

UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO



División de Ciencias Económico Administrativas

Marca de certificación como estrategia de mejora de desempeño: Distintivo Marca Guanajuato

Tesis para la obtención de grado de Maestro en la Maestría de Administración.

Autor:

Lic. Marina López Carvallo

Director de tesis Dr. Rafael Guerrero Rodríguez

Codirector Dra. Mónica Pérez Sánchez

Guanajuato, 10/2020

UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO



División de Ciencias Económico Administrativas

Marca de certificación como estrategia de mejora de desempeño: Distintivo Marca Guanajuato

Tesis para la obtención de grado de Maestro en la Maestría de Administración.

Autor:

Lic. Marina López Carvallo

Director de tesis Dr. Rafael Guerrero Rodríguez

Codirector Dra. Mónica Pérez Sánchez

Guanajuato, 10/2020

Agradecimientos

Quiero agradecer a todas las personas que me apoyaron en todo este proceso de formación como son mis padres, mi pareja, mis compañeros de maestría, mis asesores y docentes, ya que gracias a su solidaridad, a su experiencia, conocimiento y guía pude concluir esta gran etapa de mi vida.

Tabla de contenido

Tabla de figuras.....	7
Tablas	¡Error! Marcador no definido.
Introducción	1
1. Planteamiento de la investigación	3
1.1 Planteamiento del problema	3
1.2. Objeto de estudio.....	4
1.3. Alcance de la investigación.....	4
1.4 Viabilidad de la investigación	5
1.5. Justificación de la investigación.....	5
1.6. Preguntas de investigación.....	7
1.7. Objetivos de investigación	8
2. Marco teórico	8
2.1 Administración estratégica.....	8
2.1.1 Definición de administración estratégica.	10
2.1.2 Beneficios de la administración estratégica.	11
2.1.3 Proceso de la administración estratégica.....	12

2.1.4 Modelos y teorías de la administración estratégica.....	13
2.2 Planeación estratégica.....	15
2.2.1 Definición de planeación estratégica.....	15
2.2.2 Beneficios de la planeación estratégica.....	16
2.2.3 Proceso de planeación estratégica.....	17
2.2.4 Modelos de planeación estratégica.....	19
2.3 Estrategia.....	22
2.3.1 Definición de estrategia.....	22
2.3.2 Beneficios de la estratégica.....	23
2.3.3 Proceso de la estrategia.....	24
2.3.4 Modelos de la estrategia.....	28
2.4 Desempeño Organizacional.....	33
2.4.1 Definición de desempeño organizacional.....	33
2.4.2 Beneficios de la medición del desempeño.....	35
2.4.3 Proceso de desempeño empresarial.....	36
2.4.4 Modelos de evaluación del desempeño.....	38
2.5 Marca.....	43
2.5.1 Definición de marca.....	43
2.5.2 Beneficios de las marcas.....	44
2.5.3 Elementos de la marca.....	45

2.5.4 Clasificaciones de las marcas	46
2.6 Marca de certificación	48
2.6.1 Definición de marca de certificación.....	48
2.6.2 Beneficios de la Marca de certificación como estrategia para las empresas	49
2.6.3 Elementos de una marca de certificación	50
2.6.4 Marca de certificación como estrategia.....	51
3. Marco contextual.....	55
3.1 Distintivo Marca Guanajuato	55
3.1.1 Características del programa	55
3.1.2 Proceso de obtención del distintivo.....	58
3.1.3 Proceso de evaluación	59
3.1.4 Beneficios y limitaciones	63
3.2 Sector de talabartería y marroquinería perspectiva Nacional.....	64
3.3 Sector de talabartería y marroquinería perspectiva en el estado de Guanajuato	64
3.4 Empresas de artesanías de talabartería y marroquinería.....	65
4. Metodología	67
4.1 Descripción de la metodológica	67
4.2 Planificación y desarrollo de la Investigación.....	68
4.2.1 Fase I.....	68
4.2.2 Fase II.....	72

5. Análisis.....	76
6.Resultados	¡Error! Marcador no definido.
7.Discusión y Conclusiones	101
8.Anexos.....	¡Error! Marcador no definido.
9. Referencias	115

Índice de figuras

<i>Figura 1 Adaptación Matriz FODA.....</i>	<i>19</i>
<i>Figura 2 Adaptación Marco del BS</i>	<i>20</i>
<i>Figura 3 Matriz de Boston Consulting Group</i>	<i>21</i>
<i>Figura 4 Traducción propia de Concepto clave para el proceso de administración estratégica</i>	<i>25</i>

<i>Figura 5 Traducción propia Proceso estratégico en la organización genérico</i>	<i>25</i>
<i>Figura 6 Traducción propia El proceso de administración estratégica,</i>	<i>26</i>
<i>Figura 7 Traducción propia Proceso estratégico: marco integrador</i>	<i>27</i>
<i>Figura 8 Traducción propia 5 fuerzas</i>	<i>29</i>
<i>Figura 9 Traducción propia Proceso de medición del desempeño</i>	<i>37</i>
<i>Figura 10 Traducción propia Malcome Baidrige Model.....</i>	<i>38</i>
<i>Figura 11 Modelo EFQM de excelencia.....</i>	<i>41</i>
<i>Figura 12 Traducción propia Balanced Scorecard 4 perspectivas</i>	<i>42</i>
<i>Figura 13 Alineación de marca con la estrategia.....</i>	<i>52</i>

Índice de tablas

<i>Tabla 1 Teorías de la administración</i>	<i>8</i>
<i>Tabla 2 Conceptos de administración estratégica</i>	<i>10</i>
<i>Tabla 3 Evolución histórica de las aportaciones en la administración estratégica</i>	<i>13</i>
<i>Tabla 4 Concepto de planeación estratégica.....</i>	<i>15</i>
<i>Tabla 5 Procesos de desarrollo de planeación estratégica</i>	<i>17</i>
<i>Tabla 6 Definición de estrategia en un contexto organizacional.....</i>	<i>22</i>
<i>Tabla 7 Categorización de estrategias.....</i>	<i>29</i>
<i>Tabla 8 Concepto de desempeño empresarial</i>	<i>34</i>
<i>Tabla 9 Medición del desempeño a través de las seis dimensiones</i>	<i>39</i>
<i>Tabla 10 Concepto de marca</i>	<i>43</i>
<i>Tabla 11 Beneficios de la marca.....</i>	<i>44</i>
<i>Tabla 12 Modelo de la Marca.....</i>	<i>46</i>
<i>Tabla 13 Conceptos de certificación.....</i>	<i>48</i>
<i>Tabla 14 Componentes de Marca de certificación</i>	<i>50</i>
<i>Tabla 15 Métodos de evaluación de marcas</i>	<i>52</i>

<i>Tabla 16 Aportaciones de las marcas de certificación</i>	<i>54</i>
<i>Tabla 17 Categoría de tamaño de empresa</i>	<i>57</i>
<i>Tabla 18 Descripción del contexto</i>	<i>88</i>
<i>Tabla 19 Análisis de discurso área financiera.....</i>	<i>90</i>
<i>Tabla 20 Análisis de discurso área clientes.....</i>	<i>93</i>
<i>Tabla 21 Análisis de discurso área conocimientos</i>	<i>95</i>
<i>Tabla 22 Análisis de discurso área de procesos</i>	<i>97</i>

Introducción

A nivel internacional se han generado investigaciones sobre las marcas de certificación, en general se recomienda indagar más en el tema, puesto que no se tienen resultados si la marca de certificación genera una mejora en los procesos, estándares o calidad en los productos, ya que el pertenecer a una región no da garantía de calidad, también se hace referencia a que los criterios de obtención son muy genéricos por lo que no pudieran provocar un cambio significativo (Hallet, 2013). En otras investigaciones se declara que no hay una evidencia de que las marcas de certificación generen algún beneficio a los consumidores en su proceso de obtención (Taylor, 1958, Kim, Park & Li, 2017). Sousa (2003) señala a la marca con la capacidad de contribuir para la elevación de patrones de calidad y presionar procesos técnicos generando productos más competitivos lo que fomenta a producir más investigaciones sobre el tema. Schollweck y Heidelberger (2019) consideran que todavía se tiene una gama muy grande para la investigación de este tipo de marcas, pues la mayoría de las investigaciones son interpretativas, por lo cual es necesario hacer investigaciones más específicas para ver el efecto que tiene. El Distintivo marca Guanajuato a pesar de ser un programa con 5 años de operación y que se le otorga recursos del estado, no se ha generado ninguna evaluación del impacto que genera en las empresas que lo adquieren (Informante, 20019). La investigación se toma desde la perspectiva de la teoría dependencia de los recursos, que señala que las empresas necesitan de factores externos para poder cumplir con sus deficiencias (Pfeffer & Salancik, 1978), para lo cual se toma al distintivo como una estrategia externa que ayuda a mejorar los procesos y el desempeño de las empresas. Por lo que primero se clasifica a la marca de certificación en la categoría de estrategia funcional, puesto que los requisitos de obtención modifican las áreas de procesos operativos de la empresa,

después se identificarán los elementos que componen al desempeño empresarial para ubicar en que área se genera la mejora en los procesos y así ver la comparativa del desempeño de la empresa antes de tener el distintivo después de su obtención, esto mediante una investigación mixta, donde se explora de manera cuantitativa los cambios generados y de manera cualitativa la percepción de los empresarios. En el primer capítulo del marco teórico se explica que es la administración estratégica, cuál es su proceso y está relacionada a las estrategias empresariales; en el segundo capítulo se hace referencia al primer paso de la administración estratégica que es la planeación estratégica donde se describe su significado, ejecución, modelos y ayuda a desarrollar una estrategia; en el tercer capítulo se describe que es una estrategia, como se formula y las descripción de las distintas estrategias; en el cuarto capítulo se habla de evaluar el funcionamiento de las estrategias mediante el desempeño organizacional, viendo los distintos modelos y sus componentes; en el quinto capítulo se habla de la marca, viendo sus características, elementos y las distintas clasificaciones, por lo que se pasa al sexto capítulo que habla de manera más específica de la clasificación de la marca de certificación, con un análisis de las distintas investigaciones que se han llevado a cabo y la descripción del distintivo marca Guanajuato entra en esta categoría de marca. Por lo que la presente investigación se dirige al análisis del impacto de la marca de certificación Distintivo Marca Guanajuato en el desempeño empresarial de las pequeñas empresas de talabartería y marroquinería del estado de Guanajuato.

1. Planteamiento de la investigación

1.1 Planteamiento del problema

El gobierno de Guanajuato cuenta con la Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (SDES, 2020) para ayudar al desarrollo económico de las personas y empresas, impulsando, fortaleciendo y promoviendo las actividades productivas del país; mediante estrategias, regulaciones, promociones y políticas; por lo que se implementan distintos programas como estrategias para apoyar a las PYMES en las dificultades que enfrentan.

El estado de Guanajuato desarrolló el Distintivo Marca Guanajuato en el 2015, para fortalecer la economía local y generar empleos para los guanajuatenses (Asesoría Dinámica a Microempresas [ADMIC], 2017). Este programa tiene como objetivo el consolidar el posicionamiento a nivel nacional e internacional, fomentar procesos de mejora continua y desarrollar la productividad, competitividad y cultura de calidad de las pequeñas, medianas y grandes empresas de los rubros de artesanías, automotriz, agro alimentos, textil, cuero, calzado, proveeduría, moda, mina, construcción, comercio, servicios, industria de soporte, nanotecnología, biotecnología, energías renovables, aeronáutica, aeroespacial, tecnologías de la información, logística, movilidad, cosmetología, giro farmacéutico y químico (SDES, 2019).

La última entrega del distintivo marca Guanajuato a los empresarios, se realizó el 20 de noviembre y se cerró el año con dos mil treinta empresas con 30 mil productos, así mismo se encuentran dos mil setecientas quince empresas en espera de hacer el trámite (Gobierno del Estado de Guanajuato, 2019).

La información que se maneja en la Secretaria de Desarrollo Económico del distintivo Marca Guanajuato, se refiere a sus procesos de obtención de la marca, las actividades que realiza los trabajadores del programa, requisitos que se solicitan a las empresas, número de empresas que lo

tienen, el segmento al cual va dirigido y objetivo e indicadores del cumplimiento de los requisitos; mas no se cuenta con un seguimiento después de la adquisición del distintivo sobre los cambios que genera en las empresas.

Por la falta de información y seguimiento que se tiene en las oficinas de Secretaria de Desarrollo Económico acerca de este programa, se tiene poca claridad si el distintivo tiene algún efecto positivo en el desempeño de las empresas. Otra problemática es que no se ha llevado a cabo alguna investigación sobre el distintivo desde la perspectiva de la empresa, para determinar si ellos se han visto beneficiados y conocer en qué área, por lo que se desconoce si el distintivo puede ser utilizado como estrategia en las pequeñas y medianas empresas del sector artesanal (marroquinería y talabartería) para mejorar su desempeño empresarial.

1.2. Objeto de estudio

A través de las categorías del desempeño empresarial del modelo de cuadro de mando de Kaplan y Norton, se identifican los requisitos representados como estrategias que cuenten con crecimiento atribuidas a la obtención del distintivo marca Guanajuato, de las PYMES de marroquinería y talabartería del periodo 2015 al 2019 de los municipios de León y Guanajuato, donde se explora el efecto del Distintivo Marca Guanajuato como marca de certificación en las principales partes del desempeño de las empresas, mediante la elaboración de un diagnóstico para identificar en que área del desempeño empresarial se crea un cambio, para comprobar si dicha modificación se genera por la utilización del distintivo, aportando el efecto de impacto de las marcas de certificación en los procesos de las empresas.

1.3. Alcance de la investigación

La investigación será de un estudio exploratorio ya que no se cuenta con estudios anteriores del distintivo marca Guanajuato, que evalúen al distintivo por medio del desempeño que han

tenido las empresas desde su obtención. La recolección de datos se hará de manera mixta (cuantitativa y cualitativa) para diagnosticar los cambios generados desde la perspectiva de los dueños de las empresas de marroquinería y talabartería que cuentan con el distintivo, como también para medirlos.

1.4 Viabilidad de la investigación

El tema de estudio es factible debido a la ubicación cercana de las oficinas del certificado y también de las empresas que accedieron al estudio, lo cual no representa una dificultad para el traslado.

Se cuenta con los recursos económicos y el tiempo para llevar a cabo la investigación, como también medios para acceder a la literatura y se tiene acceso a la población objeto de la investigación, lo que permite la cantidad deseada de datos dando validez y fiabilidad a este trabajo.

1.5. Justificación de la investigación

A pesar del incremento de empresas que han estado obteniendo el distintivo, falta seguimiento a la implementación de la marca Guanajuato, ya que no se cuenta con registros o evaluaciones del efecto causado por la adquisición del distintivo (Informante, 18 de Junio, 2019) por lo cual se debe de realizar un estudio para determinar en qué áreas ha generado un cambio el cumplimiento de los requisitos de obtención del distintivo el cual se utiliza como estrategia.

Se debe de conocer la perspectiva que tienen los propietarios de las empresas, encargados de su administración, después de haber obtenido el distintivo, para identificar si éstos perciben un cambio en el desempeño de la organización, al implementar la marca de certificación como estrategia. El obtener esta información generará mayor claridad sobre el tema, para determinar si es una estrategia, que pueda ser replicada en las pequeñas empresas de otros estados, como

también si se debe de seguir fomentando y otorgando recursos. El autor Contreras (2018) considera que las marcas de certificación, cómo el distintivo marca Guanajuato, tienden a no llevar un control y las exigencias no generan un cambio significativo en las empresas para que estas tengan las cualidades en sus productos o servicios que la certificación menciona. Por lo que se plantea identificar si las marcas de certificación generan un cambio al ser obtenidas por las empresas y en qué áreas ayuda en su proceso de crecimiento en su desempeño empresarial. Otros autores como Phelps (1949) mencionan que el tener una marca de certificación crea una incertidumbre, de que sea de confianza o no. Los autores Kim, Park y Li (2017) hacen referencia que para futuras investigaciones se debe generar un control sobre el impacto que generan las marcas de certificación en los productos y empresa, ya que no se ha considerado en los estudios. También se menciona por autores como Schollweck y Heidelberger (2019) que todavía se tiene una gama muy grande para la investigación de este tipo de marcas, pues la mayoría de las investigaciones son interpretativas, proponen que se debería hacer investigación es más específicas `para ver el efecto que tiene.

Actualmente no se encuentran muchas investigaciones acerca del efecto de este tipo de marcas y la mayoría se enfocan en la perspectiva del cliente, mas no de los cambios que ocasionan en las empresas, por lo cual la investigación se centró en identificar dichos cambios a través de las variaciones que se generen en el desempeño empresarial a causa de la obtención del distintivo marca Guanajuato, donde se utilizara el modelo de Balanced Scorecard para identificar en que área del desempeño empresarial genera un cambio o se mantiene igual, se seleccionó el modelo del cuadro de mando puesto que autores como Suarez y González (2017) lo coincidieran como una herramienta flexible que tiene capacidad para adaptarse a distintos tipos de empresas y brinda un panorama amplio del desempeño de microempresas, que permite identificar sus necesidades, la cual permite generar un diagnostico amplio de la empresa. De igual forma se

realizó un estudio en las microempresas de Guanajuato donde se valida que el cuadro de mando ayuda a proporcionar una descripción completa de cómo se crea valor, ayudando a describir su desempeño (Guevara y Fernández, 2018), también la Brand Finance (2019) Toma como primer paso para la evaluación de una marca realizar un análisis de desempeño, utilizando el Balanced Scorecard.

Se seleccionara al sector de artesanías ya que representan el 17.8 % del PIB del sector de la cultura con una derrama de 110 mil 121 millones de pesos, y hablando específicamente del giro de talabartería y marroquinería, éste está en el cuarto lugar de derrama económica de las artesanías en México con un 8.2% en el PIB de artesanías en el año 2016 (Cuenta Satélite de la Cultura de México [CSCM], 2018). También por la importancia que tiene este giro en el estado de Guanajuato, por ser un estado representativo en la elaboración de productos de cuero.

1.6. Preguntas de investigación

1.6.1 Pregunta general

¿En qué áreas del desempeño empresarial impacta de manera positiva la marca de certificación Distintivo Marca Guanajuato si se utiliza como estrategia?

1.6.2 Preguntas específicas

¿Qué tipos de estrategias son las que se relacionan con las marcas de certificación?

¿Qué elementos conforman el desempeño empresarial?

¿Cuál es la diferencia del estado de la empresa antes y después de haber obtenido el distintivo?

¿Qué áreas sufrieron algún cambio en la organización y están contribuyendo a un mejor desempeño en la organización?

1.7. Objetivos de investigación

1.7.1 Objetivo general

Identificar si el uso de estrategias como una marca de certificación, en específico Distintivo Marca Gto., mejora el desempeño empresarial de las organizaciones relacionadas al sector de talabartería y marroquinería en el estado de Guanajuato.

1.7.2 Objetivo específico

1. Reconocer el tipo de estrategia que empate con el efecto de la marca de certificación.
2. Identificar los elementos del desempeño empresarial a partir de la literatura.
3. Comparar el estado de desempeño de las empresas antes y después de la obtención del Distintivo Marca Guanajuato.

2. Marco teórico

2.1 Administración estratégica

La administración se percibe desde distintos enfoques, existen muchos tipos de teorías enfocadas en distintas perspectivas, por lo que se hablara de algunas de ellas, las cuales se representaran en la siguiente *tabla 1*

Tabla 1 Teorías de la administración

Evolución Teorías administrativas		
Teoría	Autor y año	
Teoría clásica de la administración	Fayol (1841-1925)	La teoría se basa en conseguir una mayor eficiencia en la organización contemplando aspectos de producción de los productos o servicios, en sus funciones comerciales, el manejo financiero de su capital, la seguridad dentro de la organización para trabajadores como industriales, un buen manejo de los recursos económicos de la empresa y por último la administración, que se encarga de unir y controlar todos los demás aspectos. da importancia a los trabajadores y sobre todo a los mandos altos y medios teniendo como principios la división de trabajo, la disciplina, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al general, remuneración, jerarquía, centralización, orden, equidad, estabilidad, iniciativa y espíritu de cuerpo (Fayol, 1930).

Teoría de la burocracia	Weber (1864)	La teoría se centra en que la empresa sea más eficaz, estipulando reglas, controles y jerarquías, donde la relación entre los trabajadores es de forma formal y enfocadas en lo laboral, se generan claras las divisiones de trabajo y las especializaciones (weber, 1946).
Teoría de las relaciones humanas	Mayo (1880)	La teoría se enfoca principalmente en los elementos humanos de la organización, mencionando la importancia del factor humano, inspirada en sistemas psicológicos, como se trabaja en unidad y la importancia de generar bienestar en el empleado y como este desarrolla sus actividades de manera individual, delegando responsabilidades (Mayo, 1923).
Teoría de la administración científica	Taylor(1911)	Esta teoría tiene el enfoque de meter métodos científicos en la administración para aumentar la eficiencia de la organización, siendo los principales métodos la observación y medición, esto con la finalidad de a mejorar el rendimiento de los obreros. Donde sustituye la improvisación con la planeación del método, ve la importancia de la preparación, controlar el trabajo desempeñado y la distribución de responsabilidades (Miller, 197).
Teoría del comportamiento	Mcgregor, Likert, Argyris y Simon (1947)	La teoría se enfoca en estudiar la motivación humana de los trabajadores, donde el administrador debe conocer las necesidades dela persona para comprender el comportamiento y utilizar así la motivación para mejorar la calidad dentro de la organización (Robbbins y Judge, 2009).
Teoría de los sistemas sicotécnicos	Emery,Trist(1950)	La teoría trata de incluir los aspectos tecnológicos, interacción social y estructura, donde para que exista un trabajo efectivo debe existir una relación entre lo tecnológico y lo social. Los sistemas deben ser administrados para que eliminen las separaciones entre el ambiente (Levy, 2013).
Teoría de dependencia de los recursos	Pfeffer y Salancik (1978)	Considera como factor importante las acciones y decisiones organizacionales, mencionando la importancia del factor externo, donde las decisiones se toman dentro de la organización y este intenta interactuar con el ambiente donde se aprovecha del mismo para mejorar a la organización. También menciona que una empresa no puede generar todos sus recursos por lo que necesita del ambiente para complementarse (Sánchez y Rotundo, 2018).
Teoría z	Ouchi (1981)	Esta teoría se centra en que el empleado sienta una apropiación por la empresa y se siente identificada con ella, mediante trabajo de por vida, con un énfasis en el bienestar del trabajador (Ouchi, 1982).
Teoría del caos determinista	Campbell (1993)	Es una colección de técnicas matemáticas y geométricas que permite definir sistemas dinámicos, no lineales y transaccionales. Se refiere a caos por que los sistemas pueden variar dependiendo del periodo, lo totalmente predecible y lo totalmente aleatorio (Campbell, 1993) .

Elaboración propia, 2020.

Esta tesis se basa bajo la teoría de dependencia de los recursos, ya que plante que una organización necesita de factores o recursos externos para mejorar o complementar sus carencias; se considera al Distintivo marca Guanajuato como factor externo y se identificara si genera cambios que ayuden a complementar lo faltante en las empresas de talabartería y marroquinería. Ya que se explicó la perspectiva se está llevando a cabo la tesis, se iniciara con una descripción de la administración estratégica.

2.1.1 Definición de administración estratégica.

El campo de la administración estratégica evolucionó rápidamente, en los 50 se enfocaba en el presupuesto de las empresas, en los 60 se dirigía a la parte de planeación y a los procesos, en los 70 se centraba en el comportamiento del mercado y la dinámica que tenía con él; en la década siguiente surgió el tema de la ventaja competitiva y para el año 2000 era sobre el desarrollo tecnológico, incorporándose el concepto de innovación tecnológica (Jofre, 2011). En la siguiente *tabla 2* se mencionan algunos conceptos de su definición.

