



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Licenciatura en Administración

NOMBRE DE LA TESIS

**“Gestión Empresarial para la Innovación de la
Competitividad en el Sector Autopartes” (Caso San Juan
del Río)**

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Licenciada en Administración

Presenta:

María Erendira Martínez Martínez

Dirigido por:

Dra. Jovita Georgina Neri Vega

Centro Universitario
San Juan del Río, Qro.
Marzo 2013.

México

RESUMEN

La presente Tesis Universitaria es una Investigación que se enfoca por vez primera en una empresa de autopartes, en la región de San Juan del Río, y pretende ser considerada una táctica de transformación empresarial para desarrollo de futuros estudios, ya que presenta los problemas a que se enfrenta por la falta de métodos y procedimientos de gestión para el desarrollo directivo de alta calidad, que obstaculizan la competitividad y el crecimiento de la industria de autopartes. Plantea un modelo de negocio a través de la innovación y gestión empresarial, a través de un análisis de la gestión empresarial la importancia de la figura del líder empresarial dentro de la organización, definiendo parámetros de los procesos directivos internos a los que está sujeta la organización al realizar sus funciones como empresa dedicada a la producción de autopartes, que son estratégicos y esenciales, así como comprobar la importancia de la Gestión de Personal, para la competitividad de la empresa. Los resultados que presenta muestra la clara comprobación de la hipótesis, desde la percepción de los Directivos con respecto de la Zona en que se encuentran es muy satisfactoria, para la promoción del mercado del sector autopartes en San Juan del Río, y en el estado de Querétaro, Y que la promoción de un sistema de gestión es importante tanto para la innovación del área administrativa como para el área productiva, y que en su mayoría 69%, quiere este cambio para el crecimiento fuera de la zona. Al hacer este análisis deriva en dos conclusiones importantes: la primera que se plantea es que no basta una economía estable y abierta para lograr crecimiento económico, la segunda es que la innovación es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar la competitividad, la coloca a como una variable multifactorial: formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico aunado a un liderazgo integrado crea las condiciones necesarias para el desempeño organizacional y competitiva.

(Palabras Clave: Competitividad, Gestión, Innovación, Liderazgo)

SUMMARY

This thesis is a research university that focuses first on a auto parts company in the San Juan Río, and is intended to be considered a tactic of enterprise transformation for future studies, as it presents the problems faced by the lack of methods and procedures for the management of high quality management development, impeding the competitiveness and growth of the auto parts industry. Presents a business model through innovation and management, through an analysis of management the importance of the figure of the business leader within the organization, defining parameters of internal management processes to which the organization is subject to perform his duties as a company dedicated to the production of auto parts, which are strategic and essential and verify the importance of Personnel Management, for the competitiveness of the company. The results presented clearly shows the testing of the hypothesis, since the perception of managers with respect to the area in which they are very successful, market promotion for auto sector in San Juan del Río, in the state of Querétaro, and that the promotion of a management system is important for innovation in the administrative area to the production area, and mostly 69%, want this change for growth outside the area. In making this analysis leads to two important conclusions: first that arises is that not enough stable and open economy to achieve economic growth, the second is that innovation is a necessary but not sufficient to achieve competitiveness, places as a variable multifactorial: business training, management skills, labor and production, management, innovation and technological development coupled with an integrated leadership creates the conditions for organizational performance and competitive.

(Keywords: Competitiveness, Management, Innovation, Leadership)

DEDICATORIA

A mi bella familia, a mis padres por su dedicación y esfuerzo.

A mi mamá en mi corazón por siempre.

A todos los jóvenes emprendedores, que consiguen consolidar sus ideas,
y que confían en este bonito país para hacerlas realidad.

A los alumnos del noveno semestre generación 2005-2009B y a mi querida casa de
estudios, Universidad Autónoma de Querétaro

AGRADECIMIENTOS

Agradezco la oportunidad de la presente investigación, en particular, a mi directora de tesis y maestros involucrados en el proyecto, así como a todos los empresarios del sector autopartes y en general, que aportaron parte de su experiencia en el manejo de la dirección de sus empresas.

A mi jefa la Q. Mónica Orozco de quien he aprendido que el ser líder es más que estar dentro de una organización dirigiendo, si no aprendiendo y aplicándolo a tu entorno.

A la universidad Autónoma de Querétaro, porque fue en ella donde aprendí los conocimientos y que me dio las herramientas para emprender una nueva etapa en mi vida.

Y todos aquellos que formaron a la profesionista que soy.

INDICE

RESUMEN	I
SUMMARY	II
DEDICATORIA	II
AGRADECIMIENTOS	IV
INDICE	V
INDICE DE CUADROS	VII
CAPÍTULO 1	1
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO 2	3
FUNDAMENTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN	3
2.1. Antecedentes	3
2.1.1. Importancia de la Industria de Autopartes	3
2.1.2. El contexto de la Industria de Autopartes a nivel nacional	4
2.1.3. El contexto de la Industria de Autopartes a nivel local	9
2.2. Planteamiento del Problema	9
2.3. Hipótesis General.....	10
2.4. Objetivo General	10
2.5. Objetivos particulares	10
2.6. Justificación.....	10
2.7. Alcances y Limitaciones	11
2.8. Diseño Metodológico	11
2.8.1. Instrumento Utilizado.....	11
2.8.1.1. Tipos de Preguntas	12
2.8.1.2. Uso de Cuestionario en Investigación	13
2.8.1.3. Confiabilidad.....	13
2.8.1.4. Validez.....	14
2.8.2. Estadística.....	14
2.9. Organización del Documento	17
CAPÍTULO 3	18
MARCO REFERENCIAL.....	18

3.1. La Competitividad	18
3.1.1. Concepto	19
3.1.2. Etapas de la evolución de la Competitividad	20
3.1.3. Ventaja Competitiva	22
3.1.4. Factores de competitividad que afectan la gestión.....	23
3.2. Liderazgo.....	24
3.2.1. El Modelo de “Círculo de Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos”	24
3.2.2. Estrategias Genéricas	27
3.3. La Gestión en la Empresa	29
3.3.1. Tipos de Gestión	29
3.3.2. La Gestión Empresarial	30
3.3.3. Técnicas de Gestión Empresarial.....	31
3.3.4. La Finalidad de la Gestión Empresarial.....	32
3.4. La Innovación	34
3.4.1 Concepto	35
3.4.2 Alcance de la Innovación.....	38
3.5. La Innovación y Gestión hacia una empresa Competitiva.....	39
CAPÍTULO 4	43
ESTUDIO DEL CASO	43
4.1 Situación de la Organización.....	43
4.2 Variables	43
4.2.1 Independiente.....	43
4.2.2 Dependiente	43
4.3. Análisis e Interpretación de Resultados	44
4.3.1. Población y muestra	44
4.3.2. Planteamiento de la hipótesis.....	44
4.3.3. Comprobación de hipótesis	45
4.3.4. Análisis e interpretación de resultados	45
4.4. Propuesta	48
CONCLUSIONES.....	51
REFERENCIAS.....	54

ÍNDICE DE CUADROS

Cuadro	Página
2.1. Ubicación sectorial de la Industria Automotriz.....	04
3.1. Etapas de la Evolución Competitiva	20
3.2. Lo Que Entraña El Liderazgo	27
3.3. El Ciclo de la Innovación.....	37
3.4. Rezagos En Innovación.....	39

ÍNDICE DE FIGURAS

Cuadro	Página
4.1. Percepción de la zona, Pregunta Núm. 6.....	46
4.2. Dirección, Pregunta Núm. 9.....	47
4.3. Pregunta Núm. 11.....	48

CAPÍTULO 1

INTRODUCCIÓN

Las grandes empresas en la actualidad se hacen más competitivas dentro de su ramo y cada vez adoptan más estrategias a fin de garantizar el éxito creando e innovando herramientas de optimización, basadas en los nuevos enfoques gerenciales con la ayuda de la gestión empresarial, tema central de esta tesis.

La necesidad de plantear la evaluación de los procesos directivos de negocio realizados por la industria de autopartes incidirá en la optimización de los mismos, ya que mediante su análisis se podrán establecer los lineamientos a seguir en cuanto a un nuevo Plan Estratégico de Negocio, esto con el fin de que esta empresa pueda continuar un crecimiento.

En la actualidad los desafíos competitivos el sector autopartes son tan grandes que las empresas no pueden permanecer creyendo que la demanda de sus productos se mantendrá en niveles viables para su negocio.

Retener a los clientes actuales, buscar otros nuevos, costos competitivos, es una lucha constante que se apoya en líderes identificados con los objetivos empresa, y que tienen la capacidad y herramientas para llevarlo al éxito. Con un razonamiento estratégico, que tiene que ser permanente para buscar soluciones duraderas que proporcionen ventajas competitivas.

El Cambio es constate, inexorable; y no obstante la rapidez con la que percibimos, podemos planear, organizar, comunicarnos, producir, vender y consumir.

Todo lo anterior mencionado será expuesto en las siguientes paginas que detalla la investigación realizada acerca del los temas de la Competitividad, Gestión, Innovación centradas en la figura del líder, expuesta también en este trabajo, que comprende conceptos básicos de los temas mencionados, guías y

bases para el desarrollo la organización sector autopartes caso San Juan del Rio, Qro.

Profesionalmente la presente expresara los conocimientos adquiridos dentro de la carrera y pondrá las bases para otros estudios que surjan de la problemática aquí planteada.

CAPÍTULO 2

FUNDAMENTO DEL TEMA DE INVESTIGACIÓN

2.1 Antecedentes

De acuerdo a Oller Raúl (1971), la industria automotriz se encarga del diseño, desarrollo, fabricación, ensamblaje, comercialización y venta de automóviles. Es una gran generadora de empleo ya que además de la mano de obra directa que requiere, influye en toda una industria paralela de autopartes, por lo que la mano de obra indirecta es sumamente grande también.

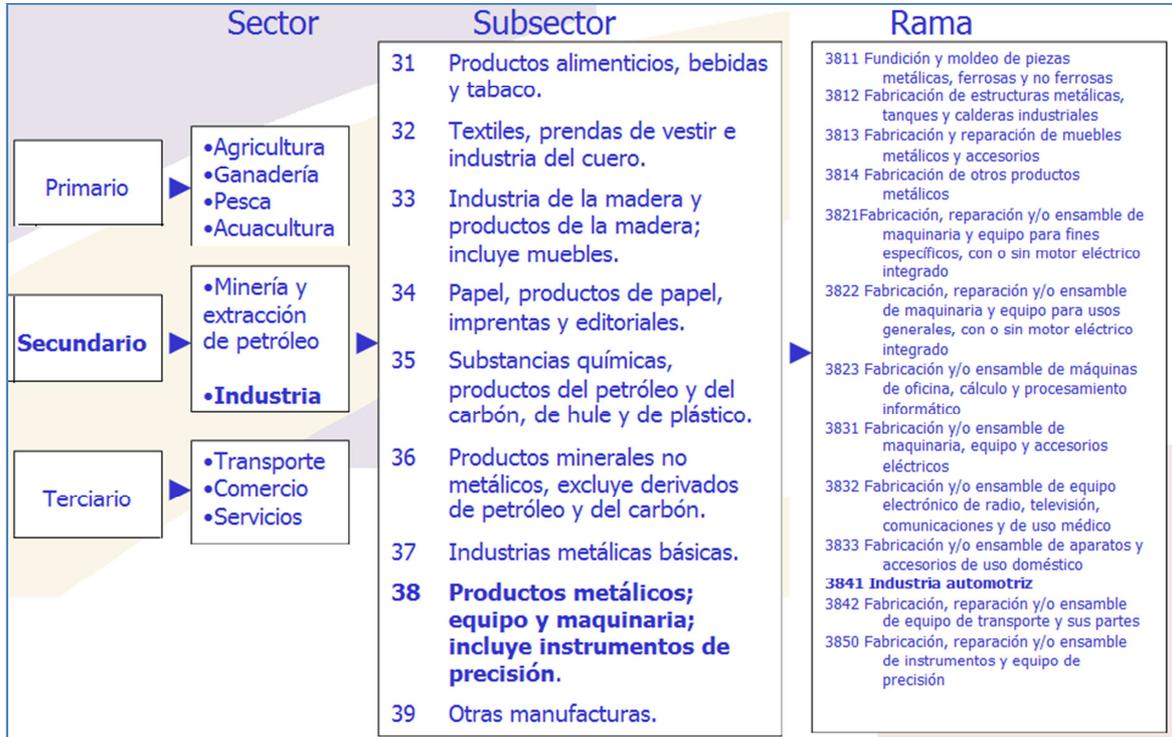
Como menciona Miranda L. (2009), en 2006 se produjeron en todo el mundo más de 69 millones de vehículos de motor. En este mismo año se vendieron 16 millones de automóviles nuevos en los Estados Unidos, 15 millones en Europa Occidental, 7 millones en China y 2 millones en la India. En el año 2007, los mercados en Canadá, Estados Unidos, Europa occidental y Japón no mostraron crecimiento en ventas, a diferencia de los pujantes mercados de Sudamérica (especialmente en Brasil), Europa oriental (especialmente en Rusia) y Asia (Corea del Sur y la India).

2.1.1. Importancia de la Industria de Autopartes

De acuerdo a Durán J. A. (2009), la fabricación de equipo de transporte representa 17% del PIB Manufacturero, las exportaciones de autopartes representan 11% de las exportaciones totales, el empleo generado por la industria automotriz representa 10% del empleo manufacturero y los flujos de inversión extranjera directa en autopartes son 17% del total de los flujos de inversión extranjera directa destinada a la industria manufacturera.

CUADRO 2.1

Ubicación Sectorial De La Industria Automotriz



Fuente: XIV Censo Industrial, 1994, INEGI.

2.1.2. El contexto de la Industria de Autopartes a nivel nacional.

La industria automotriz es uno de los tres ejes sobre los cuales se mueve la economía mundial, como lo menciona Miranda L. en su artículo durante el 2008, se produjeron 22 mil 500 millones de dólares en el periodo enero-mayo, con un superávit de 55 por ciento con respecto al 2009. Esta tendencia se explica debido al redireccionamiento de las exportaciones a otros países, aunque Estados Unidos continúa como el primer destino.

Cuando se habla de Industria Automotriz es en relación a la suma de dos subsectores: la industria de grandes armadores o sector terminal y la industria de autopartes. Por otra parte dentro del subsector de autopartes habrá que distinguir entre: Motores, Componentes eléctricos, Transmisión, Suspensión, Frenos, Carrocería.

De acuerdo a Álvarez L. (2002), la industria automotriz en México se originó a fines del siglo pasado con la importación de vehículos sujetos a cuotas hasta principios de los 60, los automóviles llegaban en cajas de madera cerradas, y en los talleres se les agregaban llantas, baterías, espejos, ése era el modelo de la industria automotriz mexicana durante el periodo de Adolfo Ruiz Cortines. De esta forma se vislumbro la necesidad de una industria que atendiera la demanda de autos totalmente desensamblados por lo que las autoridades mexicanas vieron la necesidad de crear una industria automotriz en el país y se propicio la integración de fabricantes de vehículos y Autopartes para sustituir las importaciones y compensar la balanza comercial de México, esto con un decreto para la industria automotriz en el año de 1962 en la cual se mencionaba que los automóviles deberían tener al menos 60% de contenido nacional, el motor debía ser fabricado en México, y estarían sujetos a control de precios y cuotas de producción.

Continuando con la sustitución de importaciones – o dicho de otra manera, a la política de integración de la industria automotriz- el decreto de 1983-1985 introdujeron nuevas empresas al mercado como lo menciona el documento de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OSLO MANUAL ,2005).

Años más adelante se vislumbro la posibilidad de exportar motores, partes y vehículos, preludio de la apertura del mercado mexicano automotriz, posteriormente México se integró en la región México-Estados Unidos-Canadá con el tratado de libre comercio NAFTA en 1994. Actualmente México cuenta con acceso seguro y preferencial a los mercados de 42 países en tres continentes, lo que lo convierte en una de los mayores proveedores de autopartes.

El programa de renovación vehicular que llevó a cabo Estados Unidos este año permitió reactivar la producción de vehículos tanto en la Unión Americana como en prácticamente todas las fábricas en México lo que a su vez motivó un repunte en la producción de autopartes y componentes en el país.

Sin embargo esta industria aún no sabe hasta cuándo se podría mantener esta reactivación.

Como menciona Miranda (2009). El crecimiento actual de la industria automotriz, se ha reflejado en un desarrollo continuo de la tecnología de producción, el cual se ha encaminado siempre hacia un incremento de la productividad, una reducción de costos basado en el uso más eficiente de los energéticos, y un incremento en la calidad de los productos terminados.

Se calcula que poco más del 90 por ciento de las empresas manufactureras del sector automotor recibieron los apoyos prometidos por lo menos las que cumplieron en forma y en tiempo.

Durante agosto y septiembre 2009 se incrementaron los pedidos de auto partes y componentes por parte de los fabricantes de vehículos lo que se atribuye plenamente al programa de renovación vehicular que apoyó el gobierno de Estados Unidos. Aunque las compañías no dieron números específicos, la retroalimentación general fue que julio tuvo un muy pobre desempeño y que Agosto no tuvo un inicio brillante.

Es en la franja de la frontera norte destaca como la más importante para el sector automotriz, ahí se concentra el 47.7% del PIB de la industria, se genera 68.6% del empleo y está representado 42% del total de empresas automotrices, en tanto que el sector autopartes de la región representa 63.5% del PIB y 23% de las empresas de autopartes de todo el país.

Es no solo es atribuible a la debilidad estacional del tercer trimestre (debido a la re instrumentación de las líneas de producción para el lanzamiento de nuevos productos) sino también al hecho de que la demanda ha sido muy débil, reporto boletín de emitido por Santander (Miranda L. ,2009).

Las razones de la débil demanda se reflejan en el fuerte decremento de la producción total de vehículos en México durante el mes de julio (disminuyó 17% año a año y 20% mes a mes). Con la debilidad general del sector, se cree que los menos afectados son los productos de aluminio, donde los productores mexicanos tienen la mayor exposición.

La reestructuración mundial de la industria automotriz ha motivado reflexiones y debates en torno al futuro de las empresas fabricantes de auto partes de los países en desarrollo.

Algunos autores han señalado que de este proceso puede derivarse la pérdida de capacidades tecnológicas en las empresas locales como consecuencia de la mayor participación en la industria de las filiales de proveedores internacionales.

Las empresas de auto partes mexicanas han adaptado sus sistemas de producción y distribución a las demandas de las armadoras en cuanto a calidad y justo a tiempo. Actualmente existen 149 empresas proveedoras mexicanas que han aplicado en sus procesos laborales y operaciones de manufactura normas de calidad y sistemas de aseguramiento ISO y QS12. Paralelamente a estos certificados de calidad, otorgados por despachos independientes reconocidos en todo el mundo, existen reconocimientos y premios que las empresas armadoras automotrices otorgan a sus proveedores más destacados. Hasta hoy, 193 empresas han recibido al menos un reconocimiento por parte de empresas ensambladoras automovilísticas, la importancia de la Industria de Autopartes es fundamental para la economía mexicana ya que representa el 18% del PIB manufacturero, el 21,9% de las exportaciones manufactureras automotrices y da trabajo a más del 20% de la población activa dedicada a la manufactura.

La Industria Nacional de Autopartes (INA) informó que en la primera mitad de este año el comportamiento de las ventas, producción y exportación de los componentes en nuestro país ha ido conforme a las ventas de vehículos en la región.

Agustín Ríos Matence, presidente de la INA, en artículo para el Universal (EFE, 2009) señaló que a pesar de que aún no cuentan con cifras detalladas al respecto, se termina 2009 con 40 por ciento por debajo de los 58 mil millones de dólares que se tuvo del valor de la producción del año 2008, cuando también se cayó un siete por ciento.

El ejecutivo informó que esta situación les ha obligado a tener que operar las plantas a 50 por ciento de la capacidad de producción, lo que ya trajo como consecuencia el despido de 50 mil trabajadores en la primera mitad de este año.

Dicha situación ha derivado también en que alrededor de diez empresas, tanto nacionales como globales, decidieran cerrar sus operaciones en México, y de igual forma está empujando a otras a que acudan al Concurso Mercantil, que es la figura legal que aplica a la bancarrota en México.

“Tendremos un segundo semestre muy parecido, aunque quizá con un poco de mayor volumen, pero no será una rápida recuperación” .(p. 24)

En la primera mitad del año la producción de vehículos ligeros descendió 42.9 por ciento con 602 mil 374 unidades, mientras que en junio el desplome fue de 48 por ciento, según datos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA).

En el marco del Congreso Internacional de la Industria Automotriz en México (CIIAM), el presidente de la INA señaló que no se han utilizado todos los 425 millones de dólares que Bancomext puso a disposición a través del programa de apoyo a empresas fabricantes de autopartes exportadoras. (Miranda L. 2009).

La historia de las empresas autopartistas de primer nivel es fuente de lecciones aplicables a las empresas del segundo nivel. Nacieron bajo el impulso de los decretos automotrices que obligaron a las empresas terminales a apoyarlas. Las relaciones de cooperación establecidas entre las terminales y sus proveedores determinaron la adquisición de tecnología y la acumulación de capacidades empresariales. Se requieren acciones semejantes para integrar a la cadena de proveeduría a las empresas del segundo nivel. Es necesario un esfuerzo conjunto de empresarios, gobierno y universidades. El gobierno como catalizador y formador de grupos de asesores para la promoción de proyectos, las asociaciones de empresarios estableciendo comunicación para la búsqueda de proveedores y clientes nacionales, las universidades apoyando el proceso de

desarrollo de nuevas tecnologías, las empresas de primer nivel fortaleciendo sus relaciones de cooperación con sus proveedores para transmitirles nuevas tecnologías y cambios organizacionales.

Al paso del crecimiento de la Industria de autopartes como otra industria necesito de la implementación de conceptos administrativos eficaces para un control de procesos que le permitiera incluirse como una actividad competitiva y tecnológicamente avanzada.

Alcanzar un buen desarrollo corporativo requiere un enfoque muy dinámico para diseñar y adaptar las capacidades de una empresa más allá de sólo y exclusivamente explotar al máximo sus operaciones.

Una gestión efectiva mejorará la forma en que una empresa identifica y selecciona sus mejores iniciativas, las dota de los recursos necesarios y se asegura que una vez implementadas sean gestionadas de forma intensiva.

Como parte del declive en la producción automotriz en Norteamérica, los fabricantes de autopartes y equipo original en México cerraron 2009 con una caída del 40 por ciento frente a 2008.

2.1.3. El contexto de la Industria de Autopartes a nivel local.

La Industria de autopartes en San Juan del Río se encuentra en su mayoría en pequeñas industrias, cerca de 3 a 15 trabajadores, mientras que la industria a gran tamaño se encuentra diversificada, ya estas realizan algunas otras partes exclusivamente no elaboran piezas para este sector.

2.2. Planteamiento del Problema

La Industria de autopartes en San Juan del Río enfrenta un gran problema frente a sus competidores, la falta de desarrollo de un sistema administrativo competitivo que provean procesos directivos que sean capaces de afrontar los nuevos retos de esta industria frente a los grandes productores.

2.3. Hipótesis General

La falta de métodos y procedimientos de gestión para el desarrollo directivo de alta calidad obstaculizan la competitividad y el crecimiento de la industria de autopartes.

2.4. Objetivo General

Proponer un modelo de negocio a través de la innovación y gestión empresarial para la Industria de Autopartes en San Juan del Río que permita la creación de una empresa competitiva e innovadora.

2.5. Objetivos particulares

Explicar, a partir del análisis de la gestión empresarial la importancia de la figura del líder empresarial dentro de la organización.

Definir parámetros de los procesos directivos internos a los que está sujeta la organización al realizar sus funciones como empresa dedicada a la producción de autopartes, que son estratégicos y esenciales.

Comprobar la importancia de la Gestión de Personal, para la competitividad de la empresa.

2.6. Justificación

Los beneficios del presente trabajo no solo son prácticos en cuestión de generar rentabilidad para la empresa, lo son teóricos ya que aportan modelos de negocio para consulta en toda la Industria cuyos problemas se asemejen a los que vive la industria de autopartes. Además se puede definir las características culturales de la propia organización, que pueden coincidir y apoyarse en las teorías existentes de la cultura en las organizaciones. Es una Investigación que se enfoca de esta manera por vez primera en una empresa de autopartes, en la región de San Juan del Río. Y puede ser considerada una táctica de transformación empresarial para desarrollo de futuros estudios.

2.7. Alcances y Limitaciones

El alcance de la presente investigación expone la situación, desarrollo, y crecimiento del sector autopartes hasta el año 2010, año de la investigación. Con un tiempo de realización y revisión de 12 meses, provee ventajas administrativas, competitivas a este sector para alcanzar un nivel de desarrollo sustentable en la región.

Las limitantes para esta investigación lo son el tiempo para la recaudación y procesamiento de la información, la poca información estadística de fuentes gubernamentales u organizaciones civiles sobre este sector, así como la falta de investigaciones anteriores en el mismo sector y campo de aplicación.

2.8. Diseño Metodológico

Se realizara una investigación de tipo documental y de campo, cualitativa en una empresa pequeña del sector autopartes en San Juan del Río. Apoyada en el método científico como toda investigación, para proporcionar resultados visibles, que solucionen el problema planteado y aporten conocimiento, para el área.

2.8.1. Instrumento Utilizado

En la presente investigación utilizaremos la Encuesta, como lo menciona Münch L., Ángeles E (1998) la encuesta se realiza para siempre en función de un cuestionario, siendo éste por tanto, el documento básico para obtener la información en la gran mayoría de las investigaciones y estudios de mercado. El cuestionario es un documento formado por un conjunto de preguntas que deben estar redactadas de forma coherente, y organizadas, secuenciadas y estructuradas de acuerdo con una determinada planificación, con el fin de que sus respuestas nos puedan ofrecer toda la información que se precisa.

2.8.1.1. Tipos de Preguntas.

Un cuestionario deberá incluir preguntas de distintos tipos y en función del planteamiento del mismo del tema a investigar, así lo describe Shuttleworth, F.K. (1981), en la que menciona que puede haber varios de estos tipos:

Preguntas abiertas: Son preguntas en las que se permite al encuestado responder cualquier cosa según la pregunta. Con estas preguntas puede obtenerse una mayor riqueza de detalle en las contestaciones, pero tienen el inconveniente de que las respuestas son difíciles de tabular.

Preguntas cerradas: Son preguntas en las que sólo se permite contestar mediante una serie cerrada de alternativas. Con estas preguntas puede perderse riqueza en la información pero su cuantificación es fácil.

Preguntas semi-abiertas (o semi-cerradas): Son preguntas de características intermedias entre los dos tipos anteriores, que intentan no perder nunca mucha riqueza de información a costa de perder algo de facilidad en la tabulación de las respuestas.

Preguntas en batería: Son aquellas que se planifican para realizarlas secuencialmente en función de la respuesta dada a la pregunta de la secuencia anterior. Su objetivo es profundizar en una información siguiendo el hilo de las sucesivas repuestas.

Preguntas de evaluación: Son preguntas dirigidas a obtener del entrevistado información sobre cómo valora una serie de cosas o aspectos. Pueden proporcionar una valoración de carácter numérico o una valoración de carácter cualitativo.

Preguntas introductoras o motivadoras: Son las que se realizan al principio de la entrevista y que tienen como objetivo despertar el interés de la persona que se va a entrevistar, intentando motivarle y predisponerle favorablemente para la

realización del cuestionario. Las repuestas a estas preguntas generalmente, no se tienen en cuenta ya que en la mayoría de los casos su único objetivo es facilitar la entrevista.

2.8.1.2. Uso de Cuestionario en Investigación.

1. El investigador debe partir de objetivos de estudio perfectamente definidos
2. Cada pregunta es de utilidad para el objetivo planteado por el trabajo.
3. El investigador debe estructurar las preguntas teniendo en mente siempre los objetivos del trabajo.
4. El que contesta está dispuesto y es capaz de proporcionar respuestas fidedignas.

2.8.1.3. Confiabilidad.

Como lo menciona también Van Dalen D.B., Meyer. (1994). Una pregunta es confiable si significa lo mismo para todos los que la van a responder.

Se puede confiar en una escala cuando produce constantemente los mismos resultados al aplicarla a sujetos similares. La confiabilidad implica consistencia

El investigador debe asegurarse que el tipo de persona a quien se le van a hacer las preguntas tenga la información necesaria para poder responder. El asegurar la respuesta de los que se les aplique el cuestionario redundará en resultados confiables.

Para la confiabilidad de los resultados hay que determinar por qué no todos respondieron el cuestionario. Es necesario investigar con los no respondientes para conocer las razones.

Un cuestionario largo es demasiado cansado y las preguntas finales se responden sin entusiasmo, lo cual le resta confiabilidad.

2.8.1.4. Validez.

“Una pregunta es válida si estimula información exacta y relevante. La selección y la redacción influyen en la validez de la pregunta.” (Van Dalen et al. 1994), algunas preguntas que son válidas para un grupo de personas, pueden no serlo para otro grupo.

Entre menos tenga que reflexionar el sujeto, más válida será la respuesta, la validez implica congruencia en la manera de plantear las preguntas. La validez puede ser

- De contenido
- De criterio
- De constructo

Para decir que un instrumento tiene validez de contenido el diseñador del cuestionario debe asegurarse que la medición representa el concepto medido. Por ejemplo, si el instrumento es para medir actitudes de las personas, debe medir eso y no sus emociones.

En cuanto a la validez de criterio, el diseñador del cuestionario la puede establecer comparando la medición del instrumento con un criterio externo. Entre más se relacionen los resultados de la investigación con el criterio, mayor será la validez del instrumento.

La validez del constructo indica cómo una medición se relaciona con otras de acuerdo con la teoría o hipótesis que concierne a los conceptos que se están midiendo. De ahí que sea importante que el investigador tome en cuenta dichos conceptos para correlacionarlos posteriormente

2.8.2. Estadística

Parte fundamental para la valoración cuantitativa de esta investigación se apoya del estudio de la inferencia estadística, que describe como se puede tomar

una muestra aleatoria y a partir de esta muestra estimar el valor de un parámetro poblacional en la cual se puede emplear el método de muestreo y el teorema del valor central lo que permite explicar cómo a partir de una muestra se puede inferir algo acerca de una población, lo cual nos lleva a definir una respuesta basada en el análisis cuantitativo, así lo menciona Münch L., Ángeles E. (1998), quienes que una parte fundamental para realizar un estudio estadístico de cualquier tipo es obtener unos resultados confiables y que puedan ser aplicables. Como ya se comentó anteriormente, resulta casi imposible o impráctico llevar a cabo algunos estudios sobre toda una población, por lo que la solución es llevar a cabo el estudio basándose en un subconjunto de ésta denominada muestra.

Para estimar una proporción desconocida, con una precisión dada, el tamaño de muestra mínimo necesario se obtiene suponiendo un valor de $p=0.5$, basándose en que para estimar una proporción P con margen de tolerancia D la fórmula que proporciona el tamaño de muestra es:

$$n = \frac{Z_{1-\alpha/2}^2 \cdot P \cdot (1 - P)}{D^2}$$

Donde $Z=1.96$ para $\alpha=0.05$.

Para D fijo esa fórmula toma su valor máximo con $P=0.5$. Pero D es la tolerancia en la estimación de la proporción y está claro que la magnitud de esa tolerancia no se puede fijar si no tenemos alguna idea respecto a la proporción a estimar. Un margen de tolerancia del 1% puede ser aceptable en la estimación de un porcentaje del 50%, o por ejemplo en un porcentaje del 20%, es decir que el intervalo de confianza de la estimación estaría en este último caso entre el 19% y el 21%. Pero esa misma tolerancia es probablemente inadmisibles para estimar un porcentaje del 2%, ya que entonces el margen absoluto del 1% constituye la mitad del valor estimado. El sentido común nos dice que para estimar sucesos infrecuentes necesitaremos tamaños de muestra mayores que para estimar sucesos frecuentes.

A la hora de determinar el tamaño que debe alcanzar una muestra hay que tomar en cuenta varios factores: el tipo de muestreo, el parámetro a estimar, el error muestral admisible, la varianza poblacional y el nivel de confianza. Por ello antes de presentar algunos casos sencillos de cálculo del tamaño muestral delimitemos estos factores.

Parámetro. Son las medidas o datos que se obtienen sobre la población.

Estadístico. Los datos o medidas que se obtienen sobre una muestra y por lo tanto una estimación de los parámetros.

Error Muestral, de estimación o standard. Es la diferencia entre un estadístico y su parámetro correspondiente. De acuerdo a Münch L., Ángeles E (1998) es una medida de la variabilidad de las estimaciones de muestras repetidas en torno al valor de la población, nos da una noción clara de hasta dónde y con qué probabilidad una estimación basada en una muestra se aleja del valor que se hubiera obtenido por medio de un censo completo. Siempre se comete un error, pero la naturaleza de la investigación nos indicará hasta qué medida podemos cometerlo (los resultados se someten a error muestral e intervalos de confianza que varían muestra a muestra). Varía según se calcule al principio o al final. Un estadístico será más preciso en cuanto y tanto su error es más pequeño. Podríamos decir que es la desviación de la distribución muestral de un estadístico y su fiabilidad.

Nivel de Confianza. Probabilidad de que la estimación efectuada se ajuste a la realidad. Cualquier información que queremos recoger está distribuida según una ley de probabilidad (Gauss o Student), así llamamos nivel de confianza a la probabilidad de que el intervalo construido en torno a un estadístico capte el verdadero valor del parámetro.

Varianza Poblacional. Cuando una población es más homogénea la varianza es menor y el número de entrevistas necesarias para construir un modelo

reducido del universo, o de la población, será más pequeño. Generalmente es un valor desconocido y hay que estimarlo a partir de datos de estudios previos.

2.9. Organización del Documento

Capítulo I. Es el preámbulo, el lector podrá avistar el tipo de investigación, que tiene en sus manos, y marcará el interés en su lectura, acerca del tema de la Gestión.

Capítulo II. En este capítulo el lector entenderá la necesidad y objeto del trabajo desarrollado, la posición que ha tomado el investigador, y sus pretensiones al final del mismo.

Capítulo III. En este capítulo se encuentra establecido las guías y bases para el desarrollo del presente trabajo, muestra la inquietud del trabajo en el sector autopartes, así como el panorama en el que se desarrollara la investigación.

Capítulo IV. Es la clara consecución del objeto desarrollado durante toda la investigación, el encuentro del investigador con el ambiente real de estudio, su intervención y plan de mejora para alcanzar un desarrollo en la competitividad e innovación, a través de su encuentro con la población analizada.

CAPÍTULO 3

MARCO REFERENCIAL

No cabe duda que el desarrollo de las instituciones económicas y sociales, en particular de la institución empresarial en sus más diversas manifestaciones, constituye, en las sociedades modernas, una de las encrucijadas más importantes para el desarrollo del bienestar y de la capacidad de utilización de los potenciales disponibles en un país.

De acuerdo con García Santiago (1994) la empresa es la institución que dispone de recursos escasos, de la forma y tecnología con la que los integra para lograr productos y/o servicios de los que va a depender el éxito o fracaso de esta institución, así como el resultado del conjunto de la economía de un país. El éxito económico y social depende del éxito de la dirección de los recursos, en particular de los recursos humanos en las instituciones singulares.

La entrada en el nuevo siglo y el panorama cambiante del mercado, sumado al apareamiento y desarrollo de las TIC's¹ ha hecho que las empresas tengan que desenvolverse en un entorno cada vez más competitivo. Por lo tanto la empresa moderna debe asumir el enorme desafío de modificar su gestión para competir con éxito en el mercado.

3.1. La Competitividad

Hasta 1970 predominó un enfoque basado en los costos laborales y el tipo de cambio, como lo menciona Biasca (2004) Este enfoque tradicional se basa en un modelo en el cual la evolución de la participación de un país en un mercado es función únicamente de los diferenciales entre la evolución de sus precios de exportación y la de los precios de sus competidores en ese mercado.

¹Tecnologías de Información y Comunicaciones.

El supuesto necesario para la validez de este enfoque es que existe una alta elasticidad precio en los mercados internacionales de bienes transables. Si bien se reconoce la existencia de factores cualitativos que pueden influenciar en la performance comercial de un país -como la capacidad de innovación tecnológica, el grado de especialización productiva, la calidad y las propiedades de los productos involucrados o el servicio de post venta- se trabaja sobre el supuesto de que estos factores cualitativos no se modifican rápidamente y, por tanto, se puede prescindir de ellos al explicar los cambios en el patrón de comercio internacional.

3.1.1. Concepto.

Desde una perspectiva sistémica de la competitividad, Klaus, Hilleb, Messner, Meyer (1996) mencionan que la competitividad posee un carácter sistémico, ya que es resultado de las condiciones generadas de manera conjunta por la integración de cada uno de los niveles que conforman la realidad y el entorno económico-social: micro, meso y macroeconómico y meta, por lo que el cambio en alguno de estos factores afecta el desempeño competitivo de los demás agentes.

Para Fea U. (1995). Se entiende por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

Como también menciona Porter (1987) entendemos por competitividad a la capacidad de una organización pública o privada, lucrativa o no, de mantener sistemáticamente ventajas comparativas que le permitan alcanzar, sostener y mejorar una determinada posición en el entorno socioeconómico.

La competitividad tiene incidencia en la forma de plantear y desarrollar cualquier iniciativa de negocios, lo que está provocando una evolución en el modelo de empresa y el directivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone la empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

3.1.2. Etapas de la evolución de la Competitividad.

Para Deming W. E., Nicolau J. (1989). Proponen la incorporación de los principios de competitividad al desarrollo de las funciones, actividades y operaciones de la empresa, permite a esta incrementar su nivel de competitividad, ahora bien la efectividad con que se apliquen estos principios determinara el nivel de esa competitividad que la empresa este alcanzado, o bien el nivel en que se encuentre.

Las etapas de evolución de la competitividad dentro de la organización, son cuatro de acuerdo a Deming W. E. et al (1989), cada una de ellas tiene un nombre específico y una serie de características que las distinguen como se aprecia en el cuadro siguiente.

CUADRO 3.1

Etapas de la Evolución Competitiva.

Etapa I.	Incipiente	Muy bajo nivel de competitividad
Etapa II.	Aceptable	Regular nivel de competitividad
Etapa III.	Superior	Buen nivel de competitividad
Etapa IV.	Sobresaliente	Muy alto nivel de competitividad

Fuente. Calidad, productividad y competitividad

Las características de cada etapa son las que a continuación se enuncian:

Etapa I. Incipiente. La empresa es altamente vulnerable a los cambios del medio ambiente como funciona de manera autodefinida, actúa según las presiones del mercado o bien a capricho y estado de humor de sus dueños, la

aplicación de los principios de competitividad es prácticamente nula y tiene poco control sobre su destino, reaccionando más bien por intuición a los cambios del medio ambiente y por ende se desorienta y se desconcierta con todo lo que sucede, tanto interna como externamente.

Etapa II. Aceptable. Se han subsanado los principales puntos de vulnerabilidad contándose con los cimientos adecuados para hacer un buen papel ante los ojos del público consumidor y la competencia. Los principios de competitividad se aplican aceptablemente, y aunque no se dominan totalmente, es claro que para seguir compitiendo se requiere fortalecerlos, el equipo directivo se hace responsable del futuro de su organización y dirige su destino hacia donde visualiza lo que mejor le conviene, representando esto una gran ventaja para la empresa.

Etapa III. Superior. La empresa comienza a ocupar posiciones de liderazgo y se caracteriza por el grado de innovación que mantiene dentro de su mercado etapa con la que también coincide Casares D. (1995), además comenta que la Empresa domina los principios de competitividad, se mantiene despierta y reacciona de manera inmediata a cualquier cambio del medio ambiente. Aunque de manera equilibrada pone atención a los diez principios de competitividad, da mayor énfasis al de cultura organizacional para lograr homogeneizar el pensamiento, sentimiento y accionar de todo su personal.

Etapa IV. Sobresaliente. La empresa que se encuentra en esta etapa es considerada como visionaria, por la generación de tecnología directiva a un ritmo acelerado, sirviendo de benchmark al resto de la industria, pues ella es la que va generando los cambios y las demás se van adaptando a ellos.

En esta etapa, la organización vive en una amenaza constante por parte de los competidores de las etapas anteriores, pues tratan de encontrarle debilidades y huecos en el mercado.

Siguiendo también a Daft L. (2007), nos menciona que los principios de Competitividad se aplican con alta eficiencia y todos los miembros de la empresa tienen una real convicción de ellos. Están en la posibilidad de compartir su tecnología directiva con otras empresas, sean o no del giro o de la industria en la que compiten. La empresa muestra disposición por compartir los resultados y las formas para alcanzar su posición actual.

El principal punto de referencia de la empresa, en todo el proceso de competitividad en el que se ha sumergido, es la misión del negocio.

3.1.3. Ventaja Competitiva

De acuerdo con el modelo de la ventaja competitiva de Porter (1987) la estrategia competitiva toma acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en una industria, con la finalidad de hacer frente, con éxito, a las fuerzas competitivas y generar un Retorno sobre la inversión, la base del desempeño sobre el promedio dentro de una industria es la ventaja competitiva sostenible.

En contraste con los modelos neoclásicos donde la tecnología aparece como un factor exógeno y donde las firmas o los países acomodan sus funciones de producción a los precios relativos del capital y el trabajo, las llamadas teorías evolutivas del cambio tecnológico, no sólo consideran a la tecnología como lo describe Porter, M. (1982) como un elemento esencialmente endógeno, sino además crucial para la determinación de las ventajas comparativas dinámicas sobre las que el enfoque estructural centra la explicación de la competitividad.

Porter M. (2009), afirma que la ventaja competitiva no puede ser comprendida viendo a una empresa como un todo, radica en las muchas actividades discretas que desempeña una empresa en el diseño, producción, mercadotecnia, entrega y apoyo de sus productos. Como lo menciona Biasca R. (2004), Cada una de estas actividades puede contribuir a la posición de costo relativo de las empresas y crear una base para la diferenciación. Una ventaja en el

costo por ejemplo, puede surgir de fuentes tan disparadas como un sistema de distribución físico de bajo costo, un proceso de ensamble altamente eficiente, o del uso de una fuerza de ventas superior. La diferenciación puede originarse en factores igualmente diversos, incluyendo el abastecimiento de las materias primas de alta calidad, un sistema de registro de pedidos responsable o un diseño de producto superior.

Para Fea U. (1995), una forma sistemática de examinar todas las actividades que una empresa desempeña y cómo interactúan, es necesaria para analizar las fuentes de la ventaja competitiva, y la Cadena de valor es la herramienta básica para hacerlo. La cadena de valor disgrega a la empresa en sus actividades estratégicas relevantes para comprender el comportamiento de los costos y las fuentes de diferenciaciones existentes y potenciales. Una empresa obtiene la ventaja competitiva, desempeñando estas actividades estratégicamente importantes más baratas o mejor que sus competidores.

Según el enfoque estructural una mayor competitividad no se logra simplemente devaluando la moneda, sino aumentando la productividad, mejorando la eficiencia e incorporando tecnología y dando lugar a un crecimiento de los ingresos de quienes producen esos bienes.

3.1.4. Factores de competitividad que afectan la gestión

Puntos críticos y determinantes de la competitividad a Nivel Micro, de acuerdo a Porter M. (2009).

- Capacidad de gestión
- Estrategias empresariales
- Gestión de innovación
- Prácticas en el ciclo de producción

- Capacidad de integración en redes de cooperación tecnológica
- Logística empresarial
- Interacción entre proveedores, productores y compradores

3.2. Liderazgo

La palabra liderazgo define a una influencia que se ejerce sobre las personas, resume Daft L. (2006), y que permite incentivarlas para que trabajen en forma entusiasta por un objetivo común. Quien ejerce el liderazgo se conoce como líder.

El liderazgo es la función que ocupa una persona que se distingue del resto y es capaz de tomar decisiones acertadas para el grupo, equipo u organización que preceda, inspirando al resto de los que participan de ese grupo a alcanzar una meta común como lo menciona Chiavenato I. (2002). Por esta razón, se dice que el liderazgo implica a más de una persona, quien dirige (el líder) y aquellos que lo apoyen (los subordinados) y permitan que desarrolle su posición de forma eficiente.

La labor del líder consiste en establecer una meta y conseguir que la mayor parte de las personas deseen y trabajen por alcanzarla. Es un elemento fundamental en los gestores del mundo empresarial

3.2.1. El Modelo de “Círculo de Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos”.

Revisando los modelos de Liderazgo, Cardona (2006), expone uno que se acopla a la alta Dirección de nuestros tiempos, donde los llama los 8 Hábitos Directivos.

Para Cardona A., Cardona J.M., Cardona S. (2006), necesitaban simplificar, hacer algo sencillo y, sobre todo, integrar el planteamiento; cerrarlo; por eso concluyeron en un “Círculo de Liderazgo”.

Tenía muy claro que había dos grandes desequilibrios:

1. Desequilibrio Dinero - Persona.
2. Desequilibrio Estabilidad - Cambio.

Eje Económico-Humano:

Económico: Hábitos de Información y Visión Estratégica. Son los hábitos racionales, y los que se utilizan a la hora de desarrollar la estrategia de la empresa o departamento. Desde estos dos hábitos se estructura la organización, las políticas, procesos, etc....son los que conforman lo que podemos denominar el plan para ganar dinero.

Humano: Hábitos de Aprendizaje y Comunicación. Mediante estos hábitos lo que se pretende es desarrollar a las personas, porque es ahí donde se encuentra la mayor riqueza y potencial de una empresa, quien dirige una empresa, dirige personas, y quien no dirige personas, no dirige nada.

Eje Estabilidad-Cambio:

Equilibrio: Hábitos de Resultados y Delegación. Los directivos que los llevan a cabo, lo que suelen hacer, entre otras muchas cosas, es preguntarse en qué son ellos responsables (orientación a resultados), y qué es lo que realmente tiene que delegar, ya que muchas veces se acaban delegando las responsabilidades y las tareas, en lugar de la autoridad para llevarlas a cabo. Estos dos hábitos desarrollan gerencialmente a los colaboradores y le dan estabilidad a la empresa.

Cambio: Hábitos de Trabajo en Equipo e Innovación. El trabajo en equipo genera, además de unos resultados mejores, una fidelidad hacia el equipo, y un sentido de pertenencia que ayuda a impulsar la motivación. La innovación, como su propio nombre indica, es el hábito mediante el cual se genera y canaliza el cambio que toda empresa tiene que sufrir de continuo para sobrevivir.

Ambos ejes son fundamentales si no queremos dirigir desde el desequilibrio, así también lo mencionan Eroles A., Estivill V., Giral J., Lapuente L., Viesca G. (1998). Lo que suele ocurrir es que el directivo que tiene muy desarrollados los hábitos de la estrategia (los más racionales), tiene menos desarrollados los de la persona (los más emocionales) quedando el eje Económico-Humano descompensado. Lo mismo ocurre con el eje Estabilidad-Cambio. Hoy en día es fundamental saber dirigir desde el cambio, ya que es una demanda patente del mercado, eso sí, manteniendo el equilibrio básico y necesario en toda empresa.

Esta es una interpretación y adaptación de cada uno de los hábitos de estos ejes, de acuerdo a Cardona et al (2006), que también se puede expresar en cuadro 3.2 donde se expresa mejor lo descrito por los mencionados autores.

1º Hábito de la Información, para captar información, procesarla, darle sentido, utilizarla y distribuirla.

2º Hábito de la Visión, para lograr que todos y cada uno de los empleados o colaboradores vean las cosas de la misma forma.

3er Hábito de los Resultados, para centrarse sobre lo importante y las oportunidades y no sobre lo urgente y los problemas.

4º Hábito de la Delegación, para organizar eficazmente a los empleados y colaboradores, llegando al empowerment.

5º Hábito del Aprendizaje, para mejorar el carácter. Tanto los conocimientos (formación) como la mentalidad (desarrollo).

6º Hábito de la Comunicación, para influenciar cara a cara a los demás, y crear una visión común.

7º Hábito del Equipo, para potenciar el compromiso, integración y sinergia en el mundo actual.

8º Hábito de la Innovación, para estar desarrollando y transformando la cultura, organización y procesos de forma constante y eficaz.

CUADRO 3.2
Lo que entraña el Liderazgo



Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Estrategias Genéricas

Porter (1987) identifica y clarifica aspectos importantes que se presentan en el proceso de administración estratégica revisando la perspectiva financiera de los primeros enfoques sobre estrategia. Al hacer esto, examina los factores subyacentes responsables de crear el resultado final. En términos de solidez de la empresa, Porter amplía el alcance de la actuación corporativa a partir de tres cursos de acción posible, mismos que nombra como estrategias genéricas, a saber:

En palabras de Porter (1987) Liderazgo general en costos.

"Un conjunto de políticas funcionales enfocadas hacia...la construcción agresiva de apoyos a escala eficiente, búsqueda vigorosa de la reducción de costos a partir de la experiencia, el ajuste de los costos y el control de sobregastos, así como la eliminación de cuentas de clientes marginales".
(p.35)

Diferenciación:

"Crear algo que es percibido a nivel industrial como único. Los enfoques para diferenciar pueden tomar muchas formas; diseño o imagen de la marca, tecnología, características particulares, servicio al cliente, red de proveedores u otras dimensiones." (p. 38)

Enfoque o Alta Segmentación

"Las estrategias de bajo costo y diferenciación están orientadas a cumplir con su objetivo a nivel industrial, el enfoque total de la estrategia se construye para el servicio de un objetivo bien conocido y cada política está formulada con esto en mente". (p. 42)

En suma, las tres estrategias genéricas logran estrategia competitiva, en relación al ambiente externo, actitud reactiva, en función de los esfuerzos empresariales para el mejoramiento interno, actitud activa y en cuanto a que se den acciones corporativas.

Para tener éxito, de acuerdo a Porter (1987), las empresas deben seleccionar y enfocarse a uno de los tres cursos de acción anteriores, para luego seguir rigurosamente su aplicación. El mismo señala "ejecutar exitosamente cada estrategia genérica, involucra diferentes recursos, solidez, arreglos

organizacionales y estilo empresarial .Rara vez una empresa está dotada para seguir los tres cursos de acción".

Si una empresa no sigue solo una estrategia genérica o ejecuta la estrategia genérica de manera ineficiente, eventualmente los competidores con más definición dentro de la industria acabarán por dominarla y las menos precisas empezarán a diluirse. El resultado importante de la estrategia genérica es que las empresas se enfocarán más a sus clientes o a sus industrias, más que gobernarse por objetivos estrictamente financieros o por estrategias concebidas muy ligeramente. Lo que se resume, como lo siguiente: cualquier empresa puede prosperar en un mercado de crecimiento, pero sólo las que estén bien definidas y claramente enfocadas pueden desempeñarse en mercados maduros y más competitivos.

3.3. La Gestión en la Empresa

Como lo mencionaría Pérez-Carballo Veiga Juan F. (2008), del latín *gestio*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y al efecto de gestionar o de administrar. Gestionar es realizar diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera.

3.3.1. Tipos de Gestión.

Hay varios autores que coinciden en la forma de estructurar la acción de la gestión dentro de la empresa (Barreiro, B., Barreiro, J.M., Díez de Castro, J.A., Losada, F., Ruso, E., 2003; David F., 2002; Pérez-Carballo Veiga Juan F., 2008), es por eso que se ha tratado de agrupar sus diferentes y semejantes tipos de gestión.

La gestión social consiste en la construcción de diversos espacios para la interacción social.

La gestión de proyectos, por su parte, es la disciplina que se encarga de organizar y de administrar los recursos de manera tal que se pueda concretar todo el trabajo requerido por un proyecto dentro del tiempo y del presupuesto definido.

La gestión del conocimiento (proveniente del *inglés knowledge management*). Se trata de un concepto aplicado en las organizaciones, que se refiere a la transferencia del conocimiento y de la experiencia existente entre sus miembros. De esta manera, ese acervo de conocimiento puede ser utilizado como un recurso disponible para todos los miembros de la organización.

Por último, se debe destacar que la gestión ambiental es el conjunto de diligencias dedicadas al manejo del sistema ambiental en base al desarrollo sostenible. La gestión ambiental es la estrategia a través de la cual se organizan las actividades antrópicas que afectan al ambiente, con el objetivo de lograr una adecuada calidad de vida.

3.3.2. La Gestión Empresarial.

Administrar, por otra parte, consiste en gobernar, dirigir, ordenar, disponer u organizar. El termino gestión, por lo tanto, implica al conjunto de trámites que se llevan a cabo para resolver un asunto o concretar un proyecto. La gestión es también la dirección o administración de una empresa.

De acuerdo a León C. (2007) la Gestión empresarial es la actividad empresarial que busca a través de personas (directores, gerentes, productores, consultores y expertos) mejorar la productividad y por ende la competitividad de las empresas o negocios. Una optima gestión no busca sólo hacer las cosas mejor, lo más importante es hacer mejor las cosas correctas y en ese sentido es necesario identificar los factores que influyen en el éxito o mejor resultado de la gestión.

3.3.3. Técnicas de Gestión Empresarial.

Apoyándonos en Barreiro, B., Barreiro, J.M., Diez de Castro, J.A., Losada, F., Ruso, E., (2003), se ha estructurado la siguiente lista.

Análisis Estratégico: diagnosticar el escenario identificar los escenarios político, económico y social internacionales y nacionales más probables, analizar los agentes empresariales exógenos a la empresa.

Gestión Organizacional o Proceso Administrativo: planificar la anticipación del quehacer futuro de la empresa y la fijación de la estrategia y las metas u objetivos a cumplir por la empresa; organizar, determinar las funciones y estructura necesarias para lograr el objetivo estableciendo la autoridad y asignado responsabilidad a las personas que tendrán a su cargo estas funciones.

Gestión de la Tecnología de Información: aplicar los sistemas de información y comunicación interna y externa de la empresa a todas las áreas, para tomar decisiones adecuadas en conjunto con el uso de internet.

Gestión Financiera: obtener dinero y crédito al menos costo posible, así como asignar, controlar y evaluar el uso de recursos financieros de la empresa, para lograr máximos rendimientos, llevando un adecuado registro contable.

Gestión de Recursos Humanos: buscar utilizar la fuerza de trabajo en la forma más eficiente posible preocupándose del proceso de obtención, mantención y desarrollo del personal.

Gestión de Operaciones y Logística de abastecimiento y distribución: suministrar los bienes y servicios que irán a satisfacer necesidades de los consumidores, transformando un conjunto de materias primas, mano de obra, energía, insumos, información. etc. En productos finales debidamente distribuidos.

Gestión Ambiental: contribuir a crear conciencia sobre la necesidad de aplicar, en la empresa, políticas de defensa del medio ambiente.

3.3.4. La Finalidad de la Gestión Empresarial.

Los cambios tecnológicos que se han producido en la sociedad han ampliado el campo de la gestión. En las primeras etapas del desarrollo económico, las empresas se definían porque realizaban tareas repetitivas, fáciles de definir, en un taller o en la oficina el personal sabía exactamente cuál era y seguiría siendo su misión. La labor del Director o Gerente era supervisar la marcha de los trabajos en curso en un proceso reiterativo, como lo menciona Whitehill M. (1994), el resultado se medía según lo que se producía, y se funcionaba bajo una fuerte disciplina y control riguroso. Había que satisfacer las expectativas de los propietarios de ganar dinero y esa era la mayor motivación.

La interpretación de la gestión que existía entonces sigue aún presente, como un eco del pasado. Algunos empresarios siguen comportándose como si nada hubiese cambiado. Pero nuevos términos han llegado al ambiente empresarial globalización, integración y cooperación, lo que ha hecho que los empresarios tengan en cuenta otros factores, porque los mercados ya no crecen en función de la oferta, y se tiene que luchar en mercados muy competitivos y a veces poco recesivos interiormente, sin contar con los problemas de competencia de empresas extranjeras. Adams S. (1998).

La automatización, la informática, las nuevas tecnologías de la información y las crecientes expectativas de la sociedad han puesto al descubierto muchas carencias de los directivos mexicanos. Ya lo menciona en 1995, Casares D. la naturaleza de la gestión se ha hecho más compleja para actuar en función de una serie de prioridades, como es la de conseguir beneficios constantes, por encima de todas ellas.

Como lo menciona Chiavenato I. (2002), desde la comunidad primitiva, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado. En cualquier caso, existió en primer momento, un instinto de conservación y con el

posterior desarrollo bio-psico-social, una conciencia de organización que les permitió administrar sus recursos.

Surgió así un proceso de regulación y definición de actividades que garantizaba: orientarse hacia una idea o necesidad determinada, guiados generalmente por un líder.

Conocer exactamente, quién o quiénes eran responsables de una u otra labor. Detectar alguna falta y las posibles causas. Actuar ante una situación que atentara en contra de lo que se encontraba previsto.

Este proceso que inicialmente era una actividad intuitiva, fue perfeccionándose gradualmente y con el tiempo evolucionó a modelos que reforzarían su carácter racional y por lo tanto han ido profundizando y refinando sus mecanismos de funcionamiento y formas de ejecución, hasta convertirse en sistemas que, adaptados a características concretas y particulares, han pasado a formar parte elemental y punto de atención de cualquier organización.

Como lo menciona Eroles A., et al (1998), el desarrollo de la sociedad y de los sistemas de producción influenciados por el desarrollo científico técnico y las revoluciones industriales, la forma de enfrentar situaciones objetivas ha exigido una mayor profundidad de análisis y conceptos para asumir funciones o desempeñar papeles determinados y mantener al menos un nivel de competencia que permita sobrevivir. Derivados de este proceso surgen ideas y términos como la gestión y todo lo que ella representa.

La gestión está caracterizada por una visión más amplia de las posibilidades reales de una organización para resolver determinada situación o arribar a un fin determinado. Se considera, como "disposición y organización de los recursos de un individuo o grupo para obtener los resultados esperados", (Barreiro et al, 2003, p.156). Pudiera generalizarse como una forma de alinear los esfuerzos y recursos para alcanzar un fin determinado.

Los sistemas de gestión han tenido que irse modificando para dar respuesta a la extraordinaria complejidad de los sistemas organizativos que se han ido adoptando, así como a la forma en que el comportamiento del entorno ha ido modificando la manera en que incide sobre las organizaciones.

Hay algunas habilidades que son necesarias para el éxito en la gestión de empleados, como lo menciona Chiavenato I. (2002), en muchos casos es necesario comprender el proceso de contratación, si solo hay un responsable de esto o si se tiene un departamento de recursos humanos se debe trabajar en conjunción para mejorar esta tarea. Se ha observado que las personas motivadas son personas productivas en su trabajo diario. Por desgracia, una de las tareas menos agradables en la gestión del personal es el despedir empleados e implementar las tareas disciplinarias. La mayoría de la gente en la gestión de los empleados, debe en algún momento aplicar alguna corrección a sus empleados de bajo rendimiento, o incluso tener que rescindir ellos. Esta no es una habilidad fácil y puede hacer que el líder se sienta incómodo, incluso si está capacitado en gestión de personal. También la figura del líder debe negociar en conflictos del lugar de trabajo, ya sea con empleados o clientes. Puede encontrarse esta figura manipulando la gestión de los empleados, sino también la manipulando la gestión del personal con los clientes o consumidores dependiendo de la industria. Con el fin de tener éxito, se recomienda se necesita ser amables, confiado y cómodo en su función de gestión. No se trata de que esta figura sea amigo con sus empleados, puede ser accesible y trabajar duro para crear un entorno en el que disfrutarán del trabajo. Si bien muchos encuentran que sus tareas se extienden mucho más allá de la simple gestión de empleados, esta es la habilidad que puede forjar o derribar el éxito de un gerente.

3.4. La Innovación

La cultura corporativa es la manera de ser de una empresa, cómo actúa frente a las oportunidades y cómo se adapta a los cambios, descrita por Puga

Cristina, Tirado Ricardo (1992), se manifiesta a través de creencias colectivas que se transmiten a todos los miembros y definen cómo son y cómo actúan.

Las empresas actuales deben introducir en su cultura corporativa, los rasgos de una cultura innovadora, ya que será ésta la que les permita transformar los avances tecnológicos en nuevos procesos y productos con una calidad superior a los ya existentes en el mercado, competir en mercados globales, cubrir sus costes y obtener ganancias, de acuerdo a Whitehill M. (1994), la gestión de la innovación no es más que los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación.

Existen muchas formas de gestionar la innovación. Pero primero debe definirse porque se desea innovar, se establecen objetivos claros y cuál es el impacto que se espera. Todo esto ayuda a definir el tipo de innovación que se quiere lograr.

3.4.1 Concepto.

Innovar proviene del latín *innovare*, que significa acto o efecto de innovar, tornarse nuevo o renovar, introducir una novedad, señaló Cornejo M., Muñoz E. (2009), innovación es generar o encontrar ideas, seleccionarlas, implementarlas y comercializarlas. La fuente de las ideas es la investigación y el desarrollo, la competencia, los seminarios, las exposiciones o ferias, los clientes y cada individuo dentro de la empresa es un potencial proveedor de nuevas ideas generando las entradas para el proceso de la innovación.

Para Humphrey S. (1998) la innovación es "el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado". De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione.

La innovación es un concepto complejo cuyo análisis depende de múltiples factores. Por ello, se hace necesario abordarlo desde diferentes perspectivas. Una de las definiciones de innovación más comúnmente utilizadas es la propuesta por la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) en su Manual de Oslo (1996). La cual describe que la innovación consiste en la implementación con éxito de un producto o proceso nuevo -innovación radical- o significativamente mejorado -innovación incremental- en el mercado o en la empresa. La última versión del Manual de Oslo (2005) incluye en la definición de innovación la implementación de cambios organizativos o de marketing en la empresa.

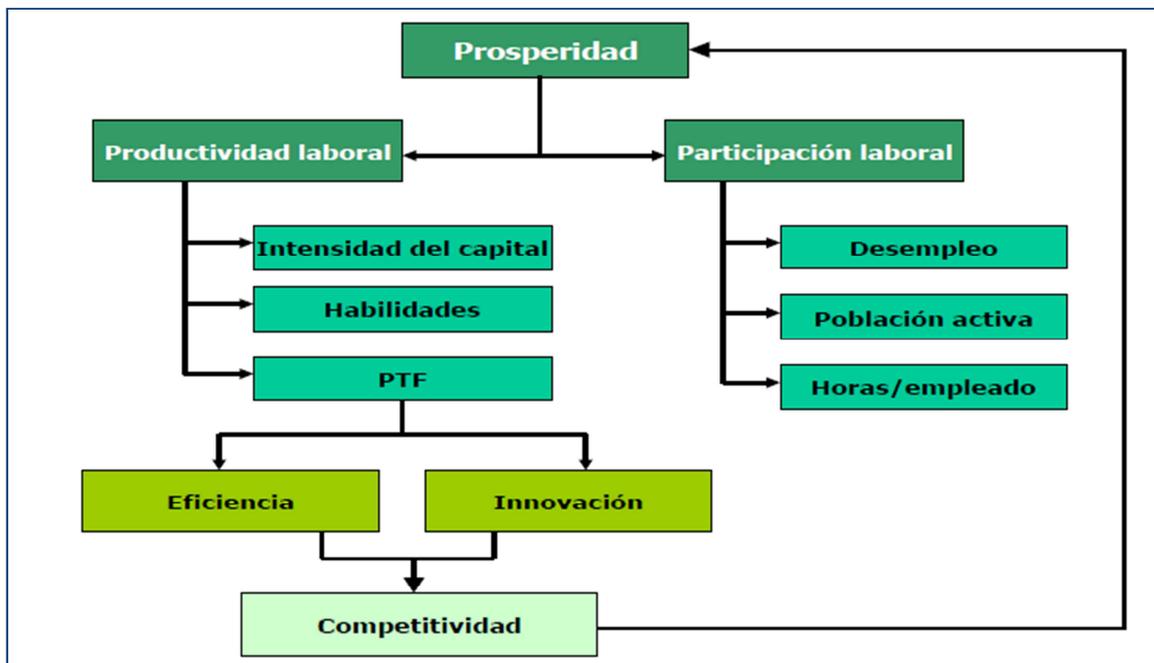
De acuerdo a Cornejo y Muñoz (2009). La innovación puede clasificarse según diversos criterios. Desde el punto de vista del objeto, la innovación puede ser de producto o de proceso. La innovación de producto se refiere a un bien o servicio, mientras que la de proceso implica cambios en la función de producción en aspectos como el equipamiento, los recursos humanos o los métodos de trabajo, entre otros.

Atendiendo a todos los autores mencionados al origen de la innovación, ésta puede proceder de la investigación y desarrollo, ya sea ésta propia o contratada, de la difusión de conocimiento en los mercados mediante la incorporación o imitación, o provenir simplemente de la experiencia. El desarrollo de los conceptos básicos son llevados a cabo generalmente por universidades y centros e institutos tecnológicos, mientras que las empresas, especialmente las más pequeñas, se centran en su aplicación y puesta en el mercado. Por este motivo, la colaboración entre ellos tiene gran importancia.

La innovación no se circunscribe solamente al producto o a su proceso de fabricación, sino que envuelve otros muchos aspectos que afectan a la empresa y a su toma de decisiones. Así, la innovación se aplica también al ámbito de la organización y el marketing o diseño de la empresa, así lo expone Órnelas P. Víctor M. (2009). Los cambios organizativos son aplicables a la práctica de negocios de la empresa, a la organización del lugar de trabajo o a las relaciones externas.

El tipo de innovación que se realiza en las empresas tiene importantes consecuencias en su desarrollo futuro. Mientras que la invención nueva o radical permite alcanzar y sostener una posición de liderazgo, aunque acarrea unos mayores costes e incertidumbre sobre su éxito, la invención mediante imitación permite mejorar la posición relativa de la empresa sin incurrir en excesivos riesgos y costes, siendo ésta la forma más comúnmente seguida por las pequeñas y medianas empresas (PYME).

CUADRO 3.3
El Ciclo de la Innovación



Fuente: Comisión Europea (2004) Benchmarking Enterprise Policy.

3.4.2 Alcance de la Innovación

Según Arbonies Angel (2008) la innovación no se limita a la creación de nuevos productos. Una innovación puede también referirse a un nuevo servicio.

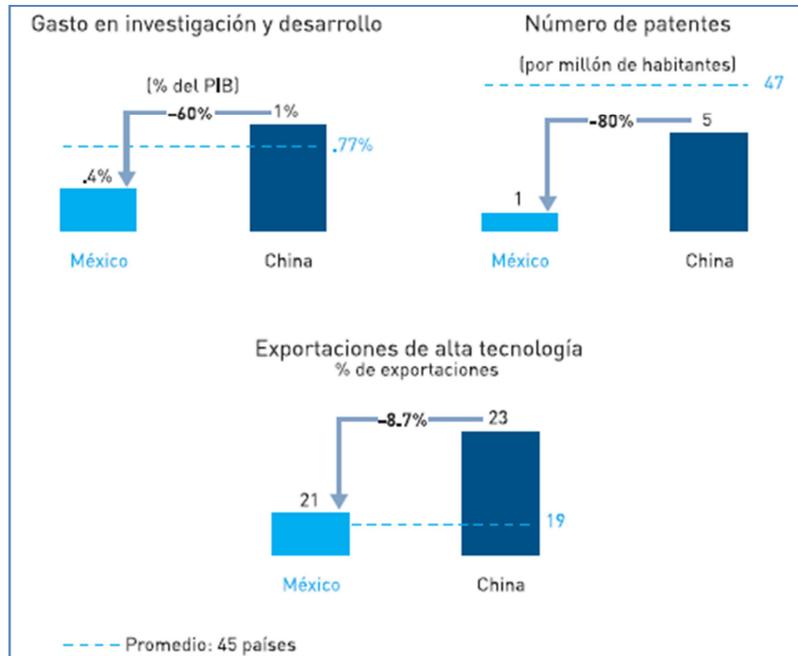
Puede referirse también a cómo se vende o distribuye un producto. A esto hay que añadir el énfasis que se da al servicio al cliente, eje central de toda nuestra actividad, así como la continua innovación y desarrollo de nuevos productos.

La innovación no se limita a desarrollos tecnológico. Una innovación puede también obtenerse a través de diferentes estructuras organizativas, de la realización de paquetes compactos y más asequibles de la oferta actual o de una combinación de tecnología y marketing.

Como lo comenta Deming W. E., Nicolau J. (1989), La innovación no se limita a ideas revolucionarias. Desde la perspectiva del accionista, una serie de pequeñas innovaciones “incrementales” son tan deseables como un (potencial) gran cambio que tenga lugar cada diez años.

La evidencia empírica disponible sugiere que México tiene una muy baja participación en el mercado de innovaciones tecnológicas, como lo menciona Malaver R. Florentino (2000). Por ejemplo, México produce relativamente pocas patentes e invierte relativamente poco en Investigación y Desarrollo.

CUADRO 3.4.
Rezagos en Innovación



Fuente: Banco Mundial, PNUD.

3.5. La Innovación y Gestión hacia una empresa Competitiva

La gestión de la innovación no es más que los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación, como ya se mencionó de acuerdo a Whitehill M. (1994).

Existen muchas formas de gestionar la innovación. Pero primero debe definirse porque se desea innovar, se establecen objetivos claros y cuál es el impacto que se espera. Todo esto ayuda a definir el tipo de innovación que se quiere lograr.

Respecto de la competitividad de las empresas, es de la mayor urgencia que éstas incrementen su esfuerzo tecnológico y de innovación para revertir los efectos de la apertura y la globalización, elevar la competitividad a fin de generar empleos mejor remunerados y crear empresas de base tecnológica, es lo que

recomienda Rodríguez J. (2007). Las empresas exitosas en los actuales escenarios comerciales se caracterizan por presentar constantemente nuevos productos, consecuencia de que su gerencia ha sabido interpretar los requerimientos de los consumidores y de las nuevas tendencias que se están dando en los mercados en donde la innovación desempeña un rol muy importante.

Es por eso el interés de adentrarse en lo que la gerencia debe considerar en lo relacionado con la innovación, como darle paso a su potencial creativo y al mismo tiempo motivar a su personal, recurso humano involucrarse en ello.

Cornejo M., Muñoz E. (2009), indica que innovación es la secuencia de actividades por las cuales un nuevo elemento es introducido en una unidad social con la intención de beneficiar la unidad, una parte de ella o a la sociedad en conjunto. El elemento no necesita ser enteramente nuevo o desconocido a los miembros de la unidad, pero debe implicar algún cambio discernible o reto en el status quo.

Corona, L. (1997), aporta que innovación es la aplicación de nuevas ideas, conceptos, productos, servicios y prácticas, con la intención de ser útiles para el incremento de la productividad. Un elemento esencial de la innovación es su aplicación exitosa de forma comercial. No solo hay que inventar algo, sino, por ejemplo, introducirlo en el mercado para que la gente pueda disfrutar de ello.

La innovación exige la conciencia y el equilibrio para transportar las ideas, del campo imaginario o ficticio, al campo de las realizaciones e implementaciones.

Dentro de los procesos de negocio de una empresa se debe considerar el proceso de la innovación que cubre desde la generación de ideas, pasando por la prueba de viabilidad hasta la comercialización del producto o servicio, Puga Cristina, Tirado Ricardo. (1992), citan que las ideas pueden referirse a desarrollar o mejorar un nuevo producto, servicio o proceso.

Se debe agregar también que la innovación en los negocios se consigue de diferentes maneras prestando ahora mucha atención a la investigación y desarrollo para innovaciones rompedoras. Pero como lo señala Cornejo M., Muñoz E. (2009), las innovaciones pueden ser desarrolladas por meras modificaciones realizadas en la práctica del trabajo, por intercambios y combinaciones de experiencia profesional y de muchas otras maneras. Las innovaciones más radicales y revolucionarias suelen provenir de la investigación más el desarrollo mientras que las más incrementales suelen emerger de la práctica pero existen excepciones a cualquiera de estas dos tendencias.

En ambos casos, las innovaciones son documentadas y protegidas mediante patentes u otro esquema de propiedad intelectual. Según Michael Porter (1987) el nivel de innovación de una región puede estimarse con la cantidad de patentes generadas.

Tómese en cuenta, que el desarrollo de las organizaciones está estrechamente ligado al liderazgo que ejercen sus directivos, pero al mismo tiempo, este desarrollo se apoya en la capacidad de innovación que puedan llevar a cabo las personas que hacen posible la permanencia de la organización en el tiempo.

Es cierto que existe una gran relación entre la innovación con la capacidad de liderazgo que llevan adelante los gerentes actuales, aunque son conceptos diferentes que tocan cualidades distintas, sin embargo, no se pueden separar una de la otra. Para poder desarrollar una cultura innovadora en la empresa, es condición que sus conductores se conviertan en líderes.

Como lo menciona Daft L. (2006), cuando el líder es un verdadero innovador, genera en la empresa un ambiente propicio para que cualquier persona pueda proponer cambios, y en casos que estos sean oportunos los puedan llevar adelante. Las organizaciones que cuentan con este tipo de liderazgo, gerentes innovadores que lo demuestran permanentemente, son capaces de garantizar a la

empresa una buena competencia, generar una productividad muy buena y dar paso a que afloren productos nuevos que pueden propiciar una demanda favorable para la empresa que lo ofrece.

Mencionado por Deming et al. (1989) la capacidad de innovación de los líderes es entonces, factor clave para competir eficientemente. Sin embargo, se comenta, que, esta capacidad es algo que no todas las personas, en cargos de liderazgo formal tienen. Se debe dar paso a que aflore este interés por la innovación, que se manifieste abiertamente y sobre todo, que motive a las personas, trabajadores también a generar innovaciones, que la gerencia debe evaluarlas, considerarlas cuando consideran que son beneficiosas.

Para Daft L. (2006), los gerentes deben ser capaces de producir las innovaciones necesarias, a pesar de contar con directivos de liderazgo tradicional. Esto se puede lograr si en otras posiciones de la organización laboran personas que se inclinan hacia lo nuevo y que puedan dar apoyo en un momento dado a estas personas que están dispuestas a cambiar las cosas muchas veces en contra de la voluntad de sus jefes. El problema se presenta en como los niveles de dirección de la empresa se comprometen con las necesidades de cambio.

El Liderazgo Transformador o intraemprendedor que hace posible una cultura innovadora, así lo menciona Biasca R. (2004), susceptible de ser aprendido o desarrollado, es el que determina el tipo de Cultura que se debe seguir.

La gerencia debe considerar lo que representa la innovación su alcance y lo que ella puede generar a fin de ir inculcándola en la organización en pro de una cultura organizacional proactiva, que motiva al personal a exponer sus ideas, opiniones que propicien un buen clima que favorezca, el que la innovación conlleve a resultados favorables para todos.

CAPÍTULO 4

ESTUDIO DEL CASO

4.1 Situación de la Organización

En este caso la Industria del sector de autopartes en San Juan del Río se encuentra en su mayoría en pequeñas industrias, que tienen en promedio cerca de 15 trabajadores, la mayoría maquilan para las grandes empresas del sector, o su venta a la minoría del sector.

4.2 Variables

Para proponer un modelo de negocio que permita la creación de una empresa competitiva e innovadora, es necesario conocer los elementos importantes sobre el tema, y a través del trabajo e investigación de estas, con resultados obtenidos lo más objetivo posible, en un tema que por sí solo expone, donde se encuentran estos elementos.

4.2.1 Independiente

Inmersas también en el título principal, las variables independientes; Liderazgo e Innovación en la Gestión Empresarial, porque para una empresa competitiva se necesita de ese factor humano, que no solo es el que hace existir las cosas, capaz de darles el camino y crear las herramientas para un crecimiento, porque todo cambia, la tecnología, la economía y el mismo factor humano, se necesita la innovación en la Gestión Empresarial, que fortalezca la organización, para un cambio, de día a día.

4.2.2 Dependiente

Para éste estudio la variable dependiente es la Competitividad organizacional, parte del título de la investigación, es la razón subalterna de la

organización que quiere tener éxito, ser competitiva en cada nivel organizacional y demostrar esa eficiencia al exterior.

4.3. *Análisis e Interpretación de Resultados*

4.3.1. Población y muestra

La presente investigación está enfocada a la industria del sector autopartes en el municipio de San Juan del Río, estado de Querétaro, de acuerdo a datos dados a conocer en el Foro de la Industria Automotriz, llevado a cabo en 2006 en la ciudad de Aguascalientes, El Sector de Autopartes en México: Los retos de calidad y el desarrollo de tecnología, consideró 1000 fabricantes de autopartes a nivel nacional, para obtener un nivel de factibilidad del 95% se considera una muestra de 278, del cual se tomará un 5% de la muestra nacional, para efectuar el cuestionario a 14 compañías representativas de la muestra, a nivel local.

4.3.2. Planteamiento de la hipótesis

La falta de métodos y procedimientos de gestión para el desarrollo directivo de alta calidad obstaculizan la competitividad y el crecimiento de la industria de autopartes.

Para que mejore el desempeño de los sectores autopartes hace falta enfrentar varios retos muy significativos. Algunos de ellos son relativamente nuevos, tal es el caso de la Gestión Empresarial ya como sistema dentro de la organización, otros son añejos, como en el caso del efecto que tienen los líderes dentro de la organización.

El liderazgo como parte importante de la estabilidad de las empresas, deben ser canalizadas para el crecimiento de la propia organización y que a veces es difícil contar con éste tipo de personas, por lo que estudiantes deben tener bien definido lo que desean hacer, cómo lo realizarlas, entre otras actividades.

4.3.3. Comprobación de hipótesis

De acuerdo a la información recabada, las organizaciones requieren de directivos que tengan una visión clara de que a través de una gestión que lleve a la competitividad y crecimiento organizacional.

El principal desafío que enfrentan los directivos es el de saber cómo diseñar y aplicar sistemas de gestión capaces de fomentar y conciliar tres grandes objetivos que en teoría llevarían a un desarrollo sustentable de la organización: La competitividad que hay entre el sector, la innovación de técnicas administrativas y tecnológicas que le permitan estar a la altura de, así como dirigir todos estos campos.

Cada empresa es diferente, por sus ideas, miembros y productos, y por lo tanto también tienen diferentes metas y objetivos, pero todas tienen en un sentido amplio el éxito y desarrollo.

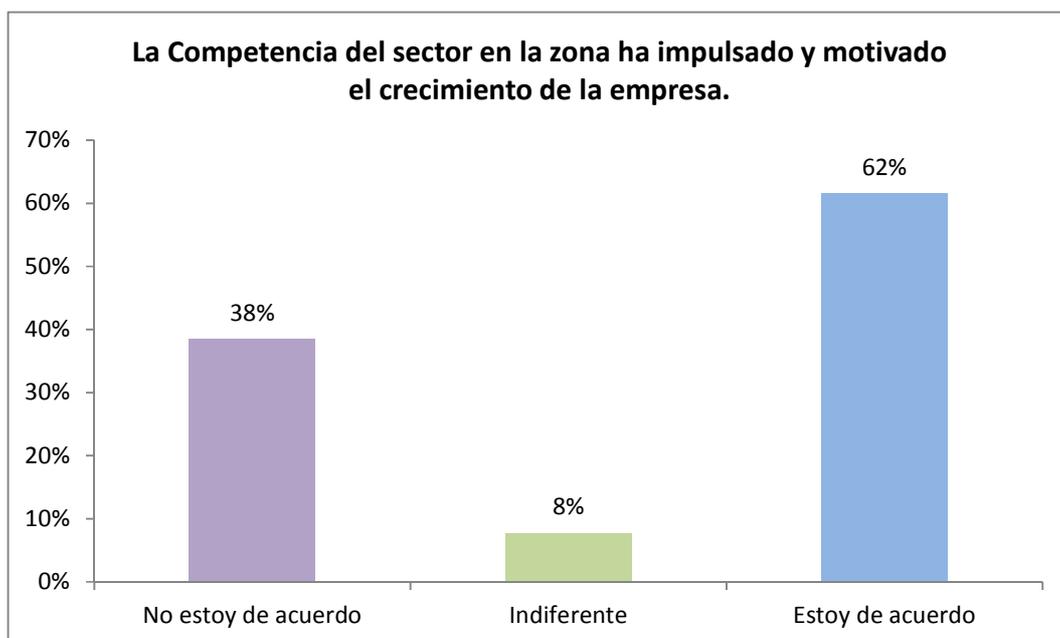
4.3.4. Análisis e interpretación de resultados

Una vez codificado el cuestionario, se elaboraron matrices de datos por pregunta, obteniendo los siguientes resultados:

La percepción de los Directivos con respecto de la Zona en que se encuentran es muy satisfactoria, consideran la Economía de San Juanense estable, que permite el desarrollo y crecimiento, con un medio ambiente agradable y que su nivel de desarrollo Político y Social, permite la creación de nuevas Industrias, acuerdo y planes de desarrollo estables. Que cuentan con un nivel de educativo de la población de San Juan del Río, competitivo para la industria y los distintos campos laborales. Que el mercado del sector autopartes en San Juan del Río, y estado de Querétaro se ha desarrollado y ha permitido la expansión del mercado. Pero cabe señalar que un considerable porcentaje no están de acuerdo con la competitividad del sector aun cuando no es la mayoría 38%, opina que no ha impulsado y motivado el crecimiento de sus empresas. Y que la promoción de

un sistema de gestión es importante tanto para la innovación del área administrativa como para el área productiva, y que en su mayoría 69%, quiere este cambio para el crecimiento fuera de la zona. Ver gráfica 4.1.

GRÁFICA 4.1 Percepción de la zona, Pregunta Núm. 6



Fuente: Elaboración Propia.

En un 100% coinciden que un líder proporciona una imagen clara de la orientación de la organización y hace ver que los empleados son importantes para el éxito de la organización. Un 77% de los encuestados le da al Líder la posición más importante al momento de la toma de decisiones. El 85% de los encuestados comentan que él Líder es también responsable de identificar la raíz de los problemas y desarrollar soluciones apropiadas, además de que debe proporcionar una imagen clara de la orientación de la organización, a través de una buena comunicación eficiente como lo expresaron el 69% de la población encuestada, es claro entonces que son ellos quienes impulsan la creación y comunicación, sin embargo la muestra población muestra con un 15% lo contrarios, y pesar de que

no es de grana alarma, demuestra que aun hay lideres organizacionales que se resisten a este cambio al no tomarle importancia, ver gráfica 4.2.

GRÁFICA 4.2. Dirección, Pregunta Núm. 9



Fuente: Elaboración Propia.

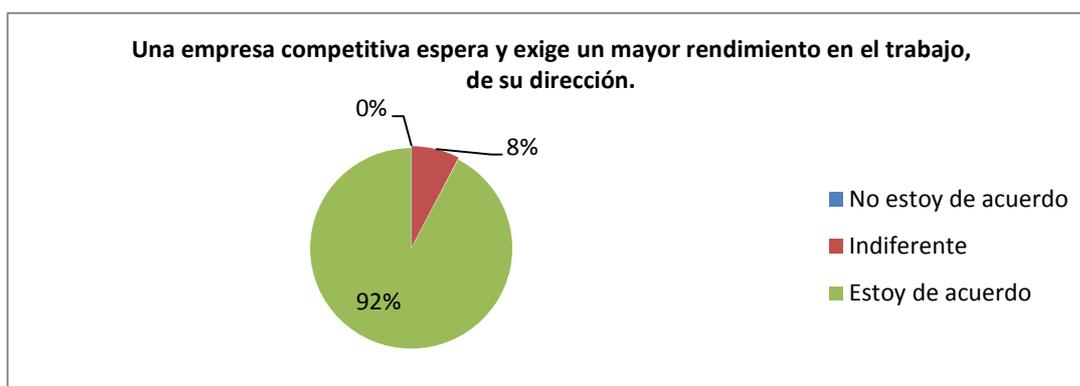
Con un porcentaje claro 100% que una buena empresa muestra deseos de mejorar y desarrolla soluciones innovadoras, que van en crecimiento, explora nuevas e interesantes oportunidades, y alienta las soluciones creativas e innovadoras reflejado en el 69%.

La creación de sistemas de gestión que apoyen a la dirección es necesaria y no estratégica, en un 77% los directivos concuerdan que en este momento la situación es de necesidad para afrontar los retos, demostrado con el 85% que opinan que estos procesos deben proporcionar el equipamiento necesario para hacer bien su trabajo.

La Dirección debe establecer los objetivos de rendimiento que suponen un reto 77%, y que el personal que está comprometido con los objetivos de la organización, es evidencia de tener un buen líder aunque este caso la mayor

parte de los líderes opinan que si es importante su figura pero esto a veces no influye demostrado con 46%, y que la existencia de políticas y estrategias que evalúen el rendimiento de las funciones administrativas no demuestra que puedan influir con 46%, para coincidir en un 77% que una empresa competitiva espera y exige un mayor rendimiento en el trabajo, de su dirección.

GRÁFICA 4.3. Pregunta Núm. 11



Fuente: Elaboración Propia.

4.4. Propuesta

Después de haber analizado los puntos expuestos por los diferentes autores para estimular la competitividad de las empresas y mejorar su productividad, se expone un Modelo de negocio a través de proponer un Líder Integral.

Es evidente que la figura del Líder Empresarial o directivo de alto nivel, ha ido teniendo diferentes apreciaciones y justificaciones teóricas, como destacan los diferentes autores consultados en la presente investigación, y después de haber analizado la información de campo; se identifica al líder, tanto respecto al papel desempeñado en el sistema económico, como la justificación del o del beneficio que le corresponde por su participación en la actividad productiva. En este lema se exponen las siguientes características, que permiten una amplia visión de este personaje, proponiendo la imagen de un Líder Integral.

El propósito de un líder es comprometer a otros a entregar toda su energía en la creación de valor y de éxito, es una diferencia clave entre un líder y un contribuyente individual es el logro de metas a través de comprometer a los demás. Para lograr los resultados de negocio establecidos, los líderes necesitan no solamente dirigir, sino además inspirar y promover los talentos de los otros hacia una visión emocionante.

El líder es un agente económico, cuya función característica es la de organizar y combinar los factores productivos, planificar y dirigir el sector productivo para satisfacer las necesidades del sector de consumo. Debe tener la capacidad de ser el Organizador de la actividad productiva que coordina, combina, planifica y dirige los factores para obtener productos que venderá en el mercado. Debe ser agente de acción práctico que hace pronósticos económicos y cuyo último objetivo es ganar dinero.

Debe poseer una actitud competitiva, mostrando una postura estratégica, para llevar a cabo la adaptación de la organización a los cambios del entorno, enfrentarse al entorno y capacidad profesional para responder a los retos, amenazas y oportunidades de dicho entorno.

En esta investigación, se hizo especial análisis en como se observa la gestión empresarial en las pequeñas empresas como tienen sus propios problemas en la administración de los empleados, en muchos casos, el propietario es también el encargado de la gestión de personas y puede o no tener los conocimientos necesarios para ser un gestor eficaz. Incluso alguien con experiencia en la gestión de personas pueden encontrar que la pequeña atmósfera de estas empresas vive con dificultades inesperadas, por lo cual y siguiendo con el detalle de un líder integral, entra en un punto especial en ellas: El mantenimiento de un cierto nivel de distancia profesional con los empleados puede hacer la gestión de personas en una pequeña empresa fácil. Se tiene que tomar en cuenta que en una pequeña empresa, las políticas y procedimientos por escrito con respecto a una variedad de cuestiones relacionadas con la gestión de personal, sean inexistentes.

Se plantea crear o simplemente optar por hacer frente a cada situación individualmente. Ambas opciones tienen sus méritos. A pesar de esto, es importante asegurarse de que los empleados comprendan las expectativas de su empleo y reciban información periódica. Esta es una parte fundamental en la dirección de personas en cualquier empresa, sin importar su tamaño. Por lo que también se le agrega a este líder en este tipo de organizaciones, no perder de vista que el conocimiento e innovación, requieren de ciertas herramientas fuera de la organización, la formación constante y actualización en estos temas las puede encontrar en grupos locales de su comunidad, cámaras de comercio, asociaciones civiles con interés en estos temas y enfocadas al fortalecimiento del sector, además se ofrecen algunos recursos educativos que pueden ayudarle con las dificultades de la gestión de personas, seminarios de comunicación, talleres de gestión y otros recursos profesionales pueden ser muy útil en la gestión empresarial en una pequeña empresa.

El liderazgo integrado crea las condiciones necesarias para el desempeño con realización personal. La incapacidad de un líder para asumir cualquiera de los cuatro roles reduce el sentimiento de realización personal, el desempeño, o ambos. Sin visión, los empleados no obtienen la realización que se siente al saber que se está contribuyendo a una un bien mayor. Sin conocimiento táctico, los empleados encuentran dificultades para determinar si sus acciones están contribuyendo o no, al éxito de la organización. Sin una dirección de facilitación, el ambiente de trabajo puede ser hostil e improductivo. Sin un sentido de contribución significativo por parte de los líderes, los empleados carecen de modelos de desempeño con realización. Y ante la ausencia de Carácter de Liderazgo, los empleados sienten la falta de reflexión o de valores de sus líderes, y ajustarán su propio nivel de compromiso con el éxito de la organización, de acuerdo con esta sensación. Teniendo empleados que se sientan realizados, proporcionando mejores productos a los clientes y asegurando que los accionistas reciban un retorno de la inversión justo, los líderes efectivos logran enfocar a todos en mejorar la entrega de valor, creciendo ellos mismos y a la organización.

CONCLUSIONES

Al hacer este análisis se derivan dos conclusiones importantes: la primera es que no basta una economía estable y abierta para lograr crecimiento económico. Es necesario entender también la manera como la organización de cada sector y las múltiples regulaciones promueven o detienen el avance de la productividad.

La segunda es que la innovación es una condición necesaria pero no suficiente para alcanzar la competitividad. Las empresas mexicanas no compiten contra otra u otras empresas extranjeras, sino contra toda la base institucional, de apoyo financiero, de generación y aplicación de tecnología, de subsidios y apoyos que generan las otras naciones. Entonces las empresas expresan la competitividad de los sistemas productivos en los que están inmersas.

Por tanto, la competitividad es una variable multifactorial: formación empresarial, habilidades administrativas, laborales y productivas, la gestión, la innovación y el desarrollo tecnológico. Se requiere partir de una base institucional amplia para la competencia.

Entonces aún con mayor razón, la competitividad requiere arreglos institucionales diversos, pues incluye tanto las estrategias de mercado, incluidos en la competencia, como las estrategias respecto a sus capacidades y recursos internos a la empresa.

En efecto la competitividad refiere una ventaja basada en el dominio por parte de una empresa de una característica, habilidad, recurso o conocimiento que incrementa su eficiencia y le permite distanciarse de la competencia.

Por tanto la innovación es solamente una variable o factor importante de la competitividad, pero que puede ser interno o externo a la empresa. Lo esencial es el papel que la innovación tiene para la empresa y en particular para su competitividad. Segundo, el objetivo de la innovación de la empresa se

corresponde con el establecido. Los arreglos institucionales para apoyar varios elementos tecnológicos refuerzan las plataformas tecnológicas para las empresas.

Al respecto cabe mencionar la calidad y la capacidad de la gestión empresarial, que esta relacionada estrechamente con la naturaleza cambiante del entorno de las empresas, sobre todo, los cambios tecnológicos. La gestión, siempre deberá centrarse en las personas, sea cual fuere la dimensión de la empresa, y debe estar al tanto de los cambios que se puedan producir en la empresa, utilizando todos los elementos para responder a dichos cambios, en beneficio de sus clientes y de la sociedad en general.

Las transformaciones que actualmente afectan a las organizaciones exigen cada vez más el diseño de estructuras basadas en equipos, de forma que los equipos se consideran hoy en día las unidades básicas de funcionamiento de las. Ello es debido a que los equipos permiten la acumulación de diferentes habilidades y del conocimiento necesario, la experiencia y competencias para responder de forma rápida y flexible a las demandas de las organizaciones actuales. En cualquier caso, el buen funcionamiento de los equipos de trabajo y su efectividad en el contexto organizacional va a depender de su apropiado diseño previo, por lo que resulta relevante el análisis del conjunto de variables influyentes en él.

En este proceso va a ser clave el liderazgo de equipo, aunque este puede formar parte también del contexto organizacional. Las mayores responsabilidades del liderazgo, son lograr la meta del equipo, mantener el equipo como una entidad viable, y propiciar el cambio y la innovación. Tradicionalmente las teorías de liderazgo enfatizaban una concepción bidimensional: un conjunto de conductas que debía llevar a cabo el líder centradas en la tarea y otro conjunto centradas en la relación. Sin embargo, esta visión bidimensional ha mostrado serias carencias a la hora de predecir la eficacia del liderazgo en distintos contextos organizacionales actuales. Ni siquiera las más recientes propuestas del liderazgo carismático o

transformacional presentan una relación consistente entre influencia del líder y resultados de equipo.

REFERENCIAS

Libros

- Adams S. (1998). *Manual top secret de gestión empresarial de Dogbert*, Barcelona España, Ediciones Granica.
- Alvarez, L. (2002). *Cambios en la Industria Automotriz frente a la globalización, el sector autopartes en México, en contaduría y Administración*, UNAM México, Facultad de Contaduría y Administración.
- Barreiro, B., Barreiro, J.M., Diez de Castro, J.A., Losada, F., Ruso, E. (2003). *Gestión Científica Empresarial. Temas de Investigación Actuales*, España, Netbiblo, S.I.
- Biasca R. (2004), *¿Somos Competitivos? Análisis Estratégico para crear valor*, México, Edit. Granica.
- Cardona A., Cardona J.M., Cardona S. (2006), *Liderazgo y Gestión por 8 Hábitos*, Madrid, Editorial Diaz de Santos.
- Casares D. (1995). *Liderazgo: Capacidades para dirigir*, México, Fondo de Cultura Económica.
- Chiavenato I. (2002). *Gestión del Talento Humano*. Bogotá, D.C. Colombia Mc Graw Hill Interamericana.
- Cobra, M. (2000). *Marketing de Servicios* (2ª. Ed.), Colombia, McGraw Hill Interamericana S.A.
- Cornejo M., Muñoz E. (2009). *Percepción de la innovación: cultura de la innovación y capacidad innovadora*, México: Pensamiento Iberoamericano. Mc Graw Hill Interamericana.

- Corona L., Molero J. (2008). *Los Retos de la Innovación en México y España*. España, Ediciones Akal.
- Corona, L. (1997). *Cien empresas innovadoras en México*, México, Ed M.A. Porrúa.
- Daft L. (2004). *Administración*, 6ª Edición, México, International Thomsom Editores.
- Daft L. (2006). *La Experiencia del liderazgo*, 3ª Edición, México, Cengage Learning Editores International Thomsom Editores. 720p
- Daft L. (2007). *Teoría y diseño organizacional*, 9ª Edición, México, Cengage Learning Editores. 620p
- David F. (2002). *Smart lo fundamental y lo más efectivo acerca de la gestión de personal*, 2ª Edición, Editorial McGraw-Hill Interamericana.
- Deming W. E., Nicolau J. (1989). *Calidad, productividad y competitividad. La salida de la crisis*, España, Ediciones Díaz de Santos.
- Eroles A., Estivill V., Giral J., Lapuente L., Viesca G. (1998). *Su empresa, de clase mundial: un enfoque latinoamericano*, México D.F., Panorama Editorial.
- Fea U. (1995). *Competitividad es Calidad Total: Manual para salir de la crisis y generar empleo*. 2ª Edición, México, D.F. Editorial Alfaomega – Marcombo
- Münch L., Ángeles E. (1998). *Métodos y técnicas de investigación*. DF, México, Editorial Trillas.
- Oller Raúl, (1971). *Breve historia del automovilismo*, Buenos Aires, Argentina. Centro Editor de América Latina
- Pérez-Carballo Veiga Juan F. (2008). *Control de la gestión empresarial. Textos y casos*, (8va. ed.) España, ESIC Editorial.

Puga Cristina, Tirado Ricardo. (1992). *Los Empresarios mexicanos, ayer y hoy*, México, D.F., Ediciones el Caballito, en coedición UNAM, CONSEJO MEXICANO DE CIEN CIENCIAS SOCIALES A.C., UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA.

Porter, M. (1982). *Estrategia Competitiva*, México, Cia. Editorial Continental.

Porter, M. (1987). *Ventaja Competitiva*, México, Cia. Editorial Continental.

Porter M. (2009), *Ser Competitivo*, (19a. ed.) España, Editorial Deusto.

Puchol L. (2003). *El libro de las habilidades Directivas* (3a. ed.), Madrid España, Díaz de Santos.

Rodríguez J. (2007). *¿Cómo aplicar la Planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa?* (5ª edición). México, Cengage Learning Editores.

Shuttleworth, F.K. (1981). *(Un estudio de la técnica del cuestionario) "A study of Questionnaire technique."* EUA, Journal of Educational Psychology.

Van Dalen D.B., Meyer. (1994). *Manual de técnica de la investigación educacional*, DF, México, Paidós Educador.

Whitehill M. (1994). *La gestión empresarial japonesa. Tradición y Transición*, Santiago de Chile, Editorial Andrés Bello.

Artículo de Revistas.

Klaus Esser , Wolfgang Hillebrand, Dirk Messner, Jörg Meyer-Stamer, (1996).
Competitividad Sistémica: Nuevo desafío a las empresas y a la política.
Revista de la CEPAL, 59, 39-52.

Artículo de Periódicos.

Durán J. A. (2009, 23 de septiembre). Reactivación temporal en la Industria de autopartes. *El financiero*, p. 2-12

EFE. (2009, 18 de junio). Fabricantes de autopartes eliminarán 36 mil trabajos en 2009. *El universal*, p 24

Miranda L. (2009, 22 de Agosto). Conglomerados, Julio fue un mes muy débil para las ventas de autopartes; El Tercer Trimestre Inicia Pobrememente, *Boletín Santander* p. 1

Documentos con acceso en el Worl Wide Web (WWW)

CENAM, Foro para la Industria Automotriz (2006), *El Sector de Autopartes en México: Los retos de calidad y el desarrollo de tecnología*, Recuperado el 10 de Abril del 2011, de http://www.contactopyme.gob.mx/estudios/jalisco/presentaciones/autopartes_archivos/frame.htm

Malaver R. Florentino (2000). *La investigación en gestión empresarial*, recuperado 15 de marzo del 2010 de <http://www.articuloz.com/administracion-articulos/liderazgo-e-innovacion-870229.html>

Organización para la Cooperación y el Desarrollo (2005). *OSLO MANUAL*. Recuperado el 13 de Septiembre del 2010, de <http://www.oecd.org/dataoecd/35/61/2367580.pdf>

Órnelas P. Víctor M. (2009). *Estrategia de Negocios Competitiva* Recuperado el 04 de Febrero del 2010 de <http://www.ilo.org/public/spanish/dialogue/sector/techmeet/tmtem05/tmtem-r.pdf>