0 (0).
- Martínez, M. (2006). *Capacidades competitivas en la industria del calzado en León. Dos trayectorias de aprendizaje tecnológico*. México: Consejo de Ciencia y Tecnología Guanajuato; Universidad Autónoma Metropolitana Iztapalapa; Instituto Tecnológico y de Estudios superiores de Monterrey; Plaza y Valdez.
- Martínez León, I. y Ruiz Mercader, J. (2003). *Diseño de una escala para medir el aprendizaje en las organizaciones*. En Actas del XII Congreso Nacional de la ACEDE. Cádiz, 29 de septiembre-1 de octubre, 111-146.
- Mesinas Cortés, C. (2010). *Gestión del Conocimiento: el desarrollo empresarial local centrado en la innovación tecnológica y organizacional de tipo global en el 2010*. Madrid: Eumed.
- Morales L, Medina E, Valdez E, Galindo B. (2014). El Comercio Electrónico En Las Pequeñas Y Medianas Empresas Comerciales (Pymes) Que Operan En Hermosillo, Sonora. En *Global Conference on Business & Finance Proceedings*

- Nonaka, I & H Takeuchi, H. (1995). *The knowledge creating company*, Oxford: Oxford University Press.
- Ochoa, Parada, Olivares y Verdugo (2011). La administración del conocimiento y la tendencia innovativa en las pequeñas y medianas empresas (Pymes). En Olivares y Coronado (Coord.). *Ventajas competitivas empresariales*. (49-62). México: Pearson educación.
- Olivares Leal, A. (2008). Las pequeñas y medianas empresas (pymes) en el proceso de transformación productiva: crecimiento con innovación tecnológica. En Olivares Leal, A. y Coronado Quintana, J.A. *Innovación y Competitividad en las empresas mexicanas*. Hermosillo: UNISON.
- Parada Ruiz, Elvia Leticia (2008). Las prácticas administrativas de las pequeñas y medianas empresas en Sonora. En Olivares L. y Coronado Quintana, J.A.: *Innovación y Competitividad en las empresas mexicanas*. Hermosillo: UNISON.
- Pérez, S., Montes, J. M. y Vázquez, C. J. (2004). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8 (6), 93104.
- Polanyi, M. (1948). *Personal Knowledge*. Chicago: The University of Chicago Press.
- Porter, M. (1991). *La ventaja competitiva de las naciones*. Buenos Aires: Editorial Vergara.
- Porter, M. (1990). *The Competitive Advantage of Nations*. New York: Free Press.
- Porter, M. (2002). *Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior (2daed.)*Madrid: Ediciones Pirámide S.A.
- Quijano Vega, G.A. (2007). *La importancia de la Competitividad Económica en el Desarrollo de los Municipios Sonorenses*. En *Observatorio de la Economía Latinoamericana*, 77 (2). Recuperado de <http://www.eumed.net/cursecon/ecolat/mx/>
- Sandoval Godoy, S, Salazar Solano, V y Wong González, P. (1998). Exportaciones agroalimentarios de Sonora hacia la región Asia-Pacífico una aproximación a los factores de competitividad. *Región y Sociedad*, 16.
- Solleiro, J. y Castañón, R. (2005). Competitiveness and innovation systems: the challenges for México's insertion in the global contex. *Technovation*, 45, 1059-1070.
- Taddei Bringas, Cristina. 2008. *Estrategias de Mercado en la Industria Alimentaria*. Hermosillo: CIAD-Plaza y Valdez.
- Taddei Bringas, C. y Robles Parra, J. (2002). Reacomodos en la industria alimentaria de Sonora. En *Sonora frente al Siglo XXI*, El colegio de Sonora, Universidad de Sonora y Centro de Investigación en Alimentos y Desarrollo.
- Teece, D; G. Pisano y Shuen, A. (1990). Firm Capabilites, resources and the concept of strategy. En *CCCWorking Paper*, 90 (8). Center for Research in Management, University of California, Berkeley.
- Templeton, G. F., Lewis, B. R. y Snyder, C. A. (2002). Development of a measure for organizational learning construct. *Journal of Management Information Systems*, 19 (2), 175-218.

- Trillo Holgado M, Sánchez Cañizares S. (2006). Influencia de la cultura organizativa en el concepto de capital intelectual. *Intangible Capital*, 2, (11), 164-180.
- Valencia-Rodríguez M. (2015). Capacidades dinámicas, innovación de producto y aprendizaje organizacional en pymes del sector cárnico. *Ingeniería Industrial*, XXXVI (3), 297-305.
- Vázquez Ruiz, M.A. (1991). La industria en Sonora: un análisis retrospectivo. En *Economía Sonorense más allá de los valles*, UNISON - CIES, Departamento de Economía.
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XI(1), 149–166. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011110.pdf>
- Saavedra, G. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 6276, 93–124. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a05.pdf>
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XI(1), 149–166. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011110.pdf>
- Saavedra, G. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 6276, 93–124. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a05.pdf>
- Villarreal, R., & Ramos, R. (2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. Retrieved from <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/2/villa0901.pdf>
- Ver: Saavedra, M.L.; Milla, S.O. y Tapia, B. (2013). Determinación de la competitividad de la PYME en el nivel micro: el caso del Distrito Federal, México. *Revista FIR, FAEDPYME International Review*. Vol 2 No 4
- Saavedra, G. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 6276, 93–124. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a05.pdf>
- Hernández, et al. , R. H. (2010). *Metodología de la investigación* . México: Mc Graw Hill .
- Heidi Celina Oviedo, A. C. (2005). Aproximación al uso del coeficiente de Cronbach. *Revista Colombiana de Psiquiatría No. 4*, 572-580.
- Jose Bojorquez, L. L. (2013). Utilización del alfa de Cronbach para validar la confiabilidad de un instrumento de medición de satisfacción del estudiante en el uso del software del Minitab. *11th Latin American and Caribbean Conference for Engineering and Technology*, (pág. 9). Cancun México .
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XI(1), 149–166. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011110.pdf>
- Saavedra, G. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 6276, 93–124. Retrieved from

- <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a05.pdf>
- Villarreal, R., & Ramos, R. (2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. Retrieved from <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/2/villa0901.pdf>
- Ferrer, J. (2005). Competitividad Sistémica. Niveles analíticos para el fortalecimiento de sectores de actividad económica. *Revista de Ciencias Sociales (RCS)*, XI(1), 149–166. Retrieved from <http://www.redalyc.org/pdf/280/28011110.pdf>
- Saavedra, G. (2012). Una propuesta para la determinación de la competitividad en la pyme latinoamericana. *Pensamiento & Gestión*, 6276, 93–124. Retrieved from <http://www.scielo.org.co/pdf/pege/n33/n33a05.pdf>
- Villarreal, R., & Ramos, R. (2001). La apertura de México y la paradoja de la competitividad: hacia un modelo de competitividad sistémica. Retrieved from <http://revistas.bancomext.gob.mx/rce/magazines/32/2/villa0901.pdf>
- Santos (2005). La metodología gerencial de 360 para competir en escenarios globales. Universidad Nacional del Salvador.
- Chiavenato (2002). Administración en los nuevos tiempos, Idalberto Chiavenato Ed. Mc Graw Hill
- Bateman, Scott A (2009). Administración, Liderazgo y colaboración en un mundo competitivo, octava edición, Ed Mc Graw Hill
- Pulgarín (2009) Las mejores prácticas: Una falacia de la modernidad. Universidad y empresa Vol 8 No. 16 pp 294-307 Bogota Colombia
- El financiero (2015). Estos son los desafíos del gerente para los próximos meses. Retrived from <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/estos-son-los-desafios-del-gerente-para-los-proximos-meses/4YOGT4YDY5BQHIEE4PUMQO6WHQ/story/#>
- Gustavo Soto (2014) Los nuevos retos gerenciales en la internacionalización de los mercados. Universidad Militar Nueva Granada, Bogotá
- Daniel Goleman (1998). La práctica de la inteligencia emocional. Editorial Kairos. Barcelona España.
- David, F. R. (2003). Conceptos de administración estratégica 9na edición . México: Pearson .
- Francés, A. (2006). Estrategia y planes para la empresa, con el Cuadro de Mando Integral. México: PEARSON.
- Bonilla, L. B. (2004). Dirección estratégica para organizaciones inteligentes. Costa Rica: EUNED.
- García, A. E. (2013). Estrategias empresariales, una visión holística. Bogotá: Bilineata .
- Kichner, A. E. (2010). Desarrollo de nuevos productos, una visión integral. México : CENGAGE.
- Thompson, I. G. (2012). Administración estratégica, Teoría y casos 18va edición. México: Mc Graw Hill
- Torres, M. A. (1999). Dirección estratégica un enfoque práctico, Principios y aplicaciones de la gestión del rendimiento. Madrid: Díaz de Santos

Maroto, J. C. (2007). *Estrategia: de la visión a la acción* 2da edición. Madrid: ESIC.

Dominguez, D., & Gutiérrez, H. (2007). Métricas de mercado y de cliente. Métricas de valor de marca. Métricas del Marketing. Retrieved from http://www.esic.edu/documentos/esicpress/archivos_download/metricas_del_marketing.pdf

Suárez, L., & Enrique, J. (2004). Disponible en: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605005>. *Revista Escuela de Administración de Negocios*, (50), 41–53. Retrieved from <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=20605005>

ANEXOS

Instrumento de evaluación

Capacidad de aprendizaje y competitividad de las PyMEs de Hermosillo, Son.

El presente cuestionario tiene como objetivo conocer los factores que influyen en el aprendizaje de su empresa en los ámbitos individual, grupal (equipos de trabajo) y organizacional. Le solicitamos atentamente lea cada uno de los indicadores y seleccione la respuesta que considere más adecuada a la realidad que vive su empresa. La información que usted proporcione será tratada con absoluta confidencialidad y será utilizada solo con fines académicos.

DATOS GENERALES:

Producto(s) que elabora: _____

Número de empleados: _____ Años de operación: _____ Sector: _____

Ingresos al año (millones de pesos facturados):

a) ___ Menos de 0.5 b) ___ de 0.5 a 1 c) ___ de 1 a 2 d) ___ de 2 a 4 e) ___ más de 4

Indicadores:	Opciones de respuesta:				
	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
1. APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL					
<i>a. Sobre los trabajadores:</i>					
1.1 Conocen bien su trabajo y siempre están actualizados	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.2 Conocen los aspectos importantes que afectan a su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.3 Tienen un sentido del logro por lo que hacen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.4 Generan nuevas ideas para su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.5 Se sienten orgullosos de su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.6 Son dinámicos y proactivos en el trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.7 Han mejorado sus destrezas y habilidades técnicas en su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.8 Tienen muy claro como fluyen las órdenes e indicaciones en su trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.9 Tienen la capacidad de cambiar el modo tradicional de hacer las cosas y actuar de forma novedosa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
<i>b. Sobre el grupo o equipo de trabajo:</i>					
1.10 Se comparten los éxitos entre los miembros del grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.11 Se comparten los fracasos entre los miembros del grupo de trabajo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.12 Al trabajar en equipo se obtienen soluciones más efectivas a los problemas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.13 El equipo de trabajo se adapta fácilmente a los cambios de la empresa	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.14 Los integrantes de los equipos de trabajo aceptan y promueven la diversidad de opiniones	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.15 El equipo de trabajo está preparado para replantearse decisiones cuando se presenta nueva información	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

1.16 Lo aprendido por un grupo es activamente compartido con otros	<input type="checkbox"/>				
1.17 Los grupos de trabajo proponen soluciones innovadoras a diversas cuestiones de la empresa	<input type="checkbox"/>				
1.18 Las recomendaciones derivadas de los grupos de trabajo son adoptadas por la empresa	<input type="checkbox"/>				
1.19 Los resultados del grupo de trabajo son usados para mejorar los productos, servicios y procedimientos	<input type="checkbox"/>				
c. Sobre la organización (empresa):					
1.20 Cuenta con una estrategia para posicionarse mejor en el futuro	<input type="checkbox"/>				
1.21 La estructura organizacional de la empresa apoya el logro de la estrategia	<input type="checkbox"/>				
1.22 Nuestros procesos operacionales nos permiten trabajar eficientemente	<input type="checkbox"/>				
1.23 La cultura de la empresa podría ser caracterizada como innovadora	<input type="checkbox"/>				
1.24 Se tiene una visión realista y desafiante para el futuro de la empresa	<input type="checkbox"/>				
1.25 La cultura de la organización se caracteriza por un alto grado de confianza	<input type="checkbox"/>				
1.26 La empresa reconoce y aprovecha la inteligencia de los trabajadores	<input type="checkbox"/>				

1.27 Cualquier área de la empresa conoce lo que las demás están haciendo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.28 La empresa cuenta con los manuales y procedimientos necesarios para su correcta operación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
1.29 Las políticas y procedimientos ayudan al trabajo individual y colectivo	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. CAPACIDADES DINAMICAS DISTINTIVAS	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
2.1 Los resultados de la compañía son comunicados a todas sus áreas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.2 Nuestras prácticas de reclutamiento permiten atraer a los mejores talentos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.3 Los sistemas de información de la empresa facilitan la comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.4 se utilizan estrategias para el desarrollo del personal (capacitación en distintas áreas, rotación del trabajo, especialización, etc.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.5 Las decisiones para el futuro se apoyan en experiencias pasadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.6 Se tiene la capacidad de obtener información del estado y los progresos de la ciencia y las tecnologías relevantes	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.7 Se tiene la capacidad para desarrollar nuevos productos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.8 Se tiene la capacidad para desarrollar nuevos procesos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.9 Se tiene capacidad para generar tecnologías de proceso avanzadas	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.10 Se tiene la habilidad para diferenciarnos tecnológicamente de la competencia	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.11 Se tiene la capacidad para crear y proteger patentes de producto y proceso	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.12 se tiene la capacidad para estar al día e introducir innovaciones basadas en las tecnologías de la información y comunicación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.13 Se tiene capacidad para atraer y retener personal científico-técnico cualificado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.14 La empresa cuenta con un programa formal de Investigación y Desarrollo (I+D) Nota: En caso de que no cuente con un programa de I+D y su respuesta sea negativa, pase a la pregunta 2.21	<input checked="" type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.15 Tenemos habilidad para organizar el esfuerzo de innovación e I+D.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.16 Tenemos habilidad para integrar el plan de I+D con la estrategia competitiva.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.17 Asignamos recursos financieros al departamento de I+D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

2.18 Asignamos recursos humanos al departamento de I+D	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.19 Tenemos capacidad para conseguir una colaboración eficaz con otras organizaciones en I+D e innovación	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.20 Tenemos eficacia en la organización de equipos multidisciplinares de I+D, integrados por miembros de diversas áreas funcionales	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.21 Tenemos capacidad para desarrollar programas de gestión del conocimiento, para generar tecnología o absorberla de otras organizaciones, así como la participación de los empleados en la elaboración de planes tecnológicos	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.22 Tenemos habilidad para ser el innovador original introduciendo nuevos productos en el mercado	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.23 Tenemos capacidad para coordinar e integrar todas las fases del proceso de innovación y sus interrelaciones con las tareas funcionales de ingeniería, producción y marketing	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. COMPETITIVIDAD	Totalmente de acuerdo	De acuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	En desacuerdo	Totalmente en desacuerdo
3.1 La empresa ha realizado un proceso de planeación estratégica en el último año	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

(123)					
3.2 La planeación estratégica es un trabajo en equipo y participan todos los involucrados en su ejecución (126)	<input type="checkbox"/>				
3.3 Se implementa la planificación de metas a corto y largo plazo (69)	<input type="checkbox"/>				
3.4 Conoce bien el mercado y a su competencia directa (111)	<input type="checkbox"/>				
3.5 La empresa destina actividades, tiempo y presupuesto para la búsqueda de nuevos productos (95)	<input type="checkbox"/>				
3.6 En la empresa se busca mejorar y/o innovar los procesos (102)	<input type="checkbox"/>				
3.7 Para la toma de decisiones se involucra a las personas responsables de su ejecución y cumplimiento (125)	<input type="checkbox"/>				
3.8 Los productos cumplen con las normas de calidad establecidas por el mercado (79)	<input type="checkbox"/>				
3.9 La calidad de los productos les da ventaja sobre la competencia (75)	<input type="checkbox"/>				
3.10 La empresa lleva a cabo actividades para identificar nuevos clientes o mercados (110)	<input type="checkbox"/>				
3.11 Se cuenta con una cartera amplia de clientes constantes (76)	<input type="checkbox"/>				
3.12 Se mantiene una adecuada relación con	<input type="checkbox"/>				

proveedores y clientes (66)					
3.13 Se tiene bien identificado y definido el canal de distribución (113)	<input type="checkbox"/>				
3.14 Respecto al último año sus ventas mejoraron (94)	<input type="checkbox"/>				
3.15 La empresa tiene una planeación financiera formal (Presupuestos de ingresos y egresos, flujo de caja, razones financieras, punto de equilibrio, etc.) (87)	<input type="checkbox"/>				
3.16 El sistema de contabilidad provee información oportuna y precisa para la toma de decisiones (84)	<input type="checkbox"/>				
3.17 Se realizan actividades de reclutamiento y selección de personal (63)	<input type="checkbox"/>				
3.18 Se cuenta con un programa formal para la capacitación del personal (54)	<input type="checkbox"/>				
3.19 En la empresa se brindan remuneraciones y promociones al personal de acuerdo a su desempeño (56)	<input type="checkbox"/>				
3.20 La empresa logra que el personal desarrolle un sentido de identidad y pertenencia (59)	<input type="checkbox"/>				
3.21 En la empresa no tenemos problemas de rotación de personal	<input type="checkbox"/>				
3.22 La empresa cuenta con un recolector de residuos (basura) especializado	<input type="checkbox"/>				
3.23 Se cuenta con un sistema de manejo especial para	<input type="checkbox"/>				

residuos químicos o contaminantes (en caso de que existan)					
3.24 La empresa maneja un sistema para contabilizar y controlar los inventarios (86)	<input type="checkbox"/>				
3.25 Se cuenta con un sistema de base de datos que registra la información diaria de la empresa en cuanto a producción, ventas y actividades de empleados (136)	<input type="checkbox"/>				

Nota: si le interesa recibir los resultados de este estudio posteriormente, por favor denos su correo electrónico:

¡¡Muchas gracias por su colaboración!!

Identificación Cuestionario: Fecha y hora de aplicación: _____ Aplicador: _____

Nombre y puesto del entrevistado: _____

NOMBRE DEL TRABAJO

99_MA_Ana Maria Arballo Garcia.pdf

AUTOR

Ana Maria Arballo Garcia

RECUENTO DE PALABRAS

23501 Words

RECUENTO DE CARACTERES

129257 Characters

RECUENTO DE PÁGINAS

108 Pages

TAMAÑO DEL ARCHIVO

1.7MB

FECHA DE ENTREGA

Nov 16, 2022 2:53 PM GMT-7

FECHA DEL INFORME

Nov 16, 2022 2:56 PM GMT-7**● 10% de similitud general**

El total combinado de todas las coincidencias, incluidas las fuentes superpuestas, para cada base de datos

- 9% Base de datos de Internet
- Base de datos de Crossref
- 3% Base de datos de trabajos entregados
- 0% Base de datos de publicaciones
- Base de datos de contenido publicado de Crossref

● Excluir del Reporte de Similitud

- Material bibliográfico
- Material citado
- Material citado
- Coincidencia baja (menos de 15 palabras)