Tabla 2 Conceptos de administración estratégica

Concepto de administración estratégica		
Autor	Año	Concepto
Bolland	2017,pg.29	La administración estratégica tiene muchas funciones como son leer el contexto interno y externo de la organización, establecer una orientación, colocación de recursos, medir inconvenientes o riesgos, análisis financieros, visión, planeación, construcción y mantenimiento de cohesión, administración y liderazgo
Athapaththu	2016,pg.124	Observa a la administración estratégica cómo una colección de actividades para crear estrategias, mediante un análisis estratégicos, su implementación y monitoreo del progreso después de ejecutarlas, donde cada actividad debe de estar sincronizada con la misión, visión y estrategias de la empresa, para que pueda dar un resultado satisfactorio y encaminado a la proyección que se tenga; no ayuda a predecir el futuro de la organización, solo a conocer que pasos son los que se deben seguir para planear el futuro al que se desea llegar. Ayudar a generar una ventaja competitiva contra las otras empresas al generar un análisis de la situación actual, tomando decisiones y acciones, lo cual ayuda a explorar oportunidades y minimizar riesgos del ambiente.
David	2013, pg.5	La administración estratégica es un arte y una ciencia que se encarga de formular, implementar y evaluar decisiones, que generan que la empresa pueda cumplir con sus objetivos establecidos, considera la conexión entre todas las áreas de la empresa como es contabilidad, finanzas, marketing, producción, etc.
Wells	1998, pg.3	Funciona como un sistema que identifica y crea los cambios necesarios para mover a la empresa hacia su visión futura. para generarla, la primera parte es desarrollar un plan estratégico que se lleve a la acción y administre sus actividades, el cual incluye las etapas de pre-planear y los procesos de planeación, convirtiéndose en administración estratégica cuando se aplica; como segunda parte se mide la actividad aplicada y se evalúan los resultados obtenidos de las estrategias implementadas; al obtener esos resultados es importante ver los cambios que han generado en la empresa; donde el término del proceso sucede cuando se ha dado a conocer los resultados y se comunican de manera clara a todos los trabajadores de la empresa.
Jones	1981,pg.44	Hace hincapié en que la administración estratégica ayuda a dirigir a la empresa por el camino correcto, mediante acciones desarrolladas por la gerencia, donde se debe de tomar en cuenta el entorno que la rodea, para saber cómo reaccionar a los cambios y pueda ser utilizada cómo una guía para un fin.

Elaboración propia, 2020

Los distintos conceptos concuerdan que la administración estratégica ayuda a las empresas a direccionar su camino hacia su visión, mediante la creación de planes y la evaluación constante de las actividades que se realizan para cumplir con sus objetivos, lo que apoya a prevenir o

mitigar riesgos. A continuación se mencionara los beneficios que se generan en las empresas al implementar la administración estrategia y por qué debe ser considerado como un tema de importancia, tanto a nivel de investigación como productivo.

2.1.2 Beneficios de la administración estratégica.

Algunos beneficios de aplicar la administración estratégica en las empresas son los siguientes (Fred,2011):

- Se vuelven proactivas, con mayor control sobre sus actividades y con capacidad de moldearlas para el futuro.
- Ayuda en la comunicación de la empresa, generando coordinación y motivación en los trabajadores ya que se tiene claras las actividades a desempeñar y como impactan.
- Genera menor resistencia al cambio en trabajadores.
- Ayuda a que exista mayor interacción entre los trabajadores de distintos niveles.
- Genera orden y disciplina.
- Genera una estructura para una fácil coordinación y control de las actividades.
- Ayuda a desarrollar pensamientos estratégicos entre los integrantes de la organización.

Otros beneficios son mencionados por Wells (1998,):

- Los límites de la organización se vuelven más flexibles.
- Ayuda a la organización a optimizar sus recursos y generar procesos de calidad en productos y servicios.

La implementación de la administración estratégica ayuda a las empresas a cumplir con sus metas y objetivos, sirviendo como guía para llegar a la visión de la empresa; se encuentra

presente en todas las áreas y tiene un alto impacto en cómo se desarrollan las actividades. Una vez entendida su importancia se identificarán los pasos para su proceso.

2.1.3 Proceso de la administración estratégica.

Para iniciar con un proceso estratégico los administradores deben de contemplar primero su entorno. Los principales temas asociados con el proceso son representados en 7 categorías, la primera es decisión estratégica y dirección, es cuando se genera la estrategia y se cuestiona por qué es seleccionada, la segunda es diseño organizacional que incorpora los cambios en el proceso del diseño empresarial, el tercero es maximizar la cadena de valor que representa la relación de la empresa con el mercado y producto, el cuarto es desempeño administrativo relacionado con los cambios en los procesos administrativos para medir el desempeño, el quinto es coordinación organizacional, que modifica la coordinación con el personal interno y externo, el sexto es aprendizaje y conocimiento administrativo que otorga nuevo conocimiento a la empresa, por último la cultura organizacional que se adapta dependiendo de los cambios generados (Armistead, Pritchard y Machin, 1999, p.98)

David (2013) lo engloba en tres etapas principales: primera, la estrategia, esta sección implica la creación de una misión, visión, identificación de oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades, establecer objetivos, generar y seleccionar estrategias a seguir. Segundo, implementación de la estrategia, se genere una estructura, como manuales, políticas, motivación a empleados, selección y asignación de recursos, campañas de marketing, etc. Y la tercera es la evaluación de la estrategia, se enfoca en ver los resultados o cambios que ha generado la estrategia, medir el desempeño y aplicar acciones correctivas. Estas siempre se van a estar modificando para dar un buen desempeño.

La administración estratégica pasa por distintas etapas para formular las estrategias, creando así estructuras o sistemas que ayudan a las compañías a cumplir sus metas u objetivos puestos para generar ganancias. Los distintos pasos para desarrollarlos son cinco, identificar los objetivos de la organización los cuales pueden ser administrativos, de procesos o financieros; hacer un escaneo del entorno para ver las necesidades y cambios que se encuentran, seleccionar las estrategias para cumplir los objetivos y ver cómo se van a medir, identificar cuando se implementa la estrategia y los cambios que se deben de generar y por ultimo tener el control de la estrategia dándole seguimiento a la implementación observando los resultados obtenidos (Hofer, Murray, Charan y Pitts, 1978).

También se debe tener noción del entorno interno de la organización, mediante la identificación de las fortalezas y limitantes de la empresa, para analizar qué es lo que impide el cumplimiento de los objetivos (Lana, 2008). Côté, Vézina y Sabourin (2005) omiten la etapa de control y pasan directamente a la parte de evaluación, donde se pueden hacer cambios o adecuaciones en la estrategia que no están funcionando. Para hacer este proceso se han creado distintos modelos y teorías que se encargan de formular o medir las estrategias, en el siguiente tema se mencionan las más representativas.

2.1.4 Modelos y teorías de la administración estratégica.

En la siguiente *tabla 3* se muestra la evolución histórica de los avances que se generaron en la administración estratégica referente a teorías y modelos.

Tabla 3 Evolución histórica de las aportaciones en la administración estratégica

Evolución histórica de las aportaciones en la administración estratégica			
Autor	Año	Aportación	Descripción
Von Neumann y Morgenstern	1945	Teoría de los juegos	Explica de manera matemática la forma de tomar decisiones más optimas entre dos o más jugadores, dónde intenta explicar las preguntas de cómo cada jugadores planean seguir su curso, cómo se formula el concepto de una estrategia, que información es la que tiene disponible los jugadores en el juego y

			que rol juega el jugador al ser informado sobre las estrategias de los otros jugadores. Esta teoría tiene como objetivo de analizar la interacción de comportamientos racionales al participar en un juego que dependen de sus acciones y la de otros jugadores
Ansoff	1957	Matriz estrategias para diversificación	Ayuda a identificar las distintas estrategias para el crecimiento de las empresas basándose en los productos actuales identificando que tipo de diversificación pueden aplicar en su crecimiento a largo plazo. Propone la estrategia de penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de estrategia de producto y diversificación.
Chandler	1962	Estudio de casos	Aporta que la estructura de una empresa se modifica y se determina por las estrategias que se deban de implementar dependiendo de la demanda del mercado que se tenga. La estrategia debe ser el plan que se asigna en los recursos para anticiparse a la demanda, porque la función del administrador es planificar y dirigir los recursos de las empresas a corto y largo plazo.
Andrews y Christensen	1969	Libro Política empresarial: textos y casos	Apoya que el administrador y los altos directivos son los responsables de la planeación y coordinación de una empresa, explora las funciones del administrador y las responsabilidades que tienen ante problemas que afecten el futuro de la organización.
Andrews y Christensen	1969	FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas)	Sirve como una herramienta para diagnosticar la situación estratégica de la empresa y así cumplir con la visión de la misma. Se incluye el elemento del entorno, generando un análisis de la comprensión del entorno y competencia, de las capacidades de la empresa y las oportunidades que se tienen en el entorno a ella.
Porter	1982	Ventaja competitiva	Explica que elementos son los que producen un valor agregado a la empresa y como se generan; lo que considera el cómo valor al precio que está dispuesto a pagar los consumidores. Las ventajas competitivas que puede tener una organización son el liderazgo de costos que es tener los precios más bajos, la diferenciación del producto que es ofrecer un producto distinto y más atractivo y el enfoque que se refiere a segmentar el mercado ofreciendo el producto dependiendo las necesidades del mismo.
Senge	1990	Quinta disciplina	Se enfoca en la importancia de los trabajadores en la empresa, está conformada por el pensamiento sistemático el cual se refiere a las empresas humanas que están entre lazadas y que forman un sistema, el dominio de persona que representa el control que permite aclarar nuestra visión personal, los modelos mentales que son supuestos sobre el modo de comprender el mundo, la visión compartida que es la capacidad de transmitir la visión y por último el aprendizaje en equipo que representa el conocimiento que se adquiere al trabajar entre un grupo de personas.
Kaplan y Norton	1992	Cuadro de mando	Evalúa el desempeño empresarial involucrando al material intangible para evaluar la relación que se tiene con los clientes, los procesos internos y la capacidad de aprendizaje, aparte del aspecto financiero, lo que ayuda a ver el cumplimiento de las estrategias en la compañía para llegar a la visión de la misma.

Elaboración propia, 2020.

Las distintas investigaciones que se realizaron a través del tiempo ayudaron a ir complementando el concepto y elementos de la administración estratégica, inicia desde una perspectiva mecánica, la cual sólo se enfocaba en el rendimiento de mayor producción, después se integra a los trabajadores en el proceso de desarrollo y desempeño empresarial, dando importancia al talento humano y su influencia en las empresas. Una vez entendido el concepto

general de administración estratégica nos centraremos en el primer paso de su proceso, el cual se refiere a la planeación estratégica, para llegar hasta el entendimiento del concepto de estrategia.

2.2 Planeación estratégica

2.2.1 Definición de planeación estratégica

En la *tabla 4* se mostraran las distintas definiciones de planeación estratégica en orden cronológico

Tabla 4 Concepto de planeación estratégica

Concepto de planeación estratégica		
Autor	Año	Concepto
Rouse	1982,pg.3	Lo componen 5 elementos, primero es la misión, visión y valores, el segundo es análisis internos y externos, el tercero identificar y prioriza las dificultades de las estrategias, el cuarto definir las metas de los objetivos de las estrategias y por ultimo establecer, implementar y monitorear el plan.
Bresser y Bishop	1983,pg.588	Sirve de manera simbólica ya que ayuda a construir consensos entre la empresa facilitando la comunicación y entendimiento
Lenz y Engledow	1986,pg.329	La interacción de personas de manera formal o informal, por lo que se debe de seleccionar un equipo para desarrollar las actividades y estrategias, para cumplir las metas de manera eficiente y efectiva, cumpliendo con la misión de la organización
Dutton y Duncan	1987,pg.103	Considera que existen cuatro atributos para la planificación estratégica, el primero es el enfoque de planificación, el segundo punto es la formalidad de la planeación, el tercer punto es diversidad de planeación y por último tenemos la intensidad de planeación.
Velázquez y Martínez	1995,pg.10	Es un procedimiento formal, el cual ayuda a generar resultados, articulados al sistema integrado de la empresa, donde se descomponen los pasos a seguir de los procesos para llegar a un resultado, lo que lleva a pensar estratégicamente de manera racionalizada.
Hill y Jones	1996,pg.11	Es la formulación de un plan de análisis de la empresa, contar con reglamentaos, manuales y planes de los procesos, desarrollar seguimientos a las actividades implementadas y formulación de alianzas con organismos o entidades involucradas en la empresa.
Hewlett	1999,pg.4	No solo es ver los cambios que se están llevando a cabo en el entorno, sino que otro factor externo como los competidores, para brindar un servicio más eficiente y eficaz, por lo que la planeación estratégica ayuda a orientar a la empresa para que se pueda desarrollar esta ventaja competitiva.
Gantz	2002,pg.1	Ayuda a cumplir con la visión viendo que prioridades, procesos y estrategias se deben implementar, generando metas medibles a corto y largo plazo.
Organización de las Naciones Unidas	2015,pg.2	Un proceso para ver hacia el futuro y las empresas puedan ver cuáles son las amenazas, tendencias o cambios que se van a generar y así estar preparados para ellos. Tiene como objetivo el entender los cambios, tendencias y problemas, para entender y sacar las necesidades de los clientes y satisfacerlas.
Doost	2017,pg.1	Se puede entender por planeación como una función administrativa que formula varios planes detallados para lograr avances o necesidades con los recursos disponibles, el cual es un proceso donde se crea, evalúa y selecciona pensamientos y acciones para desarrollar metas, involucrándose con la organización cuando se plantea cuatro preguntas , las cuales son: donde se encuentra la empresa actualmente, hacia donde vamos, hacia donde queremos ir y como le estamos haciendo para llegar ahí

Elaboración propia, 2020.

La planeación estratégica se entiende como un proceso donde se estipulan los pasos a seguir para el cumplimiento de objetivos, donde se conectan aspectos internos y externos de la

organización, para crear un sistema estructurado que facilite el llegar a la misión y visión de la empresa. Por lo que a continuación mencionaremos en qué áreas o puntos específicos se generan cambios positivos al implementar la planeación estratégica.

2.2.2 Beneficios de la planeación estratégica

El propósito de implementar la planeación estratégica es minimizar los riesgos, reducir la incertidumbre, ver las condiciones del negocio y clarificar las consecuencias de los cambios administrativos que se implementen, de igual forma ayuda a mejorar las posibilidades de éxito de las empresas en los objetivos que se plantean, teniendo como propósito general el cumplir las metas de la empresa (Doost, 2017).

Algunas de las ventajas que se generan al utilizar la planeación estratégica son (Gantz, 2002):

- Componente para la buena administración y gobierno: ayuda a la empresa a mantener la responsabilidad con la comunidad, a su estabilidad y crecimiento, da seguimiento, mide y ve los resultados, ve el futuro de una manera sistematizada.
- Plan de trabajo centrado en el programa: genera la creación de objetivos, asienta prioridades, organiza el trabajo y evalúa el progreso.
- Planeación a largo plazo: ayuda a desarrollar ideas de enfrentamiento para los factores externos.
- Cambios en el entorno: te ayuda a conocer más sobre tu entorno, conocimiento de las leyes, la comunidad que te rodea y todo lo exterior.
- Estabilidad organizacional: ayuda a dar estabilidad, por la definición de la misión y las estrategias.
- Concentración en periodos de tiempo: da seguimiento, monitorear y actualizar para tener una dirección clara.

Otra ventaja al aplicar la planeación estratégica en las empresas es que ayuda a consolidarlas y hacerlas crecer. Muchas veces las pequeñas y medianas empresas no la adoptan ya que quieren ver resultados inmediatos y no se esperan a ver los resultados a largo plazo, lo que evita que puedan tener los beneficios (Bravo, Cortina, Pacheco y Quiñones, 2009). El autor Doost (2017) señala que ayuda a tener un monitoreo del progreso y determinar el impacto de los resultados, de igual forma facilita el desarrollo de nuevos programas. Para Rothaermel (2012) lo principal es que genera una ventaja competitiva contra las otras empresas, lo que ayuda a que se mantengan.

Ahora que se entiende el concepto y la importancia de aplicar la planeación estratégica en las organizaciones, pasaremos a ver cómo se desarrolla este proceso, mediante los distintos pasos que mencionan los autores a continuación.

2.2.3 Proceso de planeación estratégica

El proceso para desarrollar la planeación estratégica varía dependiendo de los autores, por lo que se menciona en la *tabla 5* los distintos puntos de vista.

Tabla 5 Procesos de desarrollo de planeación estratégica

Procesos de desarrollo de planeación estratégica		
Autor	Año	Elementos del proceso
Doost	2017	Engloba los pasos para desarrollarla en cuatro, el primero se refiere a identificar las metas y objetivos que se desean cumplir, el segundo paso es crear estrategias para cumplirlos, el tercero es generar las modificaciones necesarias y por último es implementar y monitorear todos los pasos anteriores para lograr el cambio.
Organización de las Naciones Unidas	2015	Acumulación de entradas externas, se recolecta la información del exterior de la empresa para saber cuáles son los desafíos, tendencias o cambios que la rodean, también se recolecta la información externa del segmento de cliente al cual se va dirigido, para saber sus deseos sobre el producto o servicio que se ofrece, Acumulación de entradas internas, analizar lo interno, una de las herramientas más utilizada es el FODA, para analizar la parte financiera de la empresa, el equipo con el que se cuenta, los trabajadores, los procesos que se manejan, la capacidad y competencia, Ajuste de declaraciones de visión, la visión de la empresa sirve como guía para ver hacia donde se dirige la misma, ayudando a alinear y determinar las actividades, Creación de objetivos y utilizando el mapa estratégico, deben contemplar 5 categorías que son al cliente, el servicio, procesos internos, conocimiento de las personas y los recursos financieros, Medidas de desempeño estratégico, ayuda a ver el estado actual de la empresa, cuanto ha aumentado o disminuido, dando guía y ayuda a concentrar los esfuerzos en los puntos que se requieran, Iniciativa estratégica, son las actividades que ayudan a que realicen las estrategias, Identificación de riesgos, identificar y mitigar los riesgos con los que se pueda enfrentar la compañía, Gestión estratégica, se debe de verificar que se esté desarrollando correctamente la estrategia.
Gantz	2002	1. Reunión para establecer el plan estratégico, el cual puede ser con los directivos o con miembros de todos los niveles, 2. Hacer un diagnóstico profundo de la situación de la empresa viendo los factores internos y externos, 3. Establecer prioridades y los periodos de tiempo para desarrollar las actividades,

	<p>4. Se debe realizar una evaluación de los valores de la empresa, la misión y la visión de la comunidad, 5. Desarrollar los que son las metas de la empresa y en qué periodo de tiempo se debe de cumplir, 6. Formar las estrategias y que se encuentren alineadas a las metas, 7. Crear un plan de acción que contenga los objetivos específicos, 8. Generar un plan estratégico que resuma los resultados obtenidos, 9. Generar medidas para monitorear las estrategias y ver el desempeño que llevan.</p>
--	--

Elaboración propia, 2020.

Los elementos que se deben de contemplar para desarrollar una planeación estratégica primero es identificar el problema, seleccionar a las personas que ayudaran en su resolución, generar un diagnóstico de la empresa para seleccionar que estrategias se desarrollaran junto con las actividades y periodos de tiempo, también es importante identificar qué resultados son los que se desean obtener para saber si la estrategia implementada está surgiendo efecto, la cual puede ser modificada o restituida, es un proceso continuo que no llega a un final, sino, que vuelve a iniciar.

Para desarrollar la planeación estratégica en las empresas se deben de eliminar las barreras existentes, las cuales se consideran como internas y externas, las internas son los medios de comunicación inadecuados, la demora en la implementación de la estrategia, falta de seguimiento y mala implementación; se consideran a las externas como cambios en el entorno inesperados y crisis (O'Regan y Ghobadian, 2002).

Algunos problemas que se tienen para desarrollar los procesos es que aunque se generen las estrategias, estas no se llevan a cabo, por lo cual no tiene ningún impacto, otro problema es que no se desarrolla el plan estratégico de manera clara, por lo que los esfuerzos están mal dirigidos. La mala asignación de tiempos, falta de guía para los trabajadores, falta de conocimiento de cómo desarrollar un plan estratégico o las actividades a cumplir, generan un mal desempeño en la planeación estratégica (Malekan, 2014).

Una vez visto la serie de pasos que se sugieren para desarrollar una planeación estratégica efectiva, se mencionara cuáles son los modelos referentes al tema, paraqué quede más claro el cómo evitar la mala planificación e implementarla de manera correct.

2.2.4 Modelos de planeación estratégica

A través del tiempo se fueron desarrollando distintas herramientas y modelos para gestionar la planeación estratégica, los cuales se siguen utilizando en las empresas, por lo que se mencionara a continuación los modelos más relevantes.

El primero es la matriz FODA, la cual tiene sus inicios con los autores Thompson y Strickland (1998), se trataba de tener un equilibrio entre las estrategias para ayudar al mejoramiento de las empresas. Toma en cuenta cuatro factores, dos internos que son las fortalezas y debilidades, y dos externos, las cuales son las amenazas y las oportunidades (Talancón, 2007).

Dicho modelo ayuda a hacer un análisis del estado actual de la empresa, para identificar que estrategias, objetivos y actividades se pueden implementar para mejorar el desempeño de la organización, esto les ayuda a tener una mayor oportunidad de competitividad y crecimiento, la matriz se puede observar en la *figura 1* (Talancón, 2007).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
*	*
*	*
*	*
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
*	*
*	*
*	*

Figura 1 Adaptación Matriz FODA

Thompson y Strickland, 1998.

La parte de fortaleza son las funciones que la empresa se encuentra desarrollando de manera correcta, ya sea por el personal, la estructura de la empresa, procesos, canales de distribución, atención al cliente, etc. Cualquier función que esté dando valor agregado (McConkey, 1988). La parte de debilidades es algo mal hecho por la organización que reste valor (Henry, 1980). Las oportunidades están representadas como situaciones externas y fuera del control de la empresa

que pueden ayudar a su crecimiento o desarrollo, como lo son políticas, tendencias, etc. En cambio las amenazas son fuerzas externas incontrolables que perjudican a la empresa, generando aspectos negativos y riesgos para la misma (Talancón, 2007).

El siguiente modelo es el mapa estratégico, fue diseñado por Kaplan y Norton en el 2004, para visualizar de manera gráfica, la forma en que la estrategia se vincula con los activos tangibles e intangibles creando valor, considera cuatro puntos principales el cual es el aspecto financiero, aprendizaje y crecimiento, procesos internos y clientes, está basado en el Balanced Scorecard. A continuación en la *figura 2*. Se muestra el mapa estratégico (Kaplan y Norton, 2004).

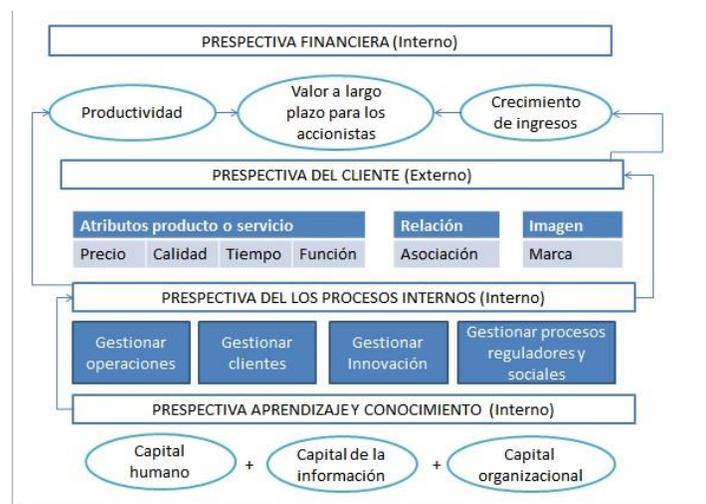


Figura 2 Adaptación Marco del BS

Kaplan y Norton, 2004.

La perspectiva financiera describe a los aspectos tangibles de la estrategia, enfocado en las ganancias. La perspectiva del cliente se refiere al valor que se le da al mismo, lo cual representa la creación de valor. La perspectiva de procesos internos identifica los procesos críticos. Y por último se tiene la prospección de aprendizaje y conocimiento el cual está enfocado en el área humana, donde se ve que tipo de herramientas necesitan o el ambiente que ocupan para desarrollar las actividades de manera más eficiente (Kaplan y Norton, 2004).

La siguiente es la Matriz de Boston *Consulting Group* (MBCG), creada por Boston Consulting Group en 1974, la cual se utiliza principalmente cuando una cartera se encuentra compitiendo con otras; y consta de dos variables, la primera es la parte del mercado que está ocupando y el segundo elemento es la tasa de crecimiento de la industria en la que se encuentra y se divide en cuatro cuadrantes como se ve en la *figura 3* (David, 2003).

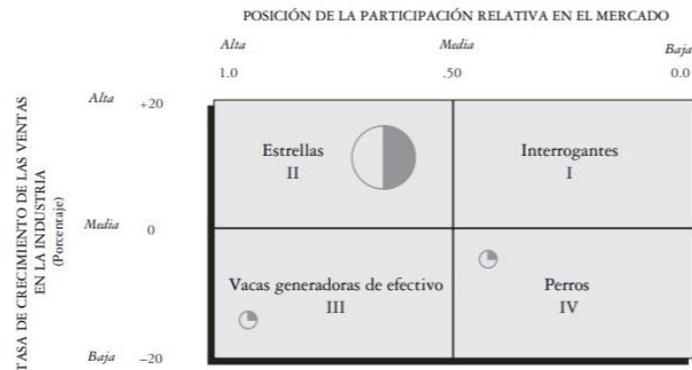


Figura 3 Matriz de Boston Consulting Group

David, 2003, p.210.

El primer cuadrante es la interrogante, es un producto que se encuentra en una pequeña parte del mercado, pero que compite en un mercado que tiene un gran crecimiento. El segundo cuadrante es la estrella que refleja grandes posibilidades de crecimiento y de ganancias para la empresa. El tercer es la vaca el cual tiene una parte grande del mercado, pero se está desarrollando en un mercado con poco crecimiento, y el cuadrante cuatro es el producto perro que tiene poca participación en el mercado y el mismo tiene lento crecimiento (Talancón, 2007).

El factor principal que se ha hablado en esta sección es la estrategia, ya que es lo que la planeación estratégica desarrolla para cumplir con los objetivos, por lo que se necesita dar una descripción de su significado, los elementos que la componen y cómo podemos aplicarla para que genere beneficios en las empresas.

2.3 Estrategia

2.3.1 Definición de estrategia

La definición de estrategia suele ser muy numerosa y se toma de distintas perspectivas y ramas, pero en este momento será visto desde la administración, Håkansson y Snehota (1989) lo ven como un proceso para adaptar las actividades que se desarrollan adentro de la empresa con el exterior, donde la estrategia se crea, se implementa y cambia funciones. Grant (1991,p.114) añade que “cuando coinciden los recursos internos y habilidades de una empresa y las oportunidades y riesgos creados por el ambiente exterior”. Para así generar una ventaja competitiva contra sus competidores (Langfield, 1997). A continuación se mostrara en la *tabla 6* las distintas definiciones que se le han otorgado a la estrategia a través del tiempo.

Tabla 6 Definición de estrategia en un contexto organizacional

Autor(es)	Definición de estrategia
Barnard (1938, pg.365)	La estrategia es lo que importa para la efectividad de la organización, los puntos externos de vista, los cuales enfatizan la relevancia de los objetivos frente al medio ambiente, en términos de tensión interna, la comunicación equilibrada entre los miembros de la organización y la disposición de contribuir a través de acciones y el cumplimiento de objetivos comunes.
Von Neumann y Morgenstem (1947, pg.46)	La estrategia es una serie de acciones comprometidas por una compañía de acuerdo a una situación en particular.
Drucker (1954, pg.61)	Estrategia es analizar la situación presente y cambiarla cuando sea necesario. Incorporándola cuando se descubra cuáles son los recursos o que deberían ser.
Chandler (1962, pg.159)	La estrategia es la determinante de los objetivos de largo plazo de la firma, y la adaptación de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para desarrollar esos objetivos.
Mintzberg (1967, pg.71)	La estrategia es la adición de la toma de decisiones de una organización en todos los aspectos, tanto comerciales como estructurales, el desarrollo de la estrategia concuerda con el proceso de aprendizaje del gerente de la firma.
Schendel y Hatten (1972, pg.56)	La estrategia son las metas y objetivos básicos de una organización, los principales programas de acción son elegidos para alcanzar esas metas y objetivos, asignando recursos utilizados para relacionar a la organización con su entorno.
Michel (1976, pg.152)	Estrategia es decidir que recursos son requeridos y utilizados para tomar ventaja competitiva y minimizar factores que amenacen los resultados esperados.
McNichols (1979, pg.112)	La estrategia está integrada en la formulación de políticas: contiene una serie de decisiones que reflejan los objetivos básicos del negocio y como utilizan las capacidades y los recursos internos para lograr estos objetivos.
Steiner y Miner (1979, pg.43)	La estrategia es la formulación de la misión, propósitos, metas, políticas y programas para lograrlo, y los métodos necesarios para asegurar que la estrategia se implemente para lograr los objetivos de la organización.
Ansoff (1979, pg.1)	Una estrategia es una serie de reglas para la toma de decisiones bajo condiciones de ignorancia parcial. Las decisiones estratégicas están relacionadas con el medio ambiente.
Mintzberg (1979, pg.17)	La estrategia es una fuerza mediadora entre la organización y el ambiente de patrones consistentes del flujo de decisiones para liderar con el medio ambiente.
Schendel y Hofer (1979, pg.24)	La estrategia sugiere dirección para la organización, que permite que la compañía cumpla con sus objetivos y la respuesta a oportunidades y riesgos en el ambiente externo.

Hambrick (1980, pg.567)	La estrategia es un patrón de decisiones que guía a la organización en relación con su entorno, afectando al proceso y la estructura interna, como también influenciando el desempeño de la organización
Porter (1985, pg.1)	La estrategia es una serie de acciones defensivas y ofensivas para crear una posición defensiva en la industria, para hacerle frente exitosamente con fuerzas competitivas, para obtener mayores ganancias o inversión.
Ansoff y McDonnell (1990, pg.3)	La estrategia es una serie de reglas para la toma de decisiones y guiar el comportamiento de la organización. Hay cuatro tipos distintos de reglas: estándares donde el presente y futuro de la empresa pueden ser medibles (objetivos, blanco); reglas para el desarrollo de relación con el exterior (producto estratégico, marketing y negocio estratégico), reglas para establecer relaciones en procesos de interés en la organización (concepto organizacional); y reglas para el comportamiento diario de la empresa (políticas operacionales).
Henderson (1991, pg.139)	La estrategia es la investigación deliberada de un plan de acción en desarrollo y ajuste de la ventaja competitiva para la compañía. La diferencia entre la organización y sus competidores es la ventaja competitiva.
Miller y Dess (1996, pg.1)	La estrategia es una serie de planes y decisiones con el objetivo de ayudar a la organización de cumplir con los objetivos.
Porter (1996, pg.61)	La estrategia significa realizar diferentes actividades a comparación de las realizadas por los rivales o realizar las actividades de manera diferente.
Barney (2001, pg.643)	La estrategia es la teoría de la firma y como competir exitosamente. Que considera al desempeño como un factor de influencia en la estrategia, que se considera el competir exitosamente como un buen desempeño.

Fuente: Traducción propia, Ferreira, Raposo y Wagner, 2014.

Gracias a la tabla se entiende que al inicio la utilización de estrategias se enfocaban más en saber conectar a la empresa con su entorno, para después agregar que era una serie de reglas y su propósito era el cumplimiento de objetivos; con el paso del tiempo se agrega que la estrategia debe de mejorar el desempeño de la organización y debe tener elementos medibles, junto con una serie de acciones que deben implementarse para modificar la estructura y los procesos de la organización lo que genera el cumplimiento de objetivos, por lo que se puede deducir que la estrategia es el cómo se van a cumplir los objetivos de la empresa. En el siguiente tema se mencionaran los beneficios que se generan al implementar estrategias.

2.3.2 Beneficios de la estratégica

La creación de estrategias en las empresas han causado muchos beneficios si se emplean de manera correcta, o si la estrategia que están utilizando es la que se necesita para el cumplimiento de los objetivos; como se muestra en algunas investigaciones las empresas que utilizan las estrategias tienden a tener un mayor rendimiento a comparación de las que no las utilizan, ayudando no solamente a ver frutos de rendimiento económico, sino a tener una mayor claridad de la visión estratégica de la organización, a saber identificar que es de mayor prioridad para el

cumplimiento de objetivos y cambiar más fácilmente con el entorno, mejorando su capacidad de adaptación a los constantes cambios del mismo (Wheelen, Hunger y Sánchez, 2007).

Otros autores como Chandler (2003), identifican a la estrategia como esencial para formular los objetivos o metas de la organización, ayudando a la empresa a tener una mayor dirección de qué camino tomar y cuáles son las acciones a seguir en un largo plazo, asignando mejor los recursos y administrarlos para el cumplimiento de objetivos, ya sean tanto los financieros, como las actividades o recursos humanos. De igual forma Drucker (2007) considera que ayuda a que los empresarios conozcan más a su organización y venan si la forma en que estaban manejando la empresa era realmente lo que esperaban.

Ayuda a detectar las oportunidades que existen, haciendo que sea más fácil clasificar las acciones por orden de prioridad e identificar el impacto que generan, dando una visión más objetiva de la problemática real en la que se están enfrentando, disminuyendo los riesgos y las consecuencias que traen y administrando mejor los recursos, las actividades y las funciones que fungen los trabajadores (Leticia, 2015).

Por lo que se necesita saber cómo debe ser el proceso para desarrollar una estrategia y ver en qué momento se inicia y como debe de terminar el mismo, en la siguiente sección se hablará de ello.

2.3.3 Proceso de la estrategia

Como se ha mencionado anteriormente el proceso de una estrategia no solo se enfoca en la formulación de la misma, son una serie de pasos que van siguiendo su efecto, desde su creación hasta la implementación, por lo que veremos distintas aproximaciones de su proceso. En la *figura 4* está el modelo de Maleka (2014), el cual explica de manera sencilla el proceso en 5 pasos, el primero es establecimiento de objetivos, que contempla la misión, visión, políticas de la empresa

; segundo, como competir con el ambiente mediante el análisis de formación de estrategia interna y externa, tercero, la formación de la estrategia y metas para cumplir con los objetivos, cuarta, implementación de estrategia, y por último el monitoreo de la estrategia que muestra los resultados de la estrategia implementada.

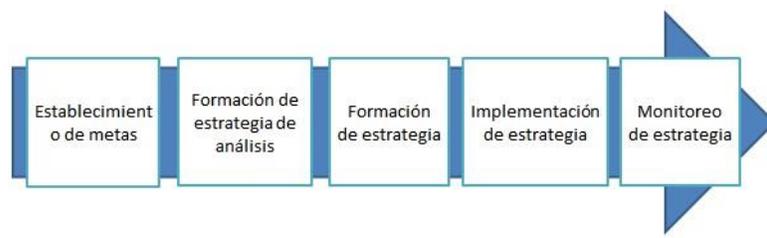


Figura 4 Traducción propia de Concepto clave para el proceso de administración estratégica
Maleka, 2014.

En cambio el autor Jofre (2011), diseña el proceso en 3 fases como se muestra en la *figura 5*, la primera fase se llama apreciación del medio ambiente, donde se analizan los factores internos y externos; la segunda etapa es la formulación, es cuando se conectan las acciones y decisiones al mecanismo de la firma, y la tercera etapa es la implementación, donde al ya tener seleccionada la estrategia se lleva a la acción.



Figura 5 Traducción propia Proceso estratégico en la organización genérico
Jofre, 2011.

El siguiente proceso viene de manera más detallada, se inicia con el análisis del medio externo e interno, los cuales se refieren a la misión, objetivos, estructura y recursos de la organización, y los factores externos enfocándose en el entorno competitivo, operacional y tendencias (Dobson, Starkey y Richards, 2009). En la *figura 6* se explica el modelo donde inicia con un análisis de la historia de las estrategias anteriores, para que sirva de base en la creación de la estrategia actual, teniendo de referencia los factores internos, externos y antecedentes estratégicos, para hacer un análisis de las partes involucradas con la empresa y desarrollar la visión estratégica, la cual debe de ser responsable con las partes involucradas en su desarrollo, una vez teniendo toda la información, se selecciona la estrategia que vaya más acorde para el cumplimiento de objetivos y así implementar la estrategia; lo que significa tomar medidas y acciones (Dobson et al., 2009).

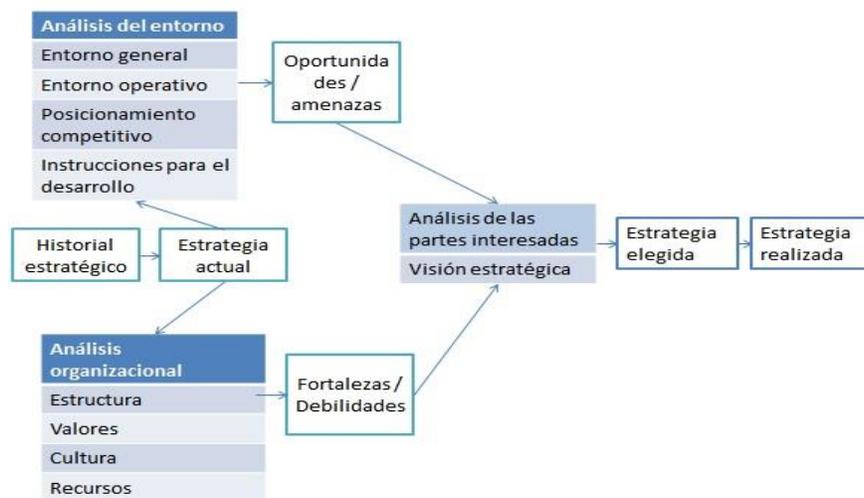


Figura 6 Traducción propia El proceso de administración estratégica,
Dobson et al., 2009.

Por último tenemos el proceso de Hutzschenreuter y Kleindienst (2006), el cual lo dividen en tres partes, como se ve en la *figura 7*, la primera son los antecedentes que contemplan los puntos del ambiente externo de la empresa, el contexto estratégico que ha tenido anteriormente, las características de la empresa para saber con qué recursos estáticos cuenta, las características de la

empresa dinámicas que son los procesos, actividades, entre otras. La segunda etapa consta de ver todas las características de cada uno de los elementos para identificar cuáles son los problemas que se tiene con cada uno de ellos y así desarrollar las estrategias adecuadas para resolverlos.

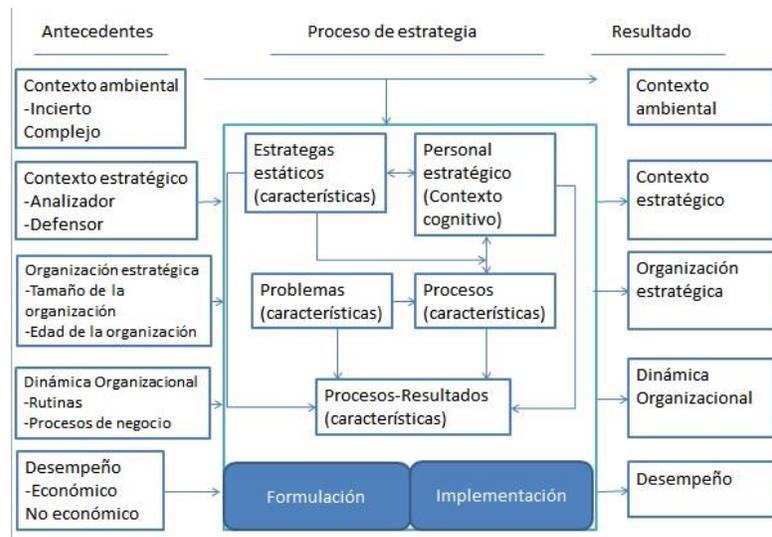


Figura 7 Traducción propia Proceso estratégico: marco integrador

Hutzschenreuter y Kleindienst, 2006.

Para que una estrategia se desarrolle debe tener conocimiento de la organización y de su entorno, para cumplir con los objetivos y mejorar el desempeño de la empresa, por lo que una vez que se tiene la base se selecciona la estrategia dependiendo de los recursos tangibles e intangibles, para pasarla a la acción y ver el efecto que genere, donde se evalúa el impacto obtenido y hace que el ciclo comience nuevamente (Hutzschenreuter y Kleindienst, 2006). ¿Pero qué tipo de estrategias existen y para qué función son implementadas?, en la siguiente sección se mencionara como se dividen las estrategias, bajo que contexto y que características tienen, esto con el objetivo de identificar qué tipo de estrategia es la que se está implementado en los requisitos de obtención del distintivo.

2.3.4 Modelos de la estrategia

Primero se desglosarán las partes para identificar y comprender su funcionamiento. Para Lorenzo (2012), los elementos de una estrategia se dividen en dos partes, los internos y los externos, donde se consideran internos a las distintas piezas de la empresa como son el personal, departamentos o actividades las cuales se organizan para generar una ventaja competitiva; los elementos externos son los que están dirigidos al segmento de clientes de la empresa, los productos o servicios, competencia, tendencias, movimientos económicos, sociales o políticos.

Para la fundación INTERART (2012), el formular la estrategia contempla los elementos como la visión, misión, objetivos, definición de estrategia y formular el plan estratégico, ya que siempre debe contestar la pregunta de dónde se encuentra la empresa actualmente y a dónde quiere llegar. Los autores Dobson, Starkey y Richards (2009) consideran a los elementos internos a la estructura, valores, cultura y recursos de la empresa y como elementos externos el entorno operativo, competitivo y direcciones de desarrollo, contemplando las oportunidades y riesgos que puedan representar para la empresa. En cambio Porter (1991) ve a la estrategia como una ventaja competitiva y en su modelo señala las cuatro fuerzas como se muestra en la *figura 8*, que contempla el impacto de los proveedores, consideración de los productos o servicios sustitutos, el poder de los consumidores y de nuevas entradas.

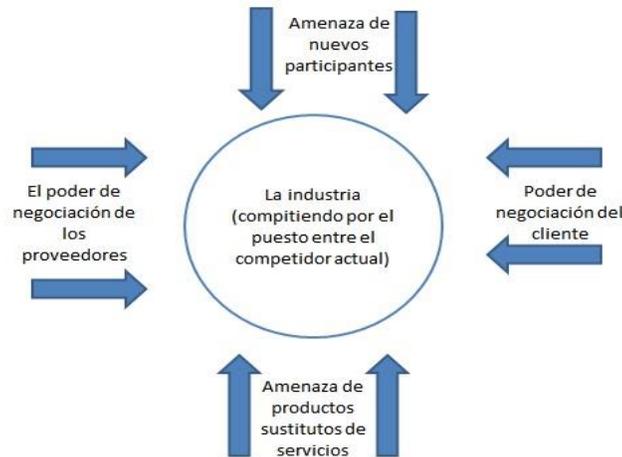


Figura 8 Traducción propia 5 fuerzas

Porter, 1991.

Los autores coinciden en que una estrategia debe estar conformada por factores internos como externos a la organización, viendo el panorama completo de la misma, donde la combinación de dichos componentes debe llevar a la empresa al cumplimiento de objetivos y a mejorar por ende el desempeño de la organización. Una vez descrito los componentes de la estrategia se vera cómo se dividen y bajo qué características.

2.3.4.1 Tipos de estrategias

Existen muchos tipos de estrategias, a pesar de que cada empresa las desarrolla de manera personalizada, dependiendo de sus necesidades, aun así, se pueden clasificar por el propósito que tienen. A continuación en la *tabla 7* se categorizan los distintos tipos de estrategia.

Tabla 7 Categorización de estrategias

	Categoría	Estrategia	Sub. Estrategia
Tipos de estrategias	Competitividad	Crecimiento	-Penetración. -Desarrollo de mercado. -Desarrollo de producto.
		Genérica	-Liderazgo en costos. -Diferenciación. -Segmentación
		Diversificación	-Diversificación horizontal. -Diversificación

			concéntrica. -Diversificación lateral.
		Integración	-Integración hacia adelante. -Integración hacia atrás. -Integración vertical. -Integración horizontal.
		Defensiva	-Riesgo compartido. -Reducción. -Desinversión. -Liquidación.
Posicionamiento		Variedad	
		Necesidad	
		Acceso	
Funcionales		Financieras	
		Recursos humanos	
		Mercadotecnia	
		Producción	
		Comercialización	
Nivel		Corporativo	
		Negocio	
		Funcional	
Situacional		Deliberada	
		Emergente	

Elaboración propia, 2019.

Ya que están clasificadas se explicara cada una de ellas, empezando por la categoría de competitividad: Están enfocadas a hacer que la empresa crezca, sobre todo en su número de ventas y está compuesta por 3 estrategias: primero penetración, que trata de aumentar las ventas ya sea vendiendo más a su mercado o aumentando el mismo; segundo desarrollo de mercado, se refiere a intentar de adaptar el producto presenta a nuevas misiones y tercero desarrollo de producto, que se mantiene fiel a la misión, pero se modifican las características del producto, para que sean diferentes, mejorando el rendimiento de la misión (Ansoff, 1957, pg.113).

La estrategia genérica es la combinación de la ventaja competitiva con el alcance de las actividades de la empresa, las cuales se dividen en tres: primero liderazgo en costos, se refiere a tener los menores precios, otorgar un producto o servicio a un costo menor que los competidores; segundo diferenciación, se refiere a otorgar un producto o servicio, ya sea en el mismo, en su entrega o en algún proceso de su elaboración, el cual es diferente a los de los demás y tercero

segmentación, está enfocado a la segmentación de mercado y enfocarse en el mismo (Porter, 1985, pg.2)

La estrategia de diversificación es cuando la compañía decide hacer cambios en sus productos por las tendencias o amenazas del entorno y se dividen en tres: primero diversificación horizontal, generar nuevos productos que no generan valor al producto o servicio actual, se dividen en tres; segundo diversificación concéntrica, creación de productos que generan valor agregado al producto actual y tercero diversificación lateral, es cuando la empresa empieza a hacer productos o servicios totalmente distintos a los que hace (Ansoff, 1957, pg.113).

La estrategia de integración esta relacionadas con la cadena de suministros y como se pueden utilizar o quitar a los proveedores, y se divide en 4 sub estrategias: primero integración hacia adelante, se refiere a eliminar al proveedor que se encarga de tener el contacto con el cliente, siendo la misma empresa la que produzca y venda directamente su producto; segundo la integración hacia atrás, es el caso contrario, eliminar pero al proveedor que facilita la materia prima, creando la compañía una empresa que suministre sus necesidades; tercero la integración vertical, cuando la empresa toma control de todas las partes que anteriormente le ayudaban con la distribución y cuarto la integración horizontal, es cuando te asocias a la empresa que vende el mismo producto que tú, para que ambas manejen el mercado (Doost, 2017, pg.85).

Las estrategias defensivas, se identifican cómo: riesgo compartido, se refiere cuando dos o más empresas se hacen socios para aprovechar y capitalizar oportunidades; reducción, generar modificaciones para reducir costos y activos, para enfrentar las bajas ventas; desinversión, se refiere a vender partes de acciones de la empresa y liquidación; vender completamente la compañía, ya sea en partes o de manera completa (Doost, 2017, pg.93)

A continuación se describen las estrategias de posicionamientos: la primera es variedad, este se refiere a tener una mayor cantidad de productos o servicios que ofrecerle a los clientes, en vez de tener un cliente segmentado, la segunda necesidad, esta estrategia es lo contrario a la anterior, ya que tiene a un cliente segmentado, y se encarga de cubrir las necesidades que pueda tener, especializando el producto para él; la tercera acceso, este se refiere a un conjunto de actividades que ayude a contactar el producto o servicio con el cliente, ya sea por algo geográfico o número de clientes (Porter, 2011, pg.101).

Los siguientes tipos de estrategias que se describirán son las funcionales, referentes a una función en específico, las cuales se dividen en: estrategia financieras, son las estrategias dirigidas a la parte financiera de la empresa, las cuales principalmente se enfocan a la rentabilidad, cuidado del circulante, el equilibrio de lo económico con lo financiero, estructura financiera, nivel de endeudamiento, costos financieros y análisis de riesgos; estrategia de recursos humanos, enfocándose a la parte humana de la empresa, para que exista satisfacción por cumplir con el trabajo y por el ambiente del mismo, donde se desarrollan las actitudes para que se encuentren en el lugar y momento correcto para un buen desempeño; estrategia de mercadotecnia; están enfocadas con el público objetivo, donde la empresa busca satisfacer sus necesidades o deseos; estrategia de producción, se deriva de las estrategias de negocios, donde está enfocada al área de producción del servicio o producto, debe de desarrollar planes, políticas en base a la estrategia. Y estrategia de comercialización, esta está enfocada en el conjunto de actividades relacionada con la transferencia de los productos o servicios, la cadena desde la producción hasta el cliente (Gallardo, 2012, pg.229).

El siguiente son los niveles, donde se explicara qué tipo de estrategia es según el nivel de la empresa donde se lleva a cabo la decisión estratégica: nivel corporativos, estas estrategias se toman desde el nivel más alto de la corporación y se relaciona con acciones para el cumplimiento

de los objetivos de la firma; nivel negocio, está enfocado a las organizaciones que cuentan con distintos negocios, donde cada uno tomara la decisión y desarrollara estrategias para cada uno de ellos; nivel funcional, se desarrolla para una sola operación funcional, son relacionadas más como tácticas (Doost, 2017, pg.20):

Y por último se tiene el situacional, donde se describe a la estrategia dependiendo de cómo se desarrolló, en que momento y bajo qué circunstancia, las cuales son descritas como: deliberada, son las estrategias que se formulan de manera intencional y que se llevan a cabo; emergente, son estrategias que no se tenían contempladas, las cuales se formulan ante la situación y se llevan a cabo (Mintzberg, 1978, pg.943):

Esta clasificación y descripción de las estrategias ayuda a entender mejor cuál es su función o en qué momento se deben de implementar, lo que ayuda a agrupar la medida de acción que se desea iniciar en la empresa y ver a qué fin sirve. Esta investigación se centra en evaluar las estrategias aplicadas por el programa distintivo marca Guanajuato a través de sus requisitos de obtención, ya que se explique cuáles son las características que describen al distintivo se analizará en cual estrategia entra, pero primero se verá cómo evaluar las estrategias, por lo que se hablara del desempeño organizacional y como apoya en la evaluación de estrategias explicadas anteriormente.

2.4 Desempeño Organizacional

2.4.1 Definición de desempeño organizacional

Las estrategias son creadas para ayudar a la empresa, donde las palabras destacadas son que generan una ventaja competitiva, ganancias, mejoran el funcionamiento y aumenta el desempeño. Donde el desempeño engloba a los demás términos. Por lo que se describirá en la *tabla 8* que es el desempeño empresarial, de manera cronológica.

Tabla 8 Concepto de desempeño empresarial

Concepto de desempeño organizacional	
Año	Concepto
1950	Se entendía por desempeño organizacional como un sistema social, el cual estaba enfocado en el cumplimiento de los objetivos, donde el desempeño solo se enfocaba en el trabajo, las personas y la estructura de la empresa.
1960 y 1970	Para esta época se empezaron a contemplar nuevas formas de evaluar el desempeño, considerando otros factores, describiéndola como la habilidad de la empresa de explorar su entorno y trabajar con las limitaciones que tenía.
1980 y 1990	En esta etapa no solo se consideraba el cumplimiento de los objetivos, sino también la elaboración de los mismos dentro del proceso, donde se considera un éxito el cumplir con los objetivos utilizando el mínimo de los recursos, entrando la eficiencia y eficacia., siendo el protagonista en el desempeño de la empresa la ganancia de la misma.
2000	Se consideró de igual importancia el desempeño financiero como el no financiero, los cuales deben de cumplir con los objetivos y metas de la empresa.

Fuente: elaboración propia, basada en Gavera et al., 2011, pg.287.

Primero se dejara claro el significado de desempeño: es la suma de procesos que ayuda a los gerentes a guiarlos en la toma de decisiones presentes para cumplir con la visión de la empresa que da un valor agregado en el futuro, mejorando su desempeño de manera efectiva y eficiente, (Neely, 2004, pg.1). Da una estructura en la relación de los distintos niveles, (Munch, 1997). Donde se mide y evalúa el desempeño basándose en los objetivos, identificando los indicadores que se utilizaran para evaluar las estrategias seleccionadas,(Marr, 2004, pg.2). Siendo el objetivo del desempeño el que la empresa tenga eficiencia y efectividad, el primero se refiere a la capacidad administrativa donde se produce al máximo nivel, utilizando el mínimo de los recursos (Cequea, 2012, pg.20) y por efectividad es la capacidad que se tiene de lograr el efecto que se esperaba o deseaba (Real Academia Española [REA], 2019).

Tomando en cuenta los puntos de vista de los autores y agregando las variables que se han ido sumando en el trayecto del tiempo, se puede entender como desempeño empresarial al cumplimiento de objetivos basado en las estrategias implementadas por la empresa, tanto indicadores tangibles refiriéndose a cosas como mobiliario, equipo, estructuras, etc. como

intangibles que son los conocimientos, aprendizaje, servicio, etc. que genera el crecimiento de la empresa de una manera más eficiente y efectiva.

Pero autores como Wheelen y Hunger (2012), dividen al desempeño organizacional en dos partes, el de gestión y la medición, el desempeño organizacional que se toma en este contexto es el de medición que está más enfocada en ver que tan bien se están cumpliendo los objetivos y si están impactando en la parte necesaria, viendo si es necesario modificarlos, mantenerlos o sustituirlos, pero ¿Qué se obtiene al implementar la medición del desempeño? A continuación se mencionan los beneficios.

2.4.2 Beneficios de la medición del desempeño

La medición del desempeño es una parte esencial para la competitividad y desempeño de la empresa, ayuda a que tenga éxito, por lo que se debe identificar cual es la frecuencia, relevancia y alcance (Gomes, Jabbour, Adriana y Charbel, 2011). Sus principales objetivos es dar retroalimentación, mantener el camino, generar valor agregado y evitar riesgos (Bacon, 2008).

La medición se puede generar de manera financiera o no financiera, la parte financiera se mide mediante los resultados monetarios de la empresa, que se entregan en reportes o estados financieros, estos se pueden reflejar en los indicadores como el rendimiento sobre la inversión, rentabilidad y otros; la parte no financiera se refleja en procesos como la calidad en los productos o servicios, la participación en el mercado, satisfacción de los clientes, satisfacción de los trabajadores, entre otros, para un mejor análisis se recomienda utilizar las dos medidas e involucrar a los distintos niveles para garantizar el tener todo el conocimiento para tomar la mejor decisión (Anthnoy y Govindarajan, 2007).

Otra beneficio es que funge como una llave para calibrar la efectividad, la cual es vital ya que ayuda con la dirección que la empresa debe de seguir para la toma de decisiones (Amaratunga, Baldry y Sarshar, 2000).

La academia ha generado distintos procesos para desarrollar la medición del desempeño por lo que se explicaran a continuación.

2.4.3 Proceso de desempeño empresarial

El proceso de medición del desempeño de la empresa se enfoca desde distintos puntos, y debe abarcar a todas las partes involucradas en la empresa, tanto aspectos internos como externos y estos deben de ser mediables ya sea mediante costos, tiempo, eficiencia, eficacia y efectividad, el autor Kueng (2000), lo divide en 5 aspectos los cuales se mencionan a continuación:

- Aspectos financieros: impacta en la parte financiera de la empresa ya que para crear valor requiere de aspectos financieros como no financieros.
- Aspectos de trabajadores: el estado en el que se centren los trabajadores impacta de manera significativa en el desempeño de la empresa, por lo que es importante contemplar su bienestar.
- Aspectos del cliente: pueden ser evaluados para identificar las necesidades y los procesos que cuenta la empresa para satisfacer a los clientes.
- Aspectos sociales: la empresa interactúa con el entorno por lo que también se considera como lo hace con la sociedad o con los agentes involucrados directa o indirectamente con la empresa.
- Aspectos de innovación: la innovación es necesaria para ser competitivo en el mercado y puede afectar de gran manera al desempeño de la empresa.

El proceso de la medición del desempeño muestra la importancia del mismo y se muestra en la *figura 9* (Gawankar, Kamble y Raut, 2015).

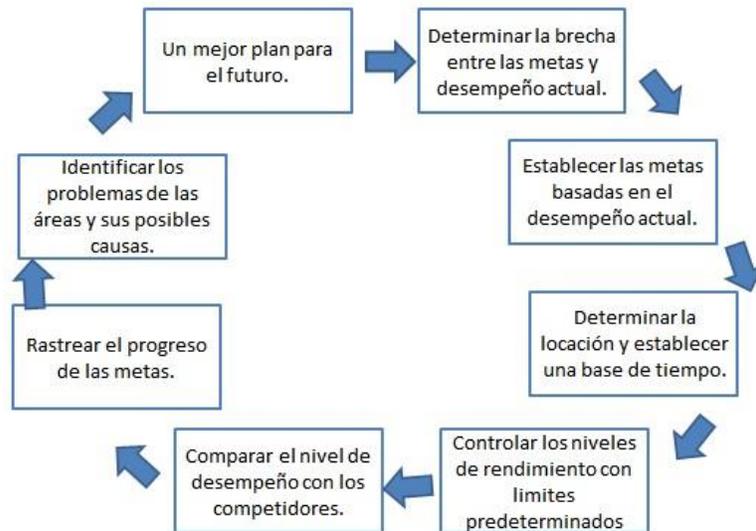


Figura 9 Traducción propia Proceso de medición del desempeño

Gawankar et al. 2015.

•

La figura muestra ocho pasos para el desarrollo de medición del desempeño, donde se inicia con la identificación del problema para implementar actividades con tiempo de ejecución, a las cuales se les debe de dar seguimiento para ver si están funcionando, iniciando el ciclo (Gawankar et al., 2015).

Para los autores Dixon, Nanni y Vollmann (1990), el proceso se da a través del conocimiento del estado actual de la empresa, al identificar su manera de evaluar el desempeño, su recolección de datos y que información disponible tiene al momento referente al tema, para así ver cómo desafiarla e implementar cambios en sus procesos actuales. En cambio Bitton (1990) parte de cómo deberían tenerlo, enfocándose más en el momento actual en vez del pasado, para así ir hacia el futuro. Otra manera de diseñar el proceso es mediante la involucración de personas externas a la empresa, viendo las necesidades en los clientes o partes involucradas, para crear

maneras de medir esas necesidades y cumplir los objetivos (Kaplan, 1994). Otros modelos de proceso de desempeño solo se enfocan en la parte financiera, sin contemplar los aspectos no financieros (Hronec, 1993). El proceso de desempeño organizacional se puede explicar mejor a través de los modelos mencionados a continuación, al identificar sus elementos y características.

2.4.4 Modelos de evaluación del desempeño

Algunos de los modelos que son utilizados para medir el desempeño en las organizaciones, empiezan desde la perspectiva financiera y no financiera. El primero que se menciona es el modelo *Malcolm Baldrige*, como se muestra en la *figura 10*, el cual fue creado por el programa de excelencia al desempeño Baldrige, encargado de otorgar premios de excelencia de calidad a las empresas en Estados Unidos, el modelo genera 7 preguntas en distintas categorías interrelacionadas de la empresa, que te ayuda a guiarte para mejorar el desempeño, ayudando a alinear procesos y recursos.



Figura 10 Traducción propia Malcome Baidrige Model

Kanter y Page, 2011.

Las 7 etapas que lo conforman son explicadas por Kanter y Page (2011), donde en cada una se generan preguntas para que la empresa pueda entender el estado actual en la que se encuentra la compañía, las categorías son las siguientes: liderazgo, se refiere a ver como son tus acciones como líder, la guía y sustento que otorgas a la organización, ver la gobernanza y responsabilidad social, el cual se refiere a tener valores éticos con la sociedad y las partes involucradas de la empresa; planeación estratégica, está enfocada en ver como la empresa desarrolla las estrategias , sus objetivos y planes de acción, como también como implementas, miden y dan seguimiento a esos planes; segmento de clientes, se enfoca en cómo la empresa compromete a los clientes, convencimiento de consumo, relacionarse con ellos y cómo utilizar esa información; medición, análisis y conocimiento, es la que se encarga de ver como analizas, recolectas, seleccionas, manejas y mejoras la información; fuerza de trabajo, si sabes identificar y aprovechar las habilidades de los trabajadores; operaciones, analiza como la empresa diseña, administra y mejor el sistema de procesos; por último los resultados, analizar los datos de las otras categorías y comparar tu desempeño con la competencia.

También se encuentra el modelo de Medición del desempeño a través de 6 dimensiones por Brignall, Fitzgerald, Johnston y Silvestro (1991), el cual tiene como objetivo el medir el desempeño de las empresas y ver como monitorear la relevancia de su ventaja competitiva, donde contempla tres preguntas básicas, ¿Porqué?, ¿Qué? Y ¿Cómo?, ordenando las 6 dimensiones como se muestra en la *Tabla 5*.

Tabla 9 Medición del desempeño a través de las seis dimensiones

	Dimensiones del desempeño	Tipos de medida
Resultados	Competitividad	Cuota de mercado relativa y posición. Crecimiento de ventas. Medidas de la base de clientes.
	Desempeño financiero	Rentabilidad. Liquidez. Estructura del capital. Relaciones de mercado.
	Calidad del servicio	Rentabilidad.

	Responsabilidad. Estética/Apariencia. Limpieza/Orden. Comodidad. Amabilidad. Comunicación. Cortesía. Aptitud. Acceso. Disponibilidad. Seguridad.
Flexibilidad	Flexibilidad de volumen. Flexibilidad de velocidad de entrega. Flexibilidad de especificación
Utilización de recursos	Productividad. Eficiencia.
Innovación	Desempeño del proceso de innovación. Desempeño de la innovación individual.

Fuente: Traducción propia, Brignall, Fitzgerald, Johnston y Silvestro 1991.

En este modelo se toma como detonadores para la mejora de desempeño, la calidad del servicio, la flexibilidad, utilización de recursos e innovación, los cuales desencadenan los resultados que se reflejan en la competitividad y lo financiero, donde en cada uno de los puntos ofrece una forma de medir el desempeño generado, ayudando el modelo a evaluar las estrategias que tiene la empresa (Brignall *et al.*, 1991).

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (FEGC) es una fundación sin fines de lucro, creada en 1989 para ayudar a aumentar la competitividad en las empresas europeas; generaron el Modelo EFQM de Excelencia, el cual ofrece formación, herramientas de evaluación, cómo se muestra en la *figura 11*, donde recopila las buenas practicas que está generando la empresa.

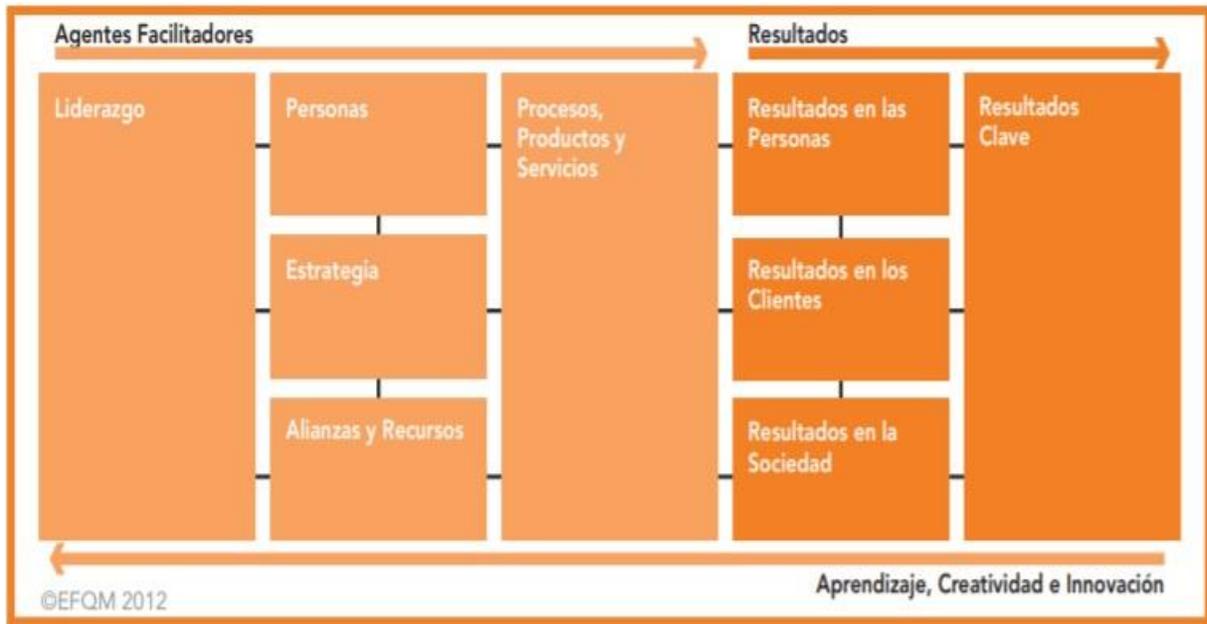


Figura 11 Modelo EFQM de excelencia

La Fundación Europea para la Gestión de la Calidad (FEGC), 2012, pg.9

El modelo está representado mediante un diagrama, el cual está basado en nueve criterios, de los cuales 5 son agentes facilitadores que se refieren a lo que hace la empresa y 4 de ellos son los resultados que es lo que logra la empresa y como lo logra, se da una guía de cada uno de los 9 conceptos y una lista de características que se debe de cumplir al con la mayoría se está más cerca de la excelencia (FEGC, 2012)

El modelo es una guía para ver cuáles son las características que debe de tener una empresa para mejorar su desempeño y ser de excelencia, donde se ve si se cumplen con los requisitos que se señala.

El último modelo es el *Balanced Scorecard*, ya se había hecho mención de él anteriormente, pero en esta sección se explicara más detalladamente cómo funciona y los elementos que lo integran. El *Balanced Scorecard* ayuda a evaluar el desempeño de una organización ver si las actividades actuales están impactando en el cumplimiento de estrategias para que se pueda ir

direccionando a la visión de la empresa, en la *figura 12* se muestra los elementos que lo integran (Kaplan y Norton, 1992).

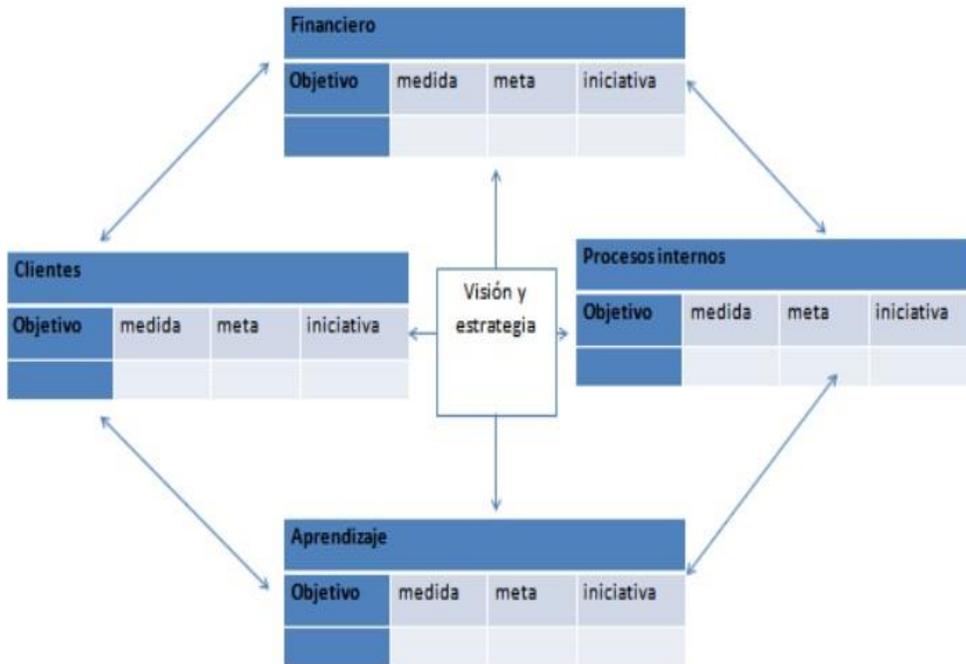


Figura 12 Traducción propia Balanced Scorecard 4 perspectivas
Norton y Kaplan, 1992.

Esta herramienta complementa a las anteriores por que no solo mide la parte tangible, sino también lo intangible de la organización para ver un estado completo, dándole importancia a otros factores de la empresa , no solo lo económico o las ganancias, analizando 4 aspecto, el financiero donde se debe de hacer la pregunta de cómo ven a la compañía los inversionistas, el segundo aspecto es cómo nos ven nuestros clientes, el tercero que tenemos que hacer para crearlo y por último se puede seguir generando valor y cómo mejorarlo. Una vez contestadas estas preguntas se debe de poner los objetivos que se encuentren vinculados entre cada una de las áreas, para después colocar la manera en que se mida su cumplimiento, después se coloca cuál es

el objetivo que se desea alcanzar y por último colocar los incentivos por lograrlos (Kaplan y Norton, 2007).

Los modelos de desempeño demuestran las distintas áreas de la empresa que se evalúan para comprobar que está generen un valor agregado, también ayuda a evaluar las estrategias para ver su impacto en el cumplimiento de los objetivos. Una vez entendido el proceso para evaluar las estrategias a continuación se hablara de cómo se han utilizado las marcas desde una perspectiva estratégica y como han impactado estas en el desempeño de las empresas; iniciando desde su definición, descripción y entendimiento.

2.5 Marca

2.5.1 Definición de marca

El concepto de marca se explica en la *tabla 10*, donde se ven distintas definiciones del mismo concepto para entenderlo de mejor manera.

Tabla 10 Concepto de marca

Autor	Año	Concepto de marca
Hoyos	2016, pg.5	Es la acción de colocarle un nombre a un producto y al mismo tiempo diseñar un logo símbolo, lo cual se expone al consumidor de manera frecuente a través de medios de comunicación. Tiene como objetivo crear identidad a las personas que lo consumen, esto lo hacen mediante los valores afines entre tres elementos que son la empresa, el producto y el consumidor , para crear así un símbolo identificador que engloba a estos valores, las promesas y las expectativas que tiene los consumidores.
American Marketing Association,[AM A]	1960, pg.251	Es el nombre, termino, símbolo, signo, diseño o una combinación de todos los anteriores que intentan crear una identificación entre los productos o servicios contra los competidores.
Kotler y Levy	1969, pg.10	Una marca está basada en la entidad del grupo objetivo, pueden ser utilizadas tanto por empresas privadas de venta de servicio o bienes, como también de instituciones públicas o asociaciones civiles.
Ambler	1992, pg.8	Representa la promesa entre los atributos que alguien compra y que le otorga satisfacción, aunque los atributos de la marca puedan ser reales, ficticios, racionales, emocionales, tangibles o intangibles.

Sammut-Bonnici	2015, pg.1	Es una serie de atributos tangibles e intangibles, diseñados para crear conciencia e identidad, de igual forma para crear una reputación ya sea a un servicio, producto, lugar o persona.
Wymer	2013, pg.1	Poder lograr el posicionamiento, que se refiere a como quiere la empresa que se perciba la marca por parte del mercado objetivo, que concepto es el que se busca que se tenga y en qué posición lo coloca el consumidor en su mente, tratando de tener una ventaja o mejor lugar que sus competidores.
Costa	1993, pg.74	Es una herramienta activa del <i>marketing</i> , que se utiliza como estrategia independiente del producto mismo.
Murphy y Rowe	1991, pg.5	La marca se convirtió en indicadores de calidad, fiabilidad, valor y origen.
Baroni	1986, pg.2	Elementos simbólicos donde se reconoce la actividad ya sea de un individuo, de una empresa o político.

Fuente: Elaboración propia, 2019.

Se entiende por marca una herramienta la cual genera un vínculo de identidad con los clientes, ligando expectativas y otorga una percepción de las cualidades o beneficios del producto el cual fabrica la empresa. Pero que significa el tener esa imagen en los consumidores, ¿Qué beneficios genera este reconocimiento para las empresas? En el siguiente tema veremos como ayuda el uso de las marcas a las empresas.

2.5.2 Beneficios de las marcas

El tener una marca es beneficioso para las empresas, ya que tiene una repercusión desde el aspecto psicológico para los humanos, tanto de manera individual como social, puesto que ayuda a las personas a que se legitimasen frente a ellos mismos como frente a otros, creando lazos con personas con su mismas afinidades, que crear identidad propia como de su grupo social (Hoyos, 2016). Algunos beneficios se mencionan en la *tabla 11*, de cómo pueden beneficiar a las empresas.

Tabla 11 Beneficios de la marca

Autor	Año	Beneficio de la marca
Van Reil y Balmer	1997	Genera identidad corporativa la cual si es positiva puede otorgarle a la empresa una ventaja competitiva.
Assael	1995	Las marcas pueden proporcionar confianza de los productos o servicios a los consumidores.
Crainer	1995	Se puede utilizar como instrumento legal para reclamar la posesión de un producto o servicio.
Martineau	1959	Crea una imagen en la mente de los consumidores que ayuda a asociar más fácil un producto o servicio.
Wood	2000	Otorgan a las empresas los principales puntos de diferenciación entre la competencia, lo cual puede ser crítico para el éxito de la compañía.
Park, Jaworski y	1986	Los beneficios se dividen en tres categorías , la primera es en beneficios funcionales, que es la relación entre el producto y los atributos, la segunda categoría es los beneficios de experiencia,

MacInnis		los cuales son las emociones o sensaciones que genera el usar el producto y por último los beneficios simbólicos que se relacionan con aprobación social o expresión personal.
----------	--	--

Fuente: elaboración propia, 2019.

Analizando los distintos ventajas descritos anteriormente, una marca tiende a tener beneficios por parte de la percepción que tiene el cliente sobre el producto, siendo una manera para vincularlos y crear expectativas o cumplirlas, donde sirve cómo una estrategia de ventaja competitiva que crea una diferenciación entre las otras empresas.

Pero ¿Qué compone a una marca? En el siguiente apartado se menciona cuáles son esos elementos, para identificar como se crea y como se puede implementar como estrategia.

2.5.3 Elementos de la marca

Bastos y Levy (2012), identifican a la marca con dos características, primero si es utilizada como verbo es para identificar o posicionar un objetivo en un objeto, que ayuda a darle identidad ya sea al producto, servicio, intelecto, etc. En cambio Brown (1992) identifica a la marca mediante su otra característica, la cual es cuando se utiliza como un sustantivo, se refiere a como las personas identifican a la marca, que es lo que asocian de la organización, sacando esa información de lo que han aprendido de ella, cuáles han sido sus experiencias, que han escuchado sobre ella y cual es objetivo de la misma.

Wymer (2013), menciona que la identidad de la marca se refleja a través de los elementos de los colores, diseño, logotipo, nombre y símbolo. Otra manera de identificar dos aproximaciones de lo que es una marca, es desde una perspectiva filosófica del valor extra que le otorga al producto, donde se toma como un valor agregado, considerando la marca como un identificador, siendo la etapa final del proceso del producto o servicio; la otra aproximación es desde una perspectiva holística, donde el centro es la marca en sí, la cual se enfoca en las necesidades de un grupo en específico (Ambler y Stayles, 1996).

Los elementos que conforman a la marca se desglosan en la *tabla 12*, donde se dividen en elementos visuales y en elementos tangibles.

Tabla 12 Modelo de la Marca

Autores	Elementos visibles y tangibles	Elementos intangibles
Aaker (1992)	Símbolos y eslogan	Identidad, marca corporativa, comunicaciones integradas, relación con el cliente.
Bailey y Schechter (1994)	Nombre, logo, colores, marca, eslogan publicitario,	
Biggar y Selame (1992)	Nombre, marca registrada.	Posicionamiento, comunicación de marca.
DMB y B (1993)	Entrega del producto.	Identificación del usuario: oportunidad de compartir un sueño.
De Chernatony (1993a y 1993b), (Modelo atómico)	Capacidades funcionales, nombre, protección legal.	Valor simbólico, servicio, signo de propiedad, notación abreviada.
De Chernatony y McWilliam (1989)	Funcionalidad	Representatividad
Dyson et al (1996) (Millward Brown)	Presencia y desempeño.	Relevancia, ventaja, enlace.
Grossman (1994)	Nombre distintivo, logotipo, diseño gráfico y físico.	
Kapferer (1992)	Constitución.	Personalidad, relaciones, cultura, reflejo, imagen propia.
OMalley (1991)	Valores funcionales.	Valores personales y sociales.
Young y Rubicam (1994)	Diferenciación.	Relevancia, estima y familiaridad.

Fuente: Traducción propia, De Chernatony y Dall`Olmo (1998).

La tabla muestra los elementos principales que componen a una marca, describiendo la importancia de los tangibles como de los intangibles, como también el peso de los atributos de cada uno de los modelo (De Chernatony y Dall`Olmo, 1998).

Existen muchos tipos de marca, los cuales son implementados dependiendo del objetivo que se quiera tener de ellas y de las características que la compongan, por lo que las a continuación se muestra sus características.

2.5.4 Clasificaciones de las marcas

Las marcas pueden tener distintas clasificaciones, como por su tipo de origen, de acuerdo a su naturaleza o estructura y por su intensidad psicológica (Hoyos, 2016), ya que el Distintivo Marca

Guanajuato enfocando se encuentra posicionada en las marcas de origen, se mencionaran los distintos tipos de marcas que hay en esta categoría:

- Marca corporativa: se refiere a la creación de una marca desde una perspectiva visual, donde no solo se limita a la imagen de los productos o servicios que pueda brindar una empresa, sino que también abarca la filosofía de la empresa, valores, cultura y organización, llegando hasta su comportamiento, siendo todos los puntos de contacto entre la organización y el público (Capriotti, 2009, pg.20).
- Marca de producto: representa como un signo para distinguir y diferenciar un producto o un servicio en el mercado, esto mediante dos características principales que se pueda representar mediante elementos gráficos y contar con una aptitud distintiva (Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI], s.f., pg.3).
- Marca privada: son las marcas de propiedad, las cuales son controladas y vendidas exclusivamente por los detallistas, las cuales pueden generar márgenes más bajos de costos (Sethuraman y Cole, 1999, pg.340).
- Marca colectiva: se refiere a una marca de pluralidad de individuos, siendo la marca de una comunidad, cuyo propósito es fortalecer a los pequeños negociantes y genera un desarrollo social (Darriba, 2008, pg.1).
- Marca denominación de origen: se refiere a los nombres geográficos de un lugar el cual se convirtió en designación de un producto originario de esa misma región, donde sus características o elementos son distintos a los productos de la misma especie por su exclusivos ambiente geográfico, humanos y naturales, por lo que la marca indica la procedencia del producto (Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual, 2018, s.p.).

- Marca destino: se entiende como el signo gráfico que identifica y diferencia a un destino que refleja la expectativa de ser un lugar que promete experiencias inolvidables donde se llevarán memorias satisfactorias (Richie y Richie, 1998, pg.89).
- Marca personal: la marca personal conecta el lado de la organización con los trabajadores, donde se toma a una persona y se coloca a él mismo en una posición de comunicación la cual responde a una situación económica (Lair, Sullivan y Cheney, 2005, pg.307).
- Marca de certificación: Este tipo de marcas se otorgan a empresas que cumplen con ciertos requisitos definidos, sin que sea necesario que pertenezcan alguna agrupación o sociedad, el cual se puede utilizar mientras se cumplan con las normas establecidas (Organización Mundial de la Propiedad Industrial[OMPI], s.f., pg.5.).

Después de las descripciones otorgadas se identifica al Distintivo Marca Guanajuato dentro de la categoría de marcas de certificación por las características que cuenta la marca, por lo que se centrará en esa clasificación.

2.6 Marca de certificación

2.6.1 Definición de marca de certificación

Ya se mencionó en el tema anterior una de las definiciones del concepto de marca de certificación, pero se mencionarán a otros autores para tener un término más amplio del mismo, por lo tanto a continuación se muestra en la *tabla 13* las distintas definiciones del concepto. Antes de pasar al término completo se define una certificación como una evaluación de manera voluntaria y la aprobación de la misma por un acreditador de un estándar (Jahn, Schramm, y Spiller, 2005)

Tabla 13 Conceptos de certificación

Conceptos de marca de certificación		
Autor	Año	Definición
Contreras	2018, pg.2	Una marca que intenta identificar características particulares de un producto, donde el mismo cumple con ciertos requisitos de seguridad y fiabilidad en el proceso de producción.
Patentes Estados Unidos (E.U.)	2003, s.p.	Se define como cualquier palabra, nombre, símbolo o combinación de todos los anteriores, el cual se usa o se intenta usar en un comercio con el permiso del dueño de la marca para certificar la región, material, modo de manufacturar, calidad, fiabilidad de un producto o servicio.
Rubin	2019, pg.71	Significa que un bien cumple con ciertos estándares donde una tercera parte promulga.
Sousa	2003, pg.25	Una marca de certificación tiene como objetivo asegurar la calidad ya sea de un producto o de un servicio.
Giovannucci, Barham y Pirog	2010, pg.94	Una marca donde los productos o servicios deben de pertenecer a una región en específico, certificar el material que utilizan para su producción, el proceso de producción, calidad, la precisión y otras características que se requieran.
Cataluña, García y Phau	2006, pg.433	Se representa como un signo que distingue a productos o servicios cuya calidad o las características que pida la certificación han sido controladas, verificadas o certificadas por el titular de la marca.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Las marcas de certificación son símbolos que implican que un producto o servicios cumplen con ciertos criterios de evaluación, que garantizan de igual manera la calidad del producto y el proceso de producción, a continuación se destacara cuáles son las características principales con la que cuenta, para ordenar los cambios que pruebe dentro de las organizaciones.

2.6.2 Beneficios de la Marca de certificación como estrategia para las empresas

En la siguiente tabla se mencionan distintos beneficios que generan las marcas a las empresas:

Beneficios de la marca de certificación		
Autor	Año	Beneficio
Keri y Langley	2010	Genera una diferenciación entre otras por lo que da una mayor competitividad contra los otros productos, de igual forma da seguridad a los consumidores de estar obteniendo algunos estándares de calidad y funciones, siendo un emblema o signo de calidad, teniendo un mayor nivel de reconocimiento y que otorga mayor información sobre el producto, donde el obtenerla da la señal a los clientes, competidores, proveedores e inversionistas de tener mejores prácticas.
Cataluña, García y Phau	2006	Ayuda a dar confiabilidad a los consumidores referente a algunas condiciones del producto, puesto que la marca abala el prestigio, permitiendo que el esquema de las empresas se tecnifique y estandarice para cumplir con los criterios requeridos.
Sousa	2003	Sirve como componente que contribuye a una mejora notoria a la calidad de los productos o de los servicios de la empresa.
Taylor	1958	Los principales objetivos para tener la marca de certificación son para superar la resistencia de los consumidores a nuevos productos, para revertir una demanda en picada, generar una distribución más amplia para dar a un tercer respaldo de reclamo y para asegurar un producto.

Elaboración propia, 2020.

Ayudan a crear una diferenciación entre otros productos, de igual forma a garantizar localización de los productos tanto en su proceso como en sus materia prima, lo que da mayor confiabilidad a los clientes, inversionistas y proveedores.

Una vez entendida la importancia podemos pasar a ver cómo está compuesta la marca de certificación, para identificar cuáles son las características que hacen que una marca entre en esta sección.

2.6.3 Elementos de una marca de certificación

Una marca de certificación debe de cumplir con ciertos elementos para ser llamada de esta forma, la cual cumple con tres criterios de calidad: primero que el producto viene de una zona geográfica en específico, segundo que el producto cumple con ciertos criterios de calidad en los estándares de manufactura y el último sobre las personas que producen el producto (Rubin, 2019).

Es cuando un productos o servicios deben de pertenecer a una región en específico dándoles una marca del mismo, certificar el material que utilizan para su producción, el proceso de producción, calidad , la precisión y otras características que se requieran (Cataluña, García y Phau, 2006). En la *tabla 14* se muestran los elementos que son más repetidos por distintos autores.

Tabla 14 Componentes de Marca de certificación

Componentes de Marca de certificación											
Autor /año	Contreras (2018)	U.S. Patents (2003)	Sousa (2003)	Giovannucci et al. (2010)	García (2006)	Rubin (2019)	Giovannucci, Joslig, Kerr, O'connor & Yeung (2009)	Heavner (2009)	Repas & Kerestes (2018)	Almeida (2008)	Phelps (1949)
Elementos											
Seguridad	X							X			
Fiabilidad	X	X						X			
Región		X		X	X	X	X		X	X	X
Material		X		X	X						X
Proceso de manufactura		X		X	X	X	X				X
Calidad		X	X	X	X	X		X	X	X	X
Presión				X	X						X
Personal						X					X

Fuente: elaboración propia, 2019.

Se puede observar que los factores que implican una marca de certificación se centran en tres elementos: calidad, región y procesos de manufactura, los criterios principales que se requieren para su obtención, teniendo claro que una marca de certificación pondrá los requisitos que se requieren para su obtención, los cuales pueden variar y pueden agregar otras características dependiendo de sus requerimientos. ¿Pero qué beneficios trae a la empresa el cumplir con estos requisitos?, para responder esta pregunta en la siguiente sección se describe cómo se puede utilizar la marca de certificación como estrategia en las empresas y con qué tipo de estrategia se relaciona los cambios que genera en la misma.

2.6.4 Marca de certificación como estrategia

Con base en los elementos principales que se identificaron de la marca de certificación los cuales son calidad, región y procesos de manufactura, como también a la bibliografía anteriormente descrita sobre los tipos de estrategia, su categoría y como ha sido implementada en los cambios de las empresas, podemos identificar que la marca de certificación impacta en la categoría de estrategias funcionales, ya que las modificaciones o requisitos de cambio están más enfocada a la parte de calidad y proceso de producción de producto o servicio, entran en las

estrategias financieras, recursos humano, producción y comercialización , como se describe en la *figura 13* siguiente.



Figura 13 Alineación de marca con la estrategia

Elaboración propia, 2019.

Se han creado distintos métodos para medir el valor que otorga la marca a la empresa, pero su forma de evaluación puede ser vista desde distintas perspectivas de análisis, las cuales se complementan y se dividen en tres análisis (Río, Vázquez e Iglesias, 2002):

- Financiero: contempla a la marca como un activo de la empresa que puede afectar a los flujos, el valor de las acciones o los precios de los productos y servicios
- Centrada en el consumidor: el valor agregado que le da a la empresa para los consumidores y la ventaja competitiva.
- De naturaleza global: contempla a todos los activos de la empresa que interaccionan con la marca.

Algunos métodos utilizados para su evaluación se mencionan en la tabla 11, donde se explica el método, su enfoque y el autor.

Tabla 15 Métodos de evaluación de marcas

Autor	Método	Enfoque	Descripción
El Consejo de Normas de Valoración Internas [CNVI] (2017)	Normas Internacionales de Valuación	Global	Normas a nivel internacional para el proceso de evaluación, donde se especifican los conceptos, procesos y métodos de como evaluar activos tangibles e intangibles, con un enfoque mayor a la parte financiera.

Organización Internacional de Estandarización [ISO] (2011)	BSI ISO10668	Global	Creo estándares para evaluar la marca donde menciona los requisitos para evaluar el valor monetario de la marca, donde establece medidas, métodos, objetivos, bases y aproximaciones.
The BrandZ (2019)	BrandZ TM	Global	Da un ranking de evaluación de la marca donde basa su validación en las ventas de mercado, la cual está basada en el criterio del cliente, ayuda a identificar las fortalezas y debilidades de la marca.
Organización Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación (2007)	La Norma Mexicana NMX- C-459SCFI-ONNCCE-2007, Servicios	Global	Es una norma mexicana que establece los requisitos generales que pretende asegurar la confianza que el servicio de valuación tiene las competencias técnicas, imparcialidad, confidencialidad y esmero.
Fernandez (2001)	Valor actual de inversiones pre firmadas y estimación de inversiones necesarias en publicidad para alcanzar el nivel actual de reconocimiento de marca	Financiera	Estos métodos están basados al valor en libros de las empresas de las funciones realizadas en las inversiones realizadas a los esfuerzos del marketing para tener el nivel actual de reconocimiento de la marca.
Crimmins (2000)	Precio especial	Consumidor	El valor de la marca se basa en el consumidor, donde se determinan las condiciones bajo las cuales las marcas tienen la misma probabilidad de ser seleccionadas. Se debe de ver las condiciones de precio de la empresa y la de su competidor cuando los dos son igualmente deseables para los consumidores
Khan (1999)	Cálculo de valor presente neto	Financiero	Este modelo consiste en el descuento de los flujos de efectivo futuro que sean resultado del proyecto de innovación con un determinado tasa de descuento y luego sumarlos.
Wilson (1997)	DCF	Financiero	Está enfocado en los flujos y se utiliza al calcular el valor presente acumulativo de los futuros flujos de caja Donde al calcularlo de esta manera el valor calculado representa el valor de la empresa.

Fuente: elaboración propia, 2019.

La tabla nos ayuda a identificar que el principal propósito de evaluar una marca es para establecer su valor o precio para la empresa, mas no para evaluar los cambios que genera, por lo que se realizó una búsqueda de casos de evaluación de marcas de certificación enfocada en los resultados que ha tenido en las empresas y bajo qué perspectiva. En el contexto mexicano se encontró un total de 62 marcas de certificación registradas ante el Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual, de las cuales 41 son de origen mexicano (IMPI, 2016), pero no se encontraron muchas investigaciones de casos específicos, por lo que en la tabla 12, muestra los resultados de los casos encontrados del 2016 al 2019.

Tabla 16 Aportaciones de las marcas de certificación

Autor y Año	País	Caso	Resultados
Castilla y Alarcón (2016)	Colombia	Evaluación de la calidad en establecimientos de alojamiento y hospedaje.	Para hacer una buena evaluación de la calidad ofrecida por las empresas se debe de contemplar los factores internos y externos que intervienen en la actividad de la gestión y es importante que existan normas, reglas, decretos que ayuden a regir la actividad empresarial, donde se recomienda generar indicadores para medir los resultados y sea más fácil a las empresas el certificarse.
Zacarias, Olmos y Huertas (2017)	México	Análisis sobre el uso de la marca de certificación de calidad "México selecta" en las agroempresas de Tecomán, Colima. México.	Las empresas con el sello de certificación tienen más ventajas de exportación y muestra más confianza en el consumidor, donde la marca cuenta con programa de capacitación para la administración y producción y les sea más fácil exportar a las empresas
Gutierrez, Quintero, Burbano y Simanca (2017)	Colombia	Modelo de quesería artesanal bajo un signo distintivo en el Caribe colombiano: caso Atlántico.	La aplicación de las estrategias de marketing conducirá al cambio de la producción de los quesos, siendo los signos distintivos son fundamentales para la estandarización de la calidad.

Fuente: elaboración propia, 2019.

Los casos son muy diversos y mencionan la importancia de contar con algún medio para ayudar a regular los procesos de las empresas, solo en el caso de México se explica que consecuencias ha tenido la marca, pero el estudio está basado en grandes empresas; es importante identificar en que aspectos cambia el crecimiento de la empresa pero en micro y pequeñas, de igual forma cabe mencionar que esta investigación se centró en identificar los cambios que genera el utilizar la marca de certificación en el desempeño organizacional; se pretende utilizar instrumentos para evaluación del desempeño pero enfocado en los requisitos de obtención utilizados como estrategias que aplica el distintivo marca Guanajuato. A continuación se describirán los aspectos, procedimientos y estrategias del Distintivo Marca Guanajuato y la situación reciente del sector al que se está enfocando en esta tesis que es las empresas de talabartería y marroquinería.

3. Marco contextual

3.1 Distintivo Marca Guanajuato

El Distintivo Marca Guanajuato es una marca de certificación creada por el gobierno de Guanajuato, la cual es regulada por el Gobierno del Estado de Guanajuato, junto con la Secretaria de Desarrollo Económico Sustentable (SDES). A finales del 2014 se empezó a desarrollar la normatividad del uso de la marca y hacer la integración de las mismas, así como la promoción para su adquisición. En 2015 se hace el lanzamiento oficial de la marca y se crea el pabellón en la feria de León donde se promocionan dichos productos, como también se genera la alineación de las estrategias a implementar. Para el 2016 se hace la integración de los sistemas de producto y en el 2017 la consolidación de las entidades regulatoria, por último en el 2018 se da la consolidación y permanecía de la Marca Guanajuato (Marca Guanajuato, s.f.).

3.1.1 Características del programa

El Distintivo Marca Guanajuato es un reconocimiento que es otorgado por el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (IMNC) a las pequeñas, medianas y grandes empresas, para identificar las que tienen un ambiente adecuado de trabajo y de negocio, y que sus productos o servicios cuentan con una identidad estatal. Por lo que el Distintivo Marca Guanajuato busca reconocer a los productos y servicios que son elaborados en el estado de Guanajuato y que son elaborados con calidad, contando con prácticas laborales responsables, mostrando que son dignos de representar al mercado nacional e internacional sus productos y servicios (Marca Guanajuato, s.f.) .

El distintivo Marca Guanajuato es explicado por la SDES (2019) como un distintivo que una empresa desea obtener y que cuenta con las características y prácticas, que se mencionan a continuación:

- Distintivo de origen: se refiere a productos o servicios que se produzcan en el estado de Guanajuato, con insumos, proveedores, trabajadores y servicios locales, y que estimulen el crecimiento del estado con la creación de empleos y generando un beneficio a la sociedad.
- Compromiso empresarial: se refiere cuando una MIPYME es responsable con los deberes con su personal y la constitución formal con sus operaciones, tener responsabilidad con el medio ambiente, leyes, reglamentos, normar y con la sociedad.
- Referencia comercial: se refiere a los productos y servicios que cuentan con prestigio, experiencia y desempeño mantienen una relación duradera con los clientes y proveedores.
- Representativo de calidad: son los productos y servicios que se distinguen por satisfacer a los clientes y consumidores, mediante la incorporación de prácticas reconocidas de calidad.

Las entidades que regulan y dan veracidad a esta marca son el Instituto Mexicano de Normalización y Certificación (INMC), el cual se encarga de generar los certificados y documentar la metodología, así como capacitar y evaluar. Otra de las entidades que apoyan es la Coordinación de Fomento de Comercio Exterior del Estado de Guanajuato (COFOCE), la cual se encarga de identificar, impulsar, desarrollar, autorizar y promover el comercio de los productos y servicios. El Gobierno del Estado de Guanajuato es el que adopta el programa, lo impulsa y promueve, de igual forma está el Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual (IMPI), el cual está encargado del registro de la Marca Guanajuato y por último el Instituto Nacional de Derechos de Autor (INDAUTOR) el cual se encarga del proceso de registro de propiedad intelectual (**Informe 1**, Coordinadora, 18 de Junio, 2019).

El programa Distintivo Marca Guanajuato tiene como objetivo (SDES, 2019):

Impulsar el desarrollo, crecimiento y fortalecimiento del comercio interno, promocionando los productos y servicios de empresas guanajuatenses con el orgullo de la identidad Estatal, consolidando su posicionamiento en los mejores escaparates comerciales nacionales e internacionales; fomentando procesos de mejora continua, para desarrollar la cultura de calidad, competitividad y productividad, integrando la cadena de valor de productos y servicios diferenciados (SDES, 2019).

La duración que se tiene al adquirirlo es de un año, después se considera hacer una segunda evaluación para su adquisición de manera definitiva, las etapas son las siguientes (**Informante 1**, Coordinadora, 18 de Junio, 2019):

- Auditoría y diagnóstico
- Obtención del distintivo por un año
- Plan de acción y auditoría
- Uso definitivo

El distintivo está dirigido a las micro, pequeñas, medianas y grandes empresas que cuenten o no cuenten con la Marca Guanajuato, la selección para ordenarlas en esas categorías es mediante el giro y el número de empleados, representado en la *tabla 17* a continuación:

Tabla 17 Categoría de tamaño de empresa

Tamaño/Sector	Industria	Comercio	Servicio
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeñas	11-50	11-30	11-50
Medianas	51-250	31-100	51-100

Fuente: Secretaria de Desarrollo Económico, s.f. p. 4.

El distintivo puede ser adoptado por cualquier tipo de empresa sin importar el producto o servicio que se esté otorgando, siempre y cuando no sea ilegal como lo es el caso de venta de drogas, piratería, etc. (Informante 1, Coordinadora, 18 de Junio, 2019).

3.1.2 Proceso de obtención del distintivo

El principal requisito es que la empresa esté ubicada en el estado de Guanajuato, tener al menos tres meses de operación y ser emprendedor con solicitud, para adquirir el distintivo Marca Guanajuato. La solicitud se puede llevar a cabo por correo electrónico a marcagto@guanajuato.gob, llamada telefónica a la unidad central con teléfono 477 14 8 12 70, por medio de su página web <http://sde.guanajuato.gob.mx/index.php/programas/fortalecimiento-a-la-mipymes/programas-fortalecimiento-a-la-mipyme-distintivo-marca-gto/> o yendo directamente a las oficinas que se encuentran ubicadas en el Centro de Gobierno con domicilio Blvd. Delta ·201, León, Guanajuato (SDES,2019).

Al momento de que el emprendedor solicita la información se manda un correo electrónico con un documento en PDF el cual describe al Distintivo Marca Guanajuato, los requisitos, el proceso de obtención, y se envía en un documento Word un formato para llenar con los datos de la MIPYME y se pide de primera mano los siguientes documentos (Marca Guanajuato, s.f.):

- Solicitud de plan de trabajo
- Copia del acta constitutiva inscrita en el Registro Público de la Propiedad y el Comercio.
- Copia de la cedula del Registro Federal del Contribuyente o la constancia de estar en vía de su obtención.
- Copia de la identificación oficial de la persona física o el representante legal.

- Estar registrado en el padrón de unidades económicas de la Secretaría de Desarrollo Sustentable.

Una vez enviada la información por parte del emprendedor, se notificará más adelante por medio de correo electrónico la fecha en que se llevará a cabo su auditoria para evaluar si se puede acceder al Distintivo Marca Guanajuato (Cynthia Ladrón, Coordinadora, 18 de Junio, 2019).

3.1.3 Proceso de evaluación

Ya que se tiene la fecha establecida un auditor acude a la empresa del solicitante, donde llevara a cabo la evaluación de la misma mediante los requisitos señalados en el documento “Especificaciones Técnicas–requisitos para otorgar el uso de la Marca GTO y su Distintivo Marca GTO”. Los puntos generales de evaluación que se centra la ficha son 4 con distintas categorías, las cuales explicaremos a continuación (Marca Guanajuato, 2019):

1. Distintivo de Origen

- a. Proveedores locales: Se verifica que los proveedores sean del estado de Guanajuato y que cumplan en tiempo y forma con las solicitudes.
- b. Empleo local: Se ve que la contratación del personal a todos los niveles sean del estado.
- c. Procesos de ventas: Garantiza la formalidad de la empresa viendo si expiden facturas y tickets.

2. Representativo de calidad

- a. Producto y servicios: Se verifica si se ponen las especificaciones del producto o servicio, ya sea en etiquetas o en la publicidad que manejan.
- b. Necesidades del cliente: Si se tiene evidencia de que la empresa conoce las necesidades del cliente o sus solicitudes.

- c. Procesos de pedido y entrega: Evidencia de que los pedidos han sido entregados a tiempo a los clientes.
- d. Conservación del producto: Se solicita evidencia de que las instalaciones sean adecuadas para el producto, que tengan primeras entradas y primeras salidas, una conservación adecuada.
- e. Empaque: Se examinan tres puntos, el primero es si el empaque cuenta con las dimensiones y características que requiere el producto, el segundo es si la etiqueta tiene los datos fundamentales y el tercero si los empaques se encuentran bebidamente marcadas.
- f. Imagen del personal: Se verifican tres puntos, el primero si el aspecto del personal es aseado y cuidado, el segundo si la vestimenta está limpia y en buen estado, por ultimo si el personal es identificable para el cliente.
- g. Servicio al cliente: Ver si el personal no utiliza tonos agresivos, no ignora al cliente pero tampoco es extremadamente cortés, no se pega al cliente como sombra, no prejuzga al cliente, no se toma demasiadas confianzas con los clientes, evita comentarios de tipo personal, actuar con cortesía ante clientes problemáticos y por ultimo ser cuidadoso al momento de cobrar y facturar.
- h. Detectar necesidades y satisfacción al cliente: Se enfoca en ver si se analizan las quejas del cliente, se tiene un análisis de compra para prever las necesidades del cliente, un análisis de los servicios prestados por los proveedores, el inventario es correctamente utilizado y por ultimo evaluar el comportamiento de los trabajadores al momento de estar atendiendo un cliente.
- i. Fiabilidad del producto o servicio: Se verifica que se observe la publicidad antes de su lanzamiento para evitar errores, tengan publicidad responsable, no se

entreguen productos defectuosos a los clientes y por último que todo el personal maneje la información de las características de los productos o servicios.

- j. Estrategia de venta: Verificar que respeten los horarios de atención, la empresa informa las características completas del producto o de los procesos de entrega, en la publicidad vengan los datos de contacto de la empresa, si está señalado el tipo de pago que se acepta y si dan conocer a los clientes los servicios adicionales que manejan o el servicio post-venta.
- k. Seguridad e higiene: Verificar si mantienen en orden y limpieza las zonas de paso, si el personal está capacitado para reaccionar en casos de emergencia, si cuenta con área de paquetería o *locker*, se cuenta con botiquín y extintores vigentes y por ultimo si el personal tiene el equipo de protección adecuado para trabajar.

3. Compromiso empresarial

- a. Legalmente constituida: Evidencia de que se encuentra legalmente constituida.
- b. Condiciones de instalación, equipo y mobiliario: Los equipos se encuentran con buen mantenimiento para la medición y preservación del producto, se tiene evidencia de las fumigaciones, el equipo y mobiliario está en buen estado y por ultimo si la limpieza se hace fuera del horario comercial.
- c. Capacitación del personal: Verificar si se hace uso de consultorías y capacitaciones, si se han incorporado evaluaciones de desempeño, análisis de quejas, tendencias de mercado o innovaciones tecnológicas y si el personal tiene oportunidad de crecimiento.
- d. Relaciones laborales con pago a la LFT vigente y libre de cualquier tipo de discriminación: Si la empresa cumple con las horas de trabajo establecidas en el

contrato, si cuenta con contratos laborales y que se les otorgue a los trabajadores las prestaciones por ley.

- e. Responsable con la comunidad: Verificar si se generan contribuciones de cualquier tipo a la comunidad.
- f. Responsabilidad con el medio ambiente: Verificar si se hacen contribuciones para el cuidado del medio ambiente y si se hace limpieza a los alrededores de la empresa.

4. Referencia comercial

- a. Cobertura nacional e internacional: Señalar las ventas nacionales e internacionales.
- b. Fidelidad del cliente: Se han generado aumento de clientes al paso del tiempo.

Los auditores toman evidencias de los puntos a evaluar, como son fotografías, copias, facturas, tickets, etc. La empresa debe de sacar como calificación mínima 108 puntos para pasar la primera auditoria que es la de diagnóstico, en caso de obtener una puntuación menor se da un periodo de 30 días avilés para que genere las modificaciones y así pueda volver a presentar la evaluación, una vez aprobada se tiene el derecho del uso de la marca por un año y se debe de efectuar la auditoria final para usarla por un año más. En la segunda auditoría que es la final se debe de generar una puntuación mínima de 122 puntos para que se pueda expedir el Distintivo Marca Guanajuato, al momento de quererla a renovar después de los dos años de uso se puede obtener de manera permanente, dichos tramites no tienen ningún costo para la empresa.

Los auditores que realizan la evaluación son personal capacitado por parte de IMNC y de la SDES, unas ves recopiladas la información y teniendo la puntuación aprobatoria se manda la información al Instituto Mexicano de Normalización y Certificación para que avalen la información, en caso de que no encuentren ninguna inconsistencia se prueba el uso de la marca,

donde el programa Distintivo Marca Guanajuato envía las especificaciones para el uso de la imagen de la marca para su correcta utilización (Informante 1, Coordinadora, 18 de Junio, 2019).

3.1.4 Beneficios y limitaciones

Se menciona que se tiene como principales beneficios (SDES, 2019):

- Propiciar y participar en el crecimiento estatal.
- Consolidar un posicionamiento a nivel nacional e internacional.
- Promover los productos con orgullo de identidad estatal.
- Fomentar que los productos y servicios guanajuatenses son de calidad.

Las actividades en las que pueden participar por obtener el distintivo son (Marca Guanajuato, 2019):

- Participación en la Feria de León.
- Promoción en el Pabellón Guanajuato.
- Invitaciones a eventos.
- Participación en la caravana.
- Invitación a juntas de negocios.
- Participación en la casa de las Artesanías en Guanajuato capital.
- Capacitaciones.

Una vez entendido el programa y cuáles son sus características se describirá el sector de talabartería y marroquinería, mencionando la situación en la que se encuentra y explicando el por qué se seleccionó ese sector, hasta terminar en la descripción de las empresas que estarán participando en esta investigación.

3.2 Sector de talabartería y marroquinería perspectiva Nacional

México ha tenido un crecimiento económico promediado del 2.4% a través de los años de 1980 al 2017, donde el sector de manufactura está en el segundo lugar de contribución al Producto Interno Bruto (PIB), del periodo 2010 al 2017 (Banco mundial [BM], 2019). De la parte de manufactura entra el sector de artesanías, del cual la producción de productos de talabartería y marroquinería tiene una aportación al PIB de las artesanías de 8.2% en el 2016 (CSCM, 2018), pero a pesar de ese panorama de crecimiento de la manufactura se ve que en el año 2018 se tuvo una disminución del crecimiento del sector del 5 % en el curtido y acabado de piel del país (Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI], 2018).

3.3 Sector de talabartería y marroquinería perspectiva en el estado de Guanajuato

El estado de Guanajuato se encuentra en el sexto lugar en aportación al PIB nacional, con el 4.2%, donde las principales actividades de derrama económica son comercio al por mayor el 10.5%, Servicios inmobiliarios 10.4%, comercio al por menor 9.9%, fabricación de maquinaria y equipo 9.5%, construcción 8.4%, y uno de los sectores estratégicos para el estado es el del cuero y calzado (Secretaría de Economía [SE], 2019). El estado se coloca en la posición número 9 a nivel nacional en cuero y calzado, donde participan más de 15 mil 300 unidades económicas de este sector y más de 143 mil familias que se sustentan de este sector (Miranda, 2019).

Donde el 70% de los productos que se encuentran fabricados a base de piel en México, son elaborados en el estado de Guanajuato (Oficina de Convenciones y visitantes [OCV], 2019). No se puede tener una cifra exacta de la aportación económica de este giro en específico ya que no lleva reporte del mismo, pero sí que se ha exportado 6,385.451 millones de dólares (Soria, 2016).

Una vez entendida la importancia que tiene la producción de artículos de cuero se mencionará y describirán a las empresas que se les estarán aplicando los instrumentos y ayudaran con la investigación.

3.4 Empresas de artesanías de talabartería y marroquinería.

Empresa 1

La primera empresa se encuentra ubicada en el municipio de Guanajuato, su giro es la fabricación de bolsos de mano, maletas y similares. El comercio es al por menor de cuero, piel y materiales sucedáneos como chamarras, chalecos, cinturones, guantes, carteras y otros artículos como los mencionados anteriormente. La empresa entra en la categoría de micro empresa y prefirió omitir la información de su misión y visión, pero mencionan que si cuentan con ellas. En el anexo 1 se mostrarán alguno de los productos.

Empresa 2

Se encuentra ubicada en el municipio de León, en el estado de Guanajuato, el giro de la empresa es de marroquinería, la fabricación de bolsos a base de productos de piel. La empresa como tal no cuenta con una misión o visión estructurada y entre en la categoría de micro empresa. En el anexo 2 se mostrarán algunas imágenes de la empresa.

Empresa 3

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de León, en el estado de Guanajuato; es una empresa dedicada a la fabricación de productos en pieles genuinas, entrado en el giro de cuero y calzado. Entra en la categoría de micro empresa y cuentan con misión y visión las cuales se mencionan a continuación:

Misión: Ofrecer una amplia gama de productos para toda la familia que sean funcionales, atemporales y de máxima durabilidad a un precio accesible.

Visión: Mejorar la vida cotidiana de muchas personas sin importar sus características únicas.

En el anexo 3 se mostrarán imágenes de la empresa.

Empresa 4

Se encuentra ubicada en el municipio de León, Guanajuato, el giro de la empresa es la elaboración de productos a base de cuero, como lo son bolsas, entrando en la gama de cuero-calzado. La empresa no cuenta con una misión y visión estructurada y entra en la categoría de micro empresa. En el anexo 4 se mostrarán imágenes de la empresa.

Empresa 5

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de León en el estado de Guanajuato, la cual se encuentra en el giro de fabricación de bolsos y accesorios de piel, la cual cuenta con una misión y visión elaborada, las cuales serán mencionadas a continuación.

Misión: Atender la industria del sector manufacturero y moda, buscando en todo momento la satisfacción y necesidades del cliente ofreciendo productos altamente competitivos considerando los más altos estándares de calidad, innovación y servicios.

Visión: Ser líder competitivo en el área de desarrollo y producción a nivel nacional e internacional para así generar empleos y poner en alto el mercado mexicano. En el anexo 5 se mostrarán imágenes de la empresa.

Empresa 6

La empresa se encuentra ubicada en el municipio de León, en el estado de Guanajuato, con giro en marroquinería, elaborado bolsas a base de cuero, entrando en la categoría de micro empresa, la cual cuenta con una misión y visión estructurada, que se menciona a continuación.

Misión: Mejorar la vida de las personas a través del manejo sencillo y útil de sus objetos de uso cotidiano.

Visión: Lograr posicionarnos en la mente de las personas como la solución cuando se les llegue a olvidar su celular, llaves, tarjetas o dinero.

En el anexo 5 se mostrarán imágenes de la empresa.

4. Metodología

4.1 Descripción de la metodológica

Se llevará a cabo una investigación tipo exploratorio ya que como menciona Roberto Hernandez (1997) es cuando no se cuenta con mucha información sobre el tema u objeto de estudio de la investigación, lo cuales son temas poco estudiados (como lo es el caso del Distintivo Marca Guanajuato). De igual forma será de carácter descriptivo, puesto que este nivel de investigación se encarga de describir la situación del evento, donde se busca especificar las propiedades que son más importantes (Dankhe, 1986).

La técnica de colección de datos será mixta lo cual se refiere a utilizar métodos que recaben evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, visuales, simbólicos, etc. para entender la problemática del caso (Creswell, 2013); se seleccionó este tipo de recolección ya que como menciona Chen (2006) citado por Hernández (1997), la integración de las dos sistemáticas de métodos ayuda a obtener una “fotografía” más completa del fenómeno que se está investigando.

El corte de la investigación será transversal, Liu (2008) citado por Roberto Hernández se refiere a la recolección de datos en un momento específico, donde se estudiaran a 6 micro empresas de talabartería y marroquinería del municipio de Guanajuato y León que cuenten con el Distintivo Marca Guanajuato, centrándose en los datos del periodo 2015 al 2019.

Las variables seleccionadas para la investigación son las siguientes:

- Variable Independiente (IV): Distintivo Marca Guanajuato
- Variable dependiente (DV): Desempeño organizacional, enfocándose en los aspectos Financieros, Clientes, Aprendizaje y Procesos internos.

4.2 Planificación y desarrollo de la Investigación

4.2.1 Fase I

En la primera fase se desarrolla el instrumento cuantitativo, el cual consta de la elaboración de una encuesta donde se utiliza la escala Likert para su análisis, basada en las categorías del desempeño empresarial del cuadro de mando (Balanced Scorecard) de Kaplan y Norton (1992), donde se colocan preguntas de opción múltiple con respuestas que van de totalmente de acuerdo, de acuerdo, neutral, en desacuerdo y totalmente en desacuerdo. Las preguntas están basadas en los requisitos de obtención del Distintivo Marca Guanajuato como estrategias, las cuales irán separadas en las cuatro áreas que evalúa el cuadro de mando, que son financiera, clientes, aprendizaje y procesos internos. El objetivo de este método es medir las estrategias identificando el cambio que han tenido en distintos periodos de tiempo, para evaluar el aumento o disminución del cumplimiento de los objetivos (Kaplan y Norton, 1992).

Las preguntas se dividen en cuatro secciones del desempeño empresarial con la opción múltiple, iniciando con 5 preguntas en la sección financiera, 4 preguntas en la sección de clientes, 3 preguntas en la sección de conocimiento y 6 preguntas en la sección de procesos, las cuales estarán midiendo que tan de acuerdo está el dueño de la empresa con que el distintivo generó un proceso de crecimiento en cada área.

Los pasos a seguir para aplicar el instrumento son los siguientes:

1. Invitar a los dueños de las empresas a participar en la encuesta explicando el objetivo de la investigación y la protección de sus datos, ver si aceptan colaborar, se otorga una carta de confidencialidad de datos como se ve en el anexo 7.
2. Mandar por correo electrónico la encuesta para llenar los datos con la explicación del objetivo del instrumento.
3. Dar por concluida la recolección de datos, agradecer la participación en el estudio.

Encuesta

Parte 1

Contestar preguntas de opción múltiple, señala con una **X** la opción que consideres se acerca más a lo que tú crees.

Financiera

1. ¿Considera que el número de facturas emitidas el último año representan un proceso de crecimiento gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

2. ¿Considera que el salario emitido el último año representa un crecimiento gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

3. ¿Considera que el número de ventas nacionales emitidas en el último año representan un proceso de crecimiento gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

4. ¿Considera que el número de ventas internacionales emitidas en el último año representan un proceso de crecimiento gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

5. ¿Considera que el número de piezas compradas el último año representan un proceso de crecimiento gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

Clientes

6. ¿Considera que el número de canales de comunicación del último año representa un proceso crecimiento gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

7. ¿Considera que el número de buenos comentarios del último año representa un proceso de crecimiento gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

8. ¿Considera que el número de reclamos generados el último año representan una disminución gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

9. ¿Considera que el número de clientes obtenidos el último año representan un proceso de crecimiento gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

Conocimiento y crecimiento

10. ¿Considera que el número de cambios generados en el último año es un proceso de crecimiento gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

11. ¿Considera que el número de capacitaciones generadas en el último año es un proceso de crecimiento gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

12. ¿Considera que el número de personas contratadas el último año representan un proceso de crecimiento gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

Procesos internos

13. ¿Considera que el tiempo de entrega del producto del último año ha disminuido gracias al distintivo marca

Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

14. ¿Considera que el tiempo de durabilidad del producto del último año ha aumentado gracias al distintivo

marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

15. ¿Considera que el número de incidentes del último año ha disminuido gracias al distintivo marca

Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

16. ¿Considera que el número de mobiliario y equipo del último año representa un proceso de crecimiento

gracias al distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

17. ¿Considera que el número de devoluciones del último año ha disminuido gracias al distintivo?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

18.¿Considera que el número de donaciones del último año representa un proceso de crecimiento gracias al

distintivo marca Guanajuato?

Totalmente de acuerdo__ De acuerdo__ Neutral__ En desacuerdo__ Totalmente en desacuerdo__

4.2.1.5 Análisis de datos

Para analizar los datos obtenidos de la aplicación del cuestionario se utilizará la estadística descriptiva, para identificar en que área del desarrollo empresarial se genera un impacto positivo en su crecimiento gracias al distintivo.

4.2.2 Fase II

Para la segunda fase se realizó un instrumento cualitativo, ya que se quiere ver un panorama más amplio y tener más información que antes no se tenía (Phillips citado por Hernandez, 2013). La recolección de datos se llevar a cabo mediante una encuesta el cual “Es una actividad consiente y planeada para indagar y obtener datos sobre hechos, conocimientos, juicios y motivaciones” (García,2002,pg.4).La estructura que se siguió para la entrevista es de Hernandez (1997).

El proceso para aplicar la entrevista se menciona a continuación:

1. Invitar a los dueños de las empresas a participar en la encuesta explicando el objetivo de la investigación y la protección de sus datos, ver si aceptan colaborar.
2. Mandar por correo electrónico la encuesta para llenar los datos con la explicación del objetivo del instrumento.
3. Dar por concluida la recolección de datos, agradecer la participación en el estudio.

El objetivo es identificar con que acciones ha ayudado el distintivo a mejorar la estrategia de la empresa en el área correspondiente al desempeño empresarial.

Encuesta 2

Contestar las preguntas abiertas mencionando el porcentaje que se tuvo de crecimiento, disminución o mencionar si no hubo algún cambio, esto dependiendo de cómo estaban antes de tener el distintivo en comparación a como terminaron el 2019. Ejemplo:

Crecimiento: Aumentó un 20% la producción después de tener el distintivo

Disminución: Disminuyó un 20% la producción después de tener el distintivo

Igual: Se mantuvo igual la producción después de tener el distintivo

Después de contestar el porcentaje mencionar si el aumento/disminución/ igual fue gracias al distintivo, en caso de no ser por él, mencionar porque se dio.

Se iniciara con los aspectos financieros de la empresa:

1. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución de facturas tuvieron antes del distintivo al último año? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?
2. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron del salario del trabajador antes del distintivo y el último año? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?
3. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron de piezas vendidas a nivel nacional antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?
4. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron de piezas vendidas a nivel internacional antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?
5. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron de piezas compradas de materia prima antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?

El segundo apartado es la parte de clientes de la empresa:

6. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron de canales de comunicación (página de internet, tienda, redes sociales, páginas de venta por internet, teléfono) antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?
7. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron de buenos comentarios antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?

8. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron de reclamos antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?

9. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron de clientes antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?

El tercer apartado para el área de conocimientos

10. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron en cambios generados en el producto antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?

11. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron de capacitaciones sus trabajadores antes del distintivo a y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?

12. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron de personas contratadas antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?

La cuarta parte es de procesos internos:

13. ¿Cuál es el promedio en minutos que tardaba en entregar los productos al cliente de otras regiones antes del distintivo y cuantos minutos tardaba el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?

14. ¿Cuál es el promedio en días de durabilidad del producto antes del distintivo y cuál es el del año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?

15. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron en números de accidentes laborales antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?
16. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron en compras de equipos y mobiliarios antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?
17. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron en devoluciones del producto antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?
18. ¿Qué porcentaje de aumento o disminución tuvieron en donaciones a fundaciones o movimientos sociales antes del distintivo y el año pasado? ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio fue por el distintivo o por otra causa, especificar?

4.2.2.1 Pretest

Se realizó la prueba piloto de la encuesta 1 y 2 el 24 de noviembre del 2019 en el domicilio de una de las empresas de la muestra (la cual solicito no poner sus datos personales), donde se realizó la entrevista para identificar si se entendía la información y hacían sentir a la persona cómoda y la motivaba para dar más información.

De la prueba se obtuvo que se tuviera que hacer algunas modificaciones, se dejaron 18 preguntas en la encuesta de las dos fases, se tuvo que hacer una modificación en la forma de aplicar las encuestas, en vez de que fuera de manera presencial, se decidió enviar por medios digitales por situaciones de salud y seguridad, por lo que se incluyeron mayores especificaciones y ejemplos para la contestación de las preguntas.

4.2.2.2 Validación

Para validar del instrumento se mandaron a tres distintos doctores expertos en el área para que analizaran los indicadores que se deseaban medir conforme a la forma de medición. Las retroalimentaciones se contrastaron y se aplicaron las modificaciones pertinentes, para así dejar el instrumento validado.

4.2.2.3 Recolección de datos

Para la recolección de datos se estará aplicando los instrumentos a los dueños de las empresas de los municipios de Guanajuato y León, a través de una encuesta con preguntas estructuradas, para identificar en que aspectos el distintivo ayudo al cumplimiento de estrategias de cada una de las variables del desempeño empresarial (financiero, clientes, procesos y aprendizaje). Las encuestas serán mandadas por línea por medidas de seguridad y salud. Esto para mediante la percepción de los dueños respecto a si creen que el distintivo marca Guanajuato los ayudo a generar un proceso de cambio en el desempeño empresarial.

4.2.2.5 Análisis de datos

Para el análisis de datos de la fase 2 se realizara codificación axial de las categorías, donde se agruparan categorías, temas y patrones, mediante un la utilización del agrupamiento, el cual consta de anotar los temas vinculados al planteamiento, después anotar los que se repiten, cuales son los más distintivos y por ultimo agruparlos (Hernández, 2014).

5. Análisis

Para hacer el análisis de los dos instrumentos se realizó una triangulación con los resultados de las dos encuestas, para identificar si los dueños de las empresas creen que el distintivo ayudo en

su proceso de crecimiento en las distintas área del desempeño e identificar qué acciones son las que genero el distintico para dicho cambio.

En la primera parte de análisis, que se refiere a los datos cuantitativos, se analizará la encuesta cuantitativa. Se categorizarán las preguntas por cuatro áreas, financiera que consta de 5 preguntas, clientes consta de 4 preguntas, conocimiento consta de 3 preguntas y procesos que consta de 6 preguntas, siendo un total de 18 preguntas. Las respuestas serán de opción múltiple que van en escala de mayor acuerdo a menor siendo en total 5 opciones las cuales cada una tendrá una ponderación: Totalmente de acuerdo valor de 5, de acuerdo valor de 4, neutral valor de 3, en desacuerdo valor de 2, totalmente en desacuerdo valor de 1, donde el valor mínimo el 18 y el valor máximo es 90, la puntuación obtenida de cada empresa se promediara en un puntaje total y porcentaje total, la cual se agrupara en cuartiles, los cuales son representados de la siguiente forma, quintil 1 (Q1) es a 32.4, quintil 2 (Q2) es a 46.8, quintil 3 (Q3) es a 61.2, quintil 4 (Q4) es a 75.6 y quintil 5 (Q5) es a 90, los cuales aplican para él desempeño empresarial.

Para comparar el área financiera se representa un mínimo de 5, un máximo de 25, donde el Q1 es a 9, Q2 es a 13, Q3 es a 17, Q4 es a 21 y Q5 es a 25. En el área de clientes el puntaje mínimo es 4, el máximo es 20, donde el Q1 es a 7.2, el Q2 es a 10.4, el Q3 es a 13.6, el Q4 es a 16.8 y el Q5 es a 20. Para el área de conocimiento se maneja una puntuación mínima de 3 y máxima de 15, donde el Q1 es a 5.4, el Q2 es a 7.8, el Q3 es a 10.2, el Q4 es a 12.6 y el Q5 es a 15. Para la última área que es procesos se representa con un mínimo de 6 y máximo de 30, donde el Q1 es a 10.8, el Q2 es a 15.6, el Q3 es a 20.4, el Q4 es a 25.2 y el Q5 es a 30.

La encuesta se aplicó a un total de 6 empresas, por el número de encuestas aplicadas se llevará a cabo un análisis de estadística descriptiva, donde se obtendrá el porcentaje promedio de grado de acuerdo de proceso de crecimiento del desempeño empresarial, porcentaje total promedio de grado de acuerdo por sub variable del desempeño, comparativo. Se identificará en qué quintil se

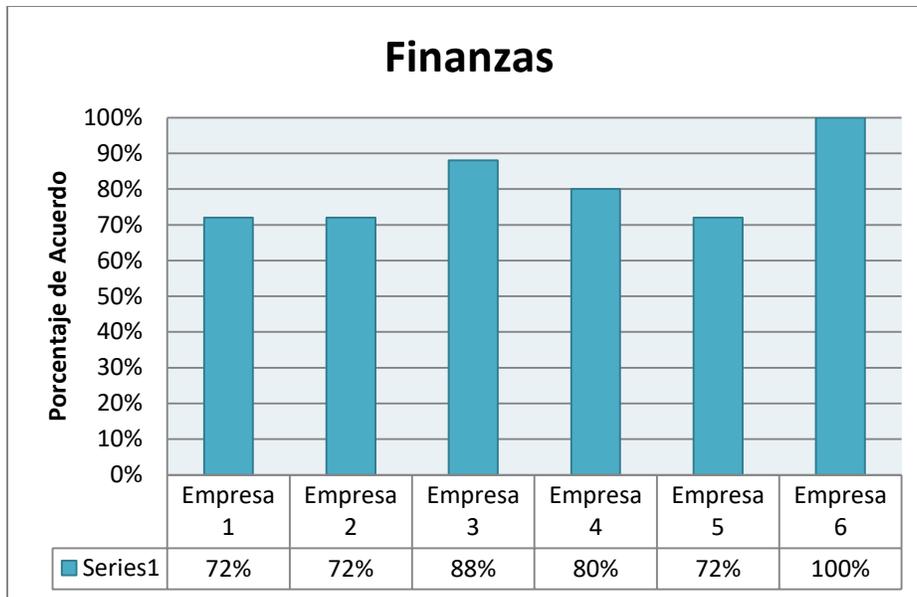
encuentra ubicada el desempeño empresarial y cada una de sus sub variables, como la frecuencia con la que fue seleccionada cada opción.

En la segunda sección de la encuesta se analizarán las preguntas divididas en cuatro secciones: financiera que consta de 5 preguntas, clientes consta de 4 preguntas, conocimiento consta de 3 preguntas y procesos que consta de 6 preguntas, donde se generan clasificaciones que tengan relaciones directas de cambio por el distintivo y otra donde se mencionen causas aparte del crecimiento sin relación al distintivo, generando tablas comparativas para analizar que cuales son las actividades más repetitivas y que área es la que cuenta con los cambios. Después de la clasificación de las respuestas se ordenaran los motivos de cada categoría para identificar las que coinciden con el crecimiento del desempeño de la empresa por el distintivo.

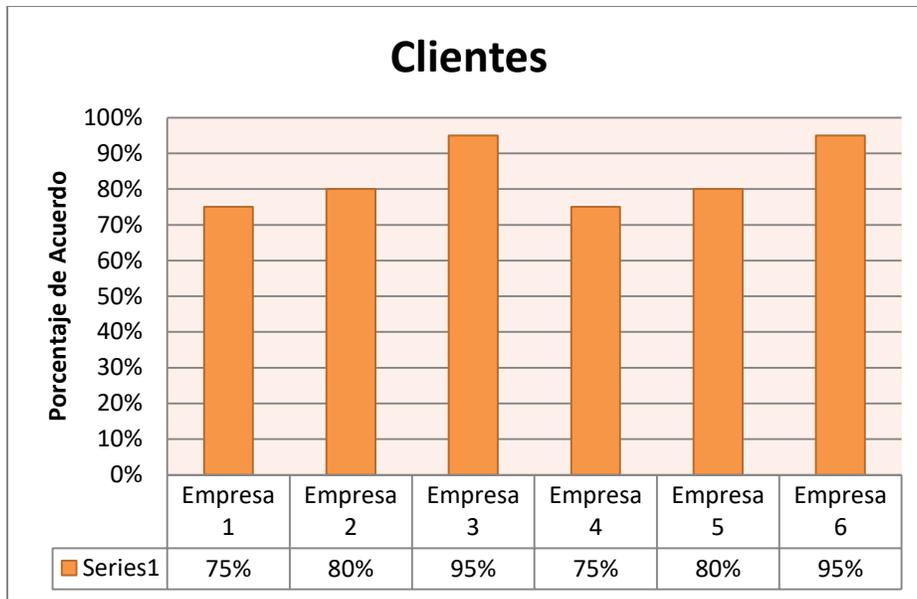
6. Resultados

A continuación se presentarán los resultados del análisis de la encuesta de opción múltiple, por área de desempeño empresarial, con respecto a los resultados de cada empresa, lo cual representaremos en la siguiente gráfica, que iniciara con el área de finanzas.

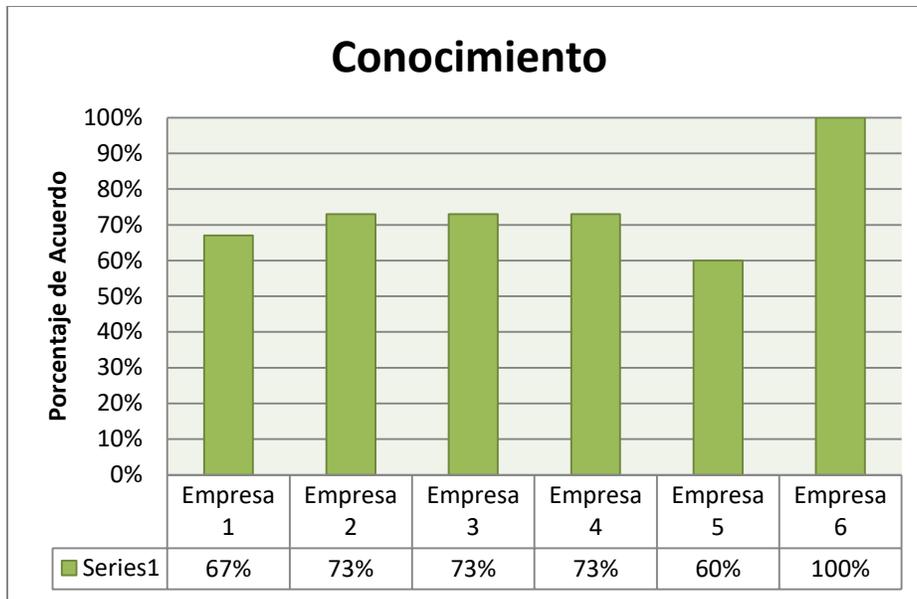
En la columna vertical izquierda se muestra el porcentaje de grado de acuerdo de las empresas respecto a que el distintivo marca Guanajuato generó un proceso de crecimiento respecto a sus finanzas; entre más cercano a 100 más de acuerdo están con la afirmación. En la columna horizontal se muestra el porcentaje de acuerdo por empresa. El mínimo porcentaje de aceptación es del 72% y el máximo es del 100%, tres de las empresas están dentro del 70% de aceptación, dos se encuentran dentro del 80% y una dentro del 100%.



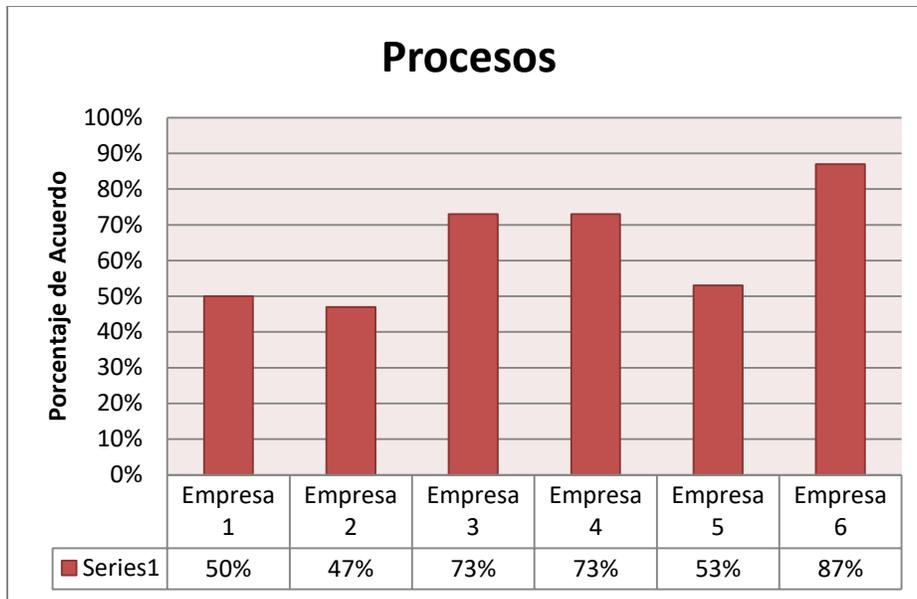
La siguiente gráfica nos muestra la comparativa entre las empresas de sus porcentajes de nivel de acuerdo en el área de clientes. En la columna vertical izquierda se muestra el porcentaje de grado de acuerdo de las empresas respecto a que el distintivo marca Guanajuato genere un proceso de crecimiento respecto a los clientes; entre más cercano a 100 más de acuerdo están con la afirmación. En la columna horizontal se muestra el porcentaje de acuerdo por empresa. El mínimo porcentaje de acuerdo es del 72% y el máximo es del 100%, dos de las empresas se encuentran dentro del 70%, dos dentro del 80% y dos dentro del 90%.



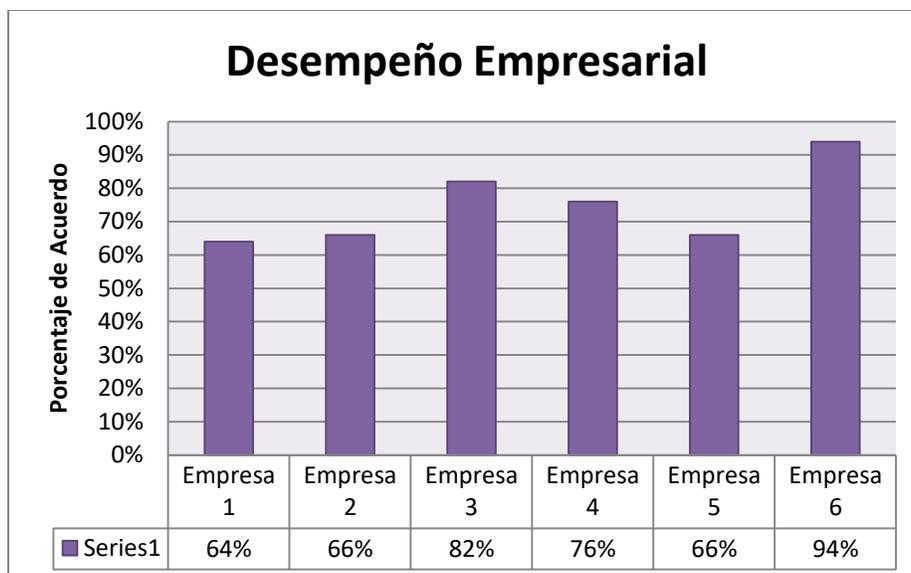
La próxima gráfica nos muestra la comparativa entre las empresas de sus porcentajes de nivel de acuerdo en el área de conocimiento. En la columna vertical izquierda se muestra el porcentaje de grado de acuerdo de las empresas respecto a que el distintivo marca Guanajuato genero un proceso de crecimiento en el área de conocimiento de la empresa; entre más cercano a 100 más de acuerdo están con la afirmación. En la columna horizontal se muestra el porcentaje de acuerdo por empresa. El mínimo es del 60% y el máximo es del 100%, dos de las empresas se encuentran dentro del 60%, tres dentro del 70% y solo una en el 100%.



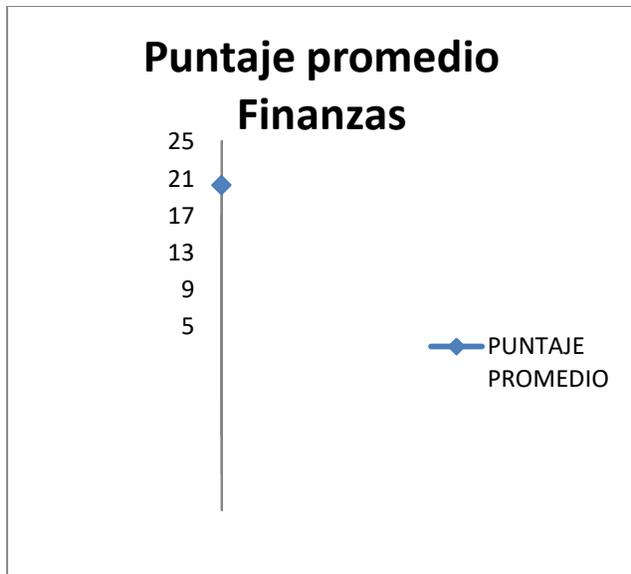
La próxima gráfica nos muestra la comparativa entre las empresas de sus porcentajes de nivel de acuerdo en el área de procesos. En la columna vertical izquierda se muestra el porcentaje de grado de acuerdo de las empresas respecto a que el distintivo marca Guanajuato genere un proceso de crecimiento respecto a los procesos internos de la empresa; entre más cercano a 100 más de acuerdo están con la afirmación. En la columna horizontal se muestra el porcentaje de acuerdo de por empresa. El porcentaje mínimo es del 47% y el máximo del 87%, solo una empresa se encuentra dentro del rango del 40%, dos en el 50%, dos en el 70% y una en el 80%.



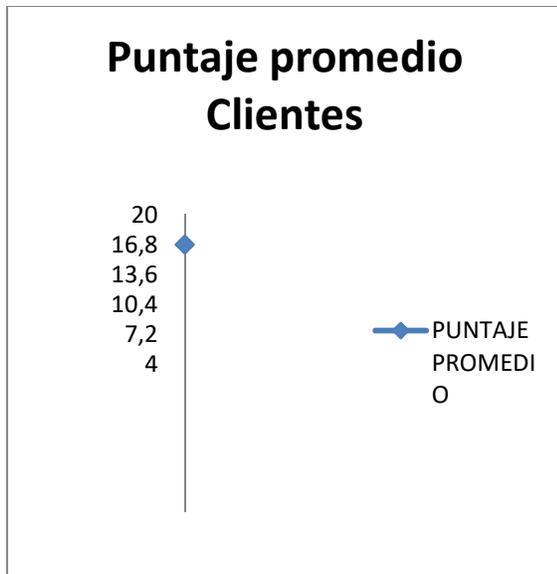
Por último de las tablas comparativas mostraremos el porcentaje promedio entre las empresas respecto al desempeño empresarial. En la columna vertical izquierda se muestra el porcentaje de grado de acuerdo de las empresas respecto a que el distintivo marca Guanajuato genero un proceso de crecimiento respecto al desempeño empresarial, el cual consta de porcentaje promedio de las cuatro áreas que lo complementan (finanzas, clientes, conocimientos y proceso); entre más cercano a 100 más de acuerdo están con la afirmación. En la columna horizontal se muestra el porcentaje de acuerdo de por empresa. Siendo el porcentaje mínimo el 47% y el máximo del 87%. Tres de las empresas se encuentran dentro del 60%, una dentro del 70%, una dentro del 80% y una dentro del 90%.



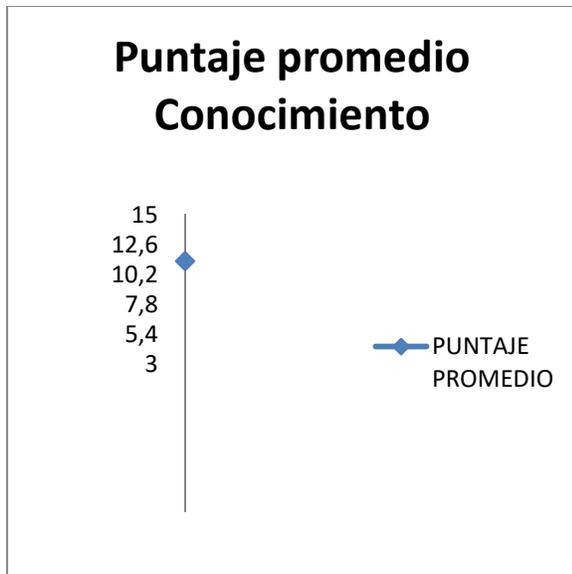
A continuación mostraremos las tabulaciones de cada una de las áreas del puntaje promedio total entre las 6 empresas participantes. Iniciaremos con el área de finanzas, donde se muestra que está en el quintil 4 (Q4) con un puntaje promedio de 20.1, lo que equivale al 81% de porcentaje promedio de aceptación. En la gráfica podemos ver los 5 quintiles, divididos que van desde la puntuación mínima, hasta la máxima, donde los punto nos señala en que quintil se encuentra el puntaje promedio de las 6 empresas, respecto al grado de acuerdo de los empresarios de atribuir al distintivo marca Guanajuato el proceso de crecimiento de la empresa en el área de finanzas. Entre mayor sea el quintil donde se encuentre el puntaje promedio, mayor será el grado de acuerdo en que están los empresarios del efecto de proceso de crecimiento del distintivo en sus finanzas.



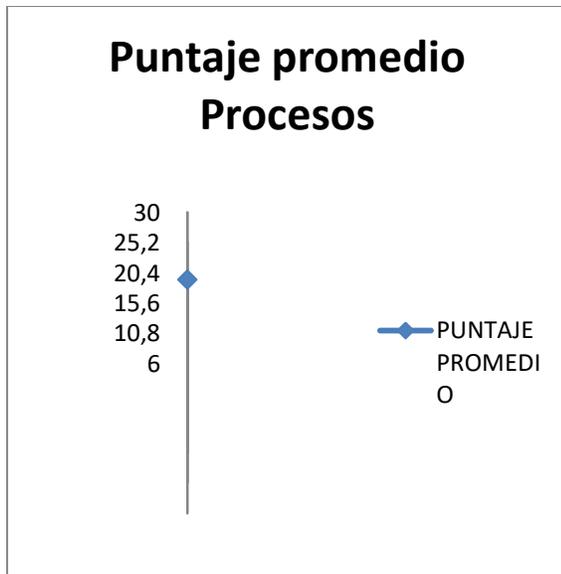
La segunda área es clientes, se muestra que está en el quintil 4 (Q4) con un puntaje promedio de 16.6, lo que equivale al 83% de porcentaje promedio de aceptación. En la gráfica podemos ver los 5 quintiles, divididos que van desde la puntuación mínima, hasta la máxima, donde el punto nos señala en que quintil se encuentra el puntaje promedio de las 6 empresas, respecto al grado de acuerdo de los empresarios de atribuir al distintivo marca Guanajuato el proceso de crecimiento de la empresa en el área de clientes. Entre mayor sea el quintil donde se encuentre el puntaje promedio, mayor será el grado de acuerdo en que están los empresarios del efecto de proceso de crecimiento del distintivo en sus clientes.



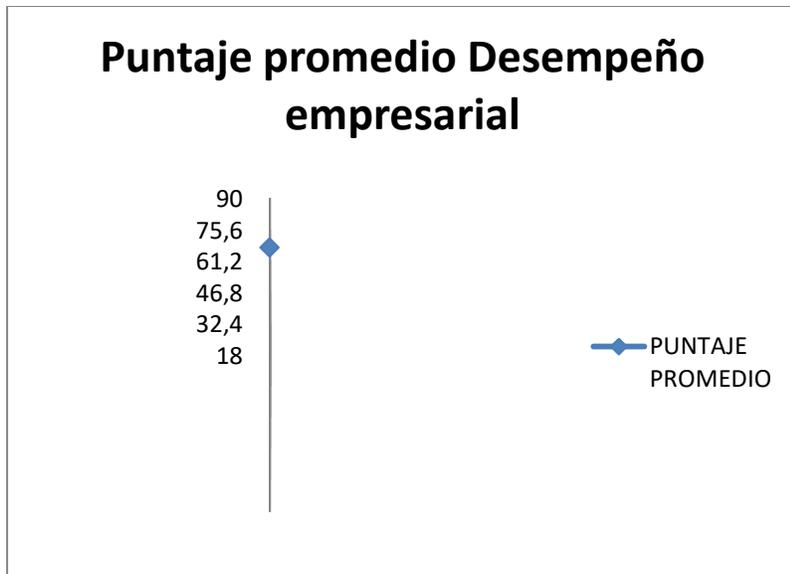
La tercera área es conocimiento, se muestra que está en el quintil 4 (Q4) con un puntaje promedio de 11.16, lo que equivale al 74% de porcentaje promedio de aceptación. En la gráfica podemos ver los 5 quintiles, divididos que van desde la puntuación mínima, hasta la máxima, donde el punto nos señala en que quintil se encuentra el puntaje promedio de las 6 empresas, respecto al grado de acuerdo de los empresarios de atribuir al distintivo marca Guanajuato el proceso de crecimiento de la empresa en el área de Conocimientos. Entre mayor sea el quintil donde se encuentre el puntaje promedio, mayor será el grado de acuerdo en que están los empresarios del efecto de proceso de crecimiento del distintivo en sus conocimientos.



La cuarta área es procesos, se muestra que está en el quintil 3 (Q3) con un puntaje promedio de 19.16, lo que equivale al 64% de porcentaje promedio de aceptación. En la gráfica podemos ver los 5 quintiles, divididos que van desde la puntuación mínima, hasta la máxima, donde el punto nos señala en que quintil se encuentra el puntaje promedio de las 6 empresas, respecto al grado de acuerdo de los empresarios de atribuir al distintivo marca Guanajuato el proceso de crecimiento de la empresa en el área de procesos. Entre mayor sea el quintil donde se encuentre el puntaje promedio, mayor será el grado de acuerdo en que están los empresarios del efecto de proceso de crecimiento del distintivo en sus procesos.



Por último tenemos el promedio de todas las áreas para determinar el nivel de acuerdo que están las empresas con respecto a que el distintivo ayudo a aumentar el desempeño empresarial, donde se muestra en el quintil 4 (Q4), con un porcentaje promedio de 67.16 y un porcentaje promedio de 75%. En la gráfica podemos ver los 5 quintiles, divididos que van desde la puntuación mínima, hasta la máxima, donde el punto nos señala en que quintil se encuentra el puntaje promedio de las 6 empresas, respecto al grado de acuerdo de los empresarios de atribuir al distintivo marca Guanajuato el proceso de crecimiento de la empresa en su desempeño empresarial, donde se consideran los puntajes promedio de cada una de las áreas (Finanzas, Clientes, Conocimiento y Procesos). Entre mayor sea el quintil donde se encuentre el puntaje promedio, mayor será el grado de acuerdo en que están los empresarios del efecto de proceso de crecimiento del distintivo en su desempeño empresarial.



A continuación se mostrarán los resultados obtenidos en la segunda fase de la encuesta, que son las preguntas estructuradas, donde se mostrara el análisis de discurso, para poder identificar los códigos de estrategias que se repiten entre las empresas, observando sus coincidencias, sus puntos disyuntivos y los elementos que complementan su discurso junto con una descripción del contexto de la empresa de la situación empresarial en la que se encuentra. Primero se va iniciar con el análisis de los elementos del discurso de cada participante, para poder entender el contexto de cada uno.

Tabla 18 Descripción del contexto

Descripción del contexto					
	Género	Localidad	Emisor	Canal	Situación

Entrevistado 1	Femenino	Guanajuato	Personal	Escrito	Es una empresa familiar que cuenta con un grado de educación nivel licenciatura y cuentan con un taller en su casa para la fabricación de las bolsas, el taller consta de una habitación con dos mesas de trabajo y estantes donde guardan las herramientas para fabricar las bolsas y su materia prima, no cuentan con tienda para la venta de los productos, se hace de manera virtual o en espacios proporcionados por entidades de gobierno como la casa de artesanías, ferias y caravanas.
Entrevistado 2	Femenino	León	Impersonal	Escrito	Es una empresa familiar que cuenta con su propio taller de producción, con áreas de trabajo y artesanos trabajando para su producción. Cuenta con tienda propio, ventas en línea y utiliza plataformas y eventos de gobierno para promocionar sus artículos.
Entrevistado 3	Femenino	León	Personal	Escrito	Es una empresa familiar que cuenta con el taller de fabricación en su mismo hogar, no cuentan con una tienda física donde promocionar sus productos, lo hacen a través de redes sociales, intermediarios en plataformas de reparto y en su página web, como también aprovechan los eventos generados por el gobierno para sus ventas como son ferias y caravanas.
Entrevistado 4	Femenino	León	Impersonal	Escrito	Es una empresa familiar donde la fabricación de los productos se hace en su mismo hogar, no cuentan con una tienda física para vender sus productos, solo se tiene promoción en redes sociales y en los espacios otorgados por gobierno como ferias, basares y caravanas.
Entrevistado 5	Femenino	León	Personal	Escrito	Es una empresa familiar, donde la elaboración de productos a base de cuero se ha pasado de generación en generación, la empresa la está administrando la hija que termino una carrera de ingeniería industrial. Se cuenta con un edificio pequeño para la parte de producción de las bolsas, con mesas y maquinaria para cada parte del proceso de la producción de la bolsa. Cuenta con tienda virtuales, participación en espacios otorgados por gobierno y con tienda propia
Entrevistado 6	Masculino	León	Impersonal	Escrito	Es una empresa dirigida por un matrimonio, donde los dos estudiaron diseño industriales, crearon la empresa al innovar los accesorios de cuero haciéndolos con puros dobles, la producción se lleva a cabo en su domicilio y sus puntos de venta con en línea o por espacios proporcionados por el gobierno como las ferias, basares o caravanas.

Elaboración propia, 2020.

La mayoría de las empresas radican en el municipio de León, son negocios familiares, donde se involucran todos los miembros de la familia para administrarla y producir el producto, solo se tiene poco personal contratado para ayudar en la fabricación. Los talleres en el mayor de los casos se encuentran en el mismo hogar de las personas, pocas de ellas cuentan con un establecimiento aparte para la venta del producto, siendo su principal canal de ventas las herramientas digitales como son, las redes sociales, página web o plataformas. Utilizan generalmente el apoyo del distintivo marca Guanajuato para poder hacer ventas directas con los clientes, prestando puntos de venta en eventos. Los encargados del área administrativa de la empresa son principalmente mujeres, donde la mitad cuenta con un grado de estudio de nivel licenciatura y la otra de media superior.

Una vez explicado el contexto de las empresas que participaron en la investigación, se pasara a hacer el análisis del discurso identificando cuales fueron las coincidencias, las disyuntivas y estrategias mencionadas contribuyen al proceso de crecimiento del desempeño respecto a cada área que lo compone, iniciando con la financiera.

Tabla 19 Análisis de discurso área financiera

Análisis del discurso									
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Coincidencias	Disyuntivas	Acciones de aumento financiero

<p>Pregunta 1. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de facturas fue por el distintivo o por otra causa? especificar</p>	<p>Aumento de facturas por compradores extranjeros no el distintivo.</p>	<p>Se aumentaron las facturas por el distintivo por la promoción en ferias y eventos.</p>	<p>Aumentó por que el distintivo da mayor credibilidad y formalidad para los clientes.</p>	<p>Se empezó a generar más facturas por el distintivo.</p>	<p>Aumentó la facturación por que el distintivo ayudo a tener nuevos clientes.</p>	<p>El distintivo ayudó a aumentar la facturación de las ventas de la empresa.</p>	<p>El distintivo ayudó a aumentar la facturación de la empresa.</p>	<p>El distintivo no generó ningún cambio en la facturación</p>	<p>El aumento de la facturación por el distintivo se dio por promoción en ferias y eventos, dar formalidad y credibilidad y por ayudar a adquirir nuevos clientes.</p>
<p>Pregunta 2. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de salario de trabajadores fue por el distintivo o por otra causa, especificar?</p>	<p>Se generó un aumento en el salario por distintivo y otros factores.</p>	<p>No se ha aumentado el salario de los trabajadores .</p>	<p>Aumentó el salario ya que se tiene más oportunidad de exhibir el producto por el distintivo.</p>	<p>Por más ventas se aumentó el salario.</p>	<p>Se cambió el salario pero por los cambios del salario mínimo.</p>	<p>El Aumento de salario se debe al aumento de facturación por lo que si se debe al distintivo.</p>	<p>El distintivo ayudó al aumento de salario por ventas.</p>	<p>El salario se aumentó por factores externos.</p>	<p>El distintivo ayuda al aumento de salario por que permite espacios para aumentar las ventas.</p>
<p>Pregunta3. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de piezas vendidas a nivel nacional fue por el distintivo o por otra causa, especificar?</p>	<p>Subieron las ventas nacionales de manera muy baja, por ir a ferias.</p>	<p>Aumentaron las piezas vendidas por la promoción de los productos por el distintivo.</p>	<p>Aumentó por que el distintivo permite tener el producto en más puntos de venta.</p>	<p>Se aumentaron las ventas por el distintivo, gracias a su promoción.</p>	<p>El distintivo ayudó a tener nuevo clientes.</p>	<p>Aumentó por la participación a eventos del distintivo.</p>	<p>Se aumentaron ventas por mayor promoción y dar espacios en eventos.</p>	<p>El aumento se da por traer más clientes.</p>	<p>El distintivo ayuda a dar promoción a los productos y brindar espacios en eventos espaciales para su venta directa.</p>

Pregunta 4. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de piezas vendidas a nivel internacional fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	El aumento en las ventas internacionales se dio por la casa de las artesanías en Guanajuato.	No se han tenido ventas internacionales.	Aumentó por que el distintivo ayudó en la conexión con COFOCE.	Después de tener el distintivo se hizo ventas en el extranjero por conexiones.	A partir del distintivo se empezó a vender a nivel nacional por la conexión con COFOCE.	Aumentaron las ventas internacionales por participar en eventos del distintivo.	Se aumentaron las ventas internacionales por conexiones con otras instituciones como COFOCE, y por la participación en espacios del distintivo.	No se generaron ventas internacionales	El distintivo ayuda a generar conexiones con programas o eventos para generar contacto con compradores internacionales.
Pregunta 5. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de piezas compradas de materia prima fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	Se compró más a los proveedores pero no fue por el distintivo, sino por el aumento de ventas internacionales.	Aumento la compra de materia prima por el distintivo ya que ayudo al aumento de ventas.	Aumentó por que el distintivo te hace tener un compromiso con el stock.	Por el aumento de ventas se aumentó la materia prima por el distintivo.	Se aumentó el consumo de materia prima por el aumento de ventas.	Gracias al aumento de ventas que genero el aumento la compra de materia prima.	Por el aumento de ventas generado por el distintivo se aumentó el consumo de materia prima.	Por ventas aparte del distintivo se aumentó la materia prima y por el compromiso con el stock.	Se genera una cadena donde el aumento de ventas generadas por el distintivo ayuda a la aumento de compra a proveedores locales.

Elaboración propia, 2020.

A la mayoría de las empresas el distintivo ayudó a crecer su facturación ya que les apoyaba al promocionarse con nuevos clientes en distintos eventos, dándoles una imagen más formal lo que provoca mayor seguridad en los compradores. El implementar más de captación de clientes los empresarios lo relacionan con el aumento de ventas, lo que provoca que se aumente el salario de los trabajadores. Sus ventas nacionales se vieron aumentadas por los espacios físicos para ventas directas. Las ventas internacionales se aumentaron en la empresa por las conexiones que genera el distintivo con otras instituciones o programas de gobierno, que ayuda a formar vínculos con compradores extranjeros y ayudándolos a identificar los pasos y procesos para poder exportar. Los empresarios relacionan el aumento en el consumo de proveedores locales con el aumento de sus ventas, por lo que genera una cadena y un apoyo al estado, ya que al prosperar el vendedor también lo hace el que le otorga sus suministros. La minoría de las empresas cree que el crecimiento financiero que se tuvo fue por otros medios de obtención de clientes, pero la mayoría coinciden que el distintivo los ayudo en su aumento financiero, principalmente por la obtención de clientes, promoción, otorgar espacios físicos, conexiones y dar imagen de mayor formalidad. El siguiente análisis que se genera es el del área de clientes.

Tabla 20 Análisis de discurso área clientes

Análisis del discurso									
	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Coincidencias	Disyuntivas	Acciones de aumento de clientes

Pregunta 6. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de canales de comunicación fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	No cambiaron los puntos de venta se usa fb, catalogo y mayoreo.	Aumentaron los canales de comunicación por el distintivo y estrategias del taller.	No se han hecho cambios en los canales de comunicación.	Se hicieron más canales por el distintivo en redes sociales y la página del distintivo.	Ayudó a aumentar los canales de venta virtuales, como Amazon y redes sociales.	Se aumentaron los canales en redes sociales, puntos de venta por los eventos del distintivo.	Se aumentaron los canales virtuales, principalmente las redes sociales.	No se generaron cambios.	Apoyo en aumentar canales virtuales para la promoción y venta de los productos.
Pregunta 7. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de buenos comentarios fue por el distintivo o por otra causa.	Los mismos comentarios, la calidad se mantiene.	Los buenos comentarios aumentaron en los productos por tener el distintivo.	Aumentaron los buenos comentarios en redes sociales debido a la difusión e importancia que crea el distintivo.	Se aumentaron los buenos comentarios por tener el distintivo.	Aumentaron los buenos comentarios en redes sociales gracias al distintivo.	Se aumentaron los buenos comentarios por las plataformas del distintivo.	Se aumentaron los buenos comentarios por medios virtuales.	No se generó cambio en los comentarios.	El distintivo ayuda a proporcionar más canales para poner los comentarios de agrado.
Pregunta 8. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de reclamos fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	Se mantuvo el mismo porcentaje bajo de reclamos.	Se disminuyeron los reclamos, pero no fue gracias al distintivo.	No se ha generado ningún cambio, por ninguna razón en específico.	No se generó ningún cambio en los reclamos.	Se mantuvieron las devoluciones.	Se mantuvieron	No se generó un cambio en la disminución de reclamos.	Se mantuvo igual el nivel de reclamos.	El distintivo no influye en la disminución de los reclamos de los clientes.

Pregunta 9. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de clientes fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	Sí aumentó por la asistencia a eventos, festivales artesanales y feria de león.	Se aumentaron los clientes por la promoción del distintivo.	Aumentaron los clientes por que el distintivo es una plataforma de conexión.	El distintivo ayudó a aumentar los clientes por la promoción.	Se aumentaron los clientes al menudeo gracias al distintivo.	Aumentaron los clientes por los eventos.	Aumento de los clientes gracias a los eventos del distintivo y por su promoción	Aumento de clientes por la plataforma.	El distintivo ayuda a aumentar los clientes por las conexiones que ofrece por sus medios y por los eventos que genera.
--	---	---	--	---	--	--	---	--	--

Elaboración propia, 2020.

El principal canal de comunicación que se aumentó gracias al distintivo fue el virtual, concentrándose en la promoción y apoyo en creación de redes sociales y páginas web, lo que también ayudo a tener un medio de contacto con los compradores lo que aumento los comentarios que en su mayoría son positivos. La mayoría de los empresarios creen que no se tuvo un cambio en los comentarios negativos, por lo que no consideran que el distintivo influya en esta sección. Gracias a los espacios físicos y virtuales que ofrece el distintivo las empresas pudieron contactarse con nuevos clientes, otro motivo son las conexiones que genera con instituciones o compradores, todas las empresas coinciden en que el distintivo es un medio para obtener clientes. Los empresarios coinciden que el distintivo ayuda a aumentar sus clientes y tener más contacto con ellos para saber sus necesidades. El siguiente análisis de discurso se hará respecto al área de conocimientos, iniciado por sus concordancias, disyuntivas y estrategias que generaron el aumento en su proceso del área.

Tabla 21 Análisis de discurso área conocimientos

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Coincidencias	Disyuntivas	Acciones de aumento financiero
Pregunta 10. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de cambios generados en el producto fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	No se generaron cambios.	Los cambios se deben por los clientes y por los requisitos que pide el distintivo.	No se generaron cambios.	Se generaron cambios en el producto por recomendaciones del distintivo.	Se modificó el producto al 100%, color, diseño y materiales por las recomendaciones del distintivo.	Se generaron modificaciones en el producto por recomendaciones del distintivo.	Se generaron cambios en los productos por recomendaciones del distintivo. No se generó ningún cambio.	Los cambios se hicieron por el cliente.	El distintivo ayuda a ver los cambios que se le pueden hacer al producto para mejorarlo.
Pregunta 11. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de capacitación a los trabajadores fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	Ninguna formal, los mismos trabajadores capacitan a los nuevos.	El distintivo ha apoyado en dar capacitaciones.	El distintivo crea un compromiso vendedor cliente, por lo que se capacita en atención a clientes, ventas, detallado y terminado de producto.	Se capacitó al personal gracias al distintivo.	Se aumentó la capacitación por los consejos que dio el personal del distintivo.	Se aumentaron las capacitaciones por las conexiones del distintivo con CICEG.	Se impartieron capacitaciones por las recomendaciones del distintivo y apoyo para conectarlos con capacitadores.	Los mismos trabajadores se capacitan.	El distintivo aconseja y ofrece alternativa para que se puedan llevar capacitaciones en las empresas referentes al área de atención al cliente o proceso.

Pregunta 12. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de personal contratado fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	El aumento de personal se dio por el aumento de pedidos extranjeros no por el distintivo.	El personal se mantiene igual, el distintivo no tuvo inferencia.	No se han generado cambios.	Se contrató más personal por más ventas.	Se ha mantenido la plantilla original.	No hubo ningún cambio.	No se generaron cambios en la contratación de nuevo personal	El aumento se dio por pedidos en el extranjero. O por el aumento de ventas.	El distintivo no influye en generar un aumento de personal.
--	---	--	-----------------------------	--	--	------------------------	--	---	---

Elaboración propia, 2020.

La mitad de las empresas consideran que el distintivo no influyó para que se hicieran modificaciones en sus productos ya sea porque el cambio se hizo en base a las peticiones del cliente o por que no se ha generado ninguna, en cambio la otra mitad menciona que sí se llevaron a cabo modificaciones por recomendación del distintivo, mas no especifican en qué. La mayoría de las empresas coinciden que aumentaron sus capacitaciones gracias a las recomendaciones otorgadas por el equipo del programa del distintivo, los apoyan para informarles de cursos y las áreas en las que lo pueden enfocar, siendo los principales los del distintivo, solo una empresa se mantuvo sin impartir una capacitación formal. Las empresas consideran que el distintivo no influyo en el aumento de su personal, generalmente se hizo por el aumento de ventas. En la sección de conocimiento, las empresas consideran que el distintivo no tiene una participación muy fuerte e influye más factores externos o no se genera ninguna modificación. El siguiente análisis que se generara es el del área de procesos, para observar e identificar las estrategias implementadas para la mejora del proceso de esta área.

Tabla 22 Análisis de discurso área de procesos

	Entrevistado 1	Entrevistado 2	Entrevistado 3	Entrevistado 4	Entrevistado 5	Entrevistado 6	Coincidencias	Disyuntivas	Acciones de aumento financiero
Pregunta 13.¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de minutos de entrega fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	El tiempo de entrega depende del cliente y el distintivo no influye.	El tiempo de entrega se ha mantenido igual, ya que el que lo maneja es el servicio de paquetería.	No se han hecho cambios en el tiempo de entrega.	No se ha hecho ningún cambio en el tiempo.	Los cambios de entrega no se deben al distintivo sino al cliente.	Se mantuvo igual pues se tiene un registro de capacidad instalada.	No se generaron cambios en el tiempo de entrega.	Los cambios se generan por el cliente o la paquetería.	El distintivo no influye en disminuir el tiempo de entrega de los productos.
Pregunta 14.¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de días de durabilidad del producto fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	Depende de la empresa no el distintivo.	El tiempo de durabilidad se ha mantenido igual de 3 años.	No se han hecho cambios en la durabilidad del producto.	Se aumentó la durabilidad del producto por las recomendaciones del distintivo.	La durabilidad siempre ha sido la misma.	Se mantuvo igual.	Se ha mantenido igual la durabilidad del producto	Por las recomendaciones se aumentó la durabilidad.	El distintivo no influye en que se modifique el producto para aumentar su durabilidad.

Pregunta 15.¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de número de accidentes laborales fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	No se tienen accidentes por que no se manejan productos peligrosos.	No se han tenido accidentes en el taller.	Disminuyeron los accidentes gracias a las normas de seguridad que plantea el distintivo.	Sin cambios en el número de accidentes.	Los accidentes no están relacionados al distintivo.	Ningún cambio.	No se generó un cambio en el número de accidentes en la empresa.	Por las sugerencias de seguridad se disminuyen los accidentes.	El distintivo no influye para que se tomen medidas de seguridad en la empresa.
Pregunta 16.¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de compras de equipo y mobiliario fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	Se compró mobiliario pero no fue gracias al distintivo.	Se compró más mobiliario y equipo por el apoyo del distintivo.	Aumentó por que el distintivo dispone de convocatorias para apoyar en la adquisición de equipo.	Se compró más mobiliario y equipo por las conexiones que da el distintivo.	Se pudo comprar maquinaria y artículos de oficina gracias a las conexiones del distintivo con fondos Guanajuato.	Se compró más mobiliario gracias a las oportunidades de programas que da el distintivo.	Se compró mobiliario gracias a las conexiones y oportunidades que el distintivo ofrece a las empresas.	El distintivo no apoya en el aumento de mobiliario.	El distintivo apoya para que las personas puedan adquirir más mobiliario y equipo al conectarlos con programas o convocatorias de gobierno.
Pregunta 17.¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de devolución de producto fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	No se han tenido devoluciones, así que se mantuvo igual.	No se han tenido devoluciones, el distintivo no influye.	Disminuyeron las devoluciones por que el distintivo hizo que se hiciera un análisis para ver el porqué de las devoluciones.	Aumentaron las devoluciones por el aumento de ventas.	Las devoluciones se mantienen igual y no tiene nada que ver el distintivo.	No se tuvieron devoluciones.	No se generaron devoluciones o se mantuvieron igual.	Ayudó a hacer un análisis de devoluciones. Aumentaron por el aumento de ventas.	El distintivo no influye de manera significativa para que se disminuyan las devoluciones de los productos.

Pregunta 18. ¿Considera que el aumento/diminución/sin cambio de donaciones a fundaciones o movimientos sociales fue por el distintivo o por otra causa, especificar?	Nunca se han hecho donaciones.	No se han hecho donaciones y el distintivo no influyó.	No se han hecho donaciones por el momento.	No se han hecho donaciones.	Se realizaban donaciones antes de tener el distintivo por lo que no se modificó o influyó para hacerlas.	El distintivo fomentó el generar donaciones.	No se han hecho donaciones.	Las donaciones se hacían antes de tener el distintivo.	El distintivo no influye en el aumento de las donaciones.
--	--------------------------------	--	--	-----------------------------	--	--	-----------------------------	--	---

Elaboración propia, 2020.

En la parte de procesos es donde se muestra menores cambios provocados por el distintivo, las empresas coincide en que no se generó ninguna disminución de tiempo de entrega del producto, donde ponen como factores principales para que este se modifique las especificaciones de los clientes o el sistema de paquetería. Cinco de las cuatro empresas coinciden que la durabilidad de su producto no se vio modificada, que se ha mantenido igual y es duradera gracias a los productos de calidad que utilizan, solo una empresa piensa que por las recomendaciones generadas por el personal del distintivo ayudó a aumentar la vida útil del producto. De igual forma cinco de las cuatro empresas consideran que no se disminuyó o modificó el número de accidentes que ocurren en la empresa, ya sea porque consideran que no se ha tenido ninguno o no se tiene registro de los mismos, solo una empresa considera que por recomendaciones de seguridad solicitadas por el distintivo influyó en disminuir los accidentes que tenían en la empresa. En cambio cinco de las empresas piensa que el distintivo ayudó en que pudiera conseguir más equipo y mobiliario, gracias a las conexiones que genera con otros fondos

de apoyo del gobierno o informándolos de las convocatorias para préstamos o adquisiciones de equipo, solo una piensa que la adquisición de nuevo mobiliario se dio por méritos propios.

Para las devoluciones del producto 5 de las 6 empresas mencionaron que se mantuvo igual el número de devoluciones generadas y solo una coincidió que se generó un aumento en las devoluciones después de adquirir el distintivo, pero lo relaciona con el aumento de pedidos. Todas las empresas coinciden que el distintivo no tuvo ninguna influencia en que se generaran aportaciones a donaciones para beneficio de la sociedad, solo existía una que ya las hacía, pero esto fue por mérito propio sin que el distintivo lo fomentara.

7. Discusión y Conclusiones

Gracias a la información encontrada de otras investigaciones se pudo crear durante el marco teórico la recolección de las distintas estrategias, los alcances que tenían y el grado o nivel en que influían a la empresa, esto junto con la descripción de los componentes que engloban una marca de certificación ayudó a poder identificar en qué tipo de estrategia encajaba. Siendo en las de nivel funcional, ya que la marca de certificación está enfocada en modificar los procesos de la empresa y la parte de calidad, haciendo las peticiones a las empresas de nuevas implementaciones a un nivel funcional, por lo mismo en la presente investigación se reconoce a una marca de certificación como una estrategia de funcionalidad.

Una vez que se identificó en donde eran los cambios que generaba la marca se buscaron los distintos métodos que pudieran medir las áreas de impacto que modificaba, ya que los métodos para evaluar marcas están enfocadas en darles un valor monetario a la empresa, representar cuánto les cuesta la marca y cuánto aporta la misma a las ganancias; pero en este estudio se evaluó el impacto que generaba en la parte del desempeño de la empresa, si existía un cambio en alguna de las áreas del desempeño empresarial, por lo que se seleccionó como mejor

opción la utilización del cuadro de mando, ya que mide las partes financieras y no financieras y se podían colocar la mayoría de los requisitos que la marca de certificación solicitaba para su adquisición en las 4 áreas que medía.

Por lo que la marca de certificación como estrategia funcional se podía medir mediante el cuadro de mando, evaluando el grado de acuerdo de los dueños de las empresas en que el motivo de mejora de la empresa por área era por el distintivo marca Guanajuato, como también el poder analizar qué factores eran los que generaban el cambio e identificarlos en cada área del desempeño, para poder identificar si los cambios son percibidos que se generaron por el distintivo y qué áreas son las que tienen un impacto. Lo que este puede ser una nueva manera de poder evaluar los cambios que generan las marcas en los procesos de las empresas, no solamente en el sentido económico y perspectiva del cliente, sino también identificar en la parte de procesos y aprendizaje.

Alguna de las limitaciones que se tuvieron en el trabajo de investigación fue la poca información referente a las marcas de certificación, no se encontraron muchos casos de estudio en México, inclusive este tipo de marca todavía no cuenta con una norma o regulación en el país, la información obtenida de las características legales se tuvieron que obtener del reglamento de Estados Unidos. Por lo que la regulación de las marcas de certificación en México no se encuentran muy controladas y se aplican conforme las empresas deseen hacerlo, estas se pueden registrar ante el IMPI, pero no existe una institución que las regule, por lo que se espera que esta investigación pueda dar una mayor aportación sobre los casos de las marcas de certificación en México.

De igual forma la mayoría de la información que se encontró de las investigaciones del efecto de las marcas de certificación nivel Latinoamérica se enfocaban principalmente en la

percepción del cliente, en qué valor le daba este a la marca o cómo influía en la compra o imagen que se tenía de la empresa, pero la mayoría estaba enfocada a la perspectiva desde el cliente, no se enfocaban en los cambios que causaba en las empresas ni desde su perspectiva, este estudio ayudará a ver en qué áreas del desempeño puede generar modificaciones el utilizar las marcas de certificación en las micro empresas de México.

Otra de las limitaciones es la falta de confianza con la que se tuvo que enfrentar, ya que se batalló en poder conseguir a las empresas que participaron en el estudio, puesto que no se quería proporcionar los datos o se temía a que existiera alguna tipo de represalia por parte del programa Distintivo Marca Guanajuato si daban algún tipo de mal comentario, por lo que se tuvieron que tomar medidas sobre la confidencialidad de los datos que se otorgaban.

Se aprecia que en las gráficas de grado de aceptación respecto a que el distintivo genera un proceso de crecimiento en las finanzas cuenta con un grado alto de aceptación, ya que el mínimo es de un 70% y se encuentra en el quintil cuatro, siendo el porcentaje de aceptabilidad entre las empresas del 81%, el cual es un alto porcentaje. Al generar las preguntas cualitativas para identificar qué actividades eran las que generaban este aumento en las finanzas destacaron principalmente que el distintivo fomentó este aumento por la obtención de nuevos clientes al apoyarlos en promocionarse en eventos y el poder tener la Marca Guanajuato les otorgaba una imagen más formal y de mayor credibilidad con los clientes.

Al tener más clientes se aumentaron las ventas, para las ventas nacionales ayudó que el distintivo otorgaba espacios físicos, lo que aumentó su venta directa con las personas, en cambio para las ventas internacionales la conexión que tenía el distintivo con otras instituciones de gobierno como lo es COFOCE, ayudó a contactar a las empresas con compradores externos y saber las regulaciones que se necesitan para poder exportar. El aumento de estas ventas provocó que se aumentara el consumo de materia prima con los proveedores y el aumento del salario de

los trabajadores, ya que se tenía mayor adquisición económica. Aquí se muestra que el distintivo genera cadena de aumento, al otorgar apoyo mediante espacios físicos en eventos claves, promoción y conexión con instituciones genera el aumento de clientes lo que conlleva al crecimiento económico de la empresa y apoya de manera significativa en el aumento financiero de la empresa.

Con respecto al área de clientes los empresarios tiene un alto grado de aceptación con respecto a que el distintivo genera un proceso de crecimiento en el área de clientes, puesto que él se encuentra en el quintil cuarto, el mínimo porcentaje de aceptación es del 75% y en porcentaje promedio de aceptabilidad es del 83% entre las empresas, lo que representa una aceptabilidad alta.

Las empresas consideran que el distintivo los ayudo a contactar más clientes aparte de los espacios físicos, aumento su conexión virtual con ellos, principalmente en lo que es las redes sociales, por la promoción que genera el mismo programa y recomendaciones para la apertura propia, para tener un medio de contactarlo, el tener esos canales virtuales los ayudo a tener un medio de contacto para las necesidades del cliente , lo que fomentó el aumento de los buenos comentarios respecto a sus productos, pero a pesar de tener este canal las empresas piensan que no se tiene un aumento de comentarios negativos, puesto que nos da un seguimiento a los comentarios generados en la plataforma, se enfoca más en la puntuación que se otorga. El apoyo en generar más canales de difusión y promoción de las empresas ha generado que se aumente el número de clientes y se tenga más medios para poder tener una comunicación más cercana, aunque falta el poder detectar cuáles son las necesidades del cliente.

En la sección de conocimiento se encuentra dividido en el grado de aceptabilidad referente a que el distintivo genera un proceso de crecimiento para el conocimiento de la empresa, ya que

hay empresas con un bajo grado como lo es del 60%, pero a pesar de ello se encuentra en el quintil cuarto, con un porcentaje total de aceptabilidad entre las empresas del 74%.

Las empresas consideran que el distintivo los apoya para dar capacitación a sus empleados al contactarlos con programas de capacitación respecto al servicio al cliente y procesos, pero no se ven influenciados por el distintivo para el aumento de personal lo atribuyen al aumento de ventas, como también ven poca participación en la modificación de los productos, esta se genera principalmente por las peticiones de los clientes. A pesar de que mencionan que el aumento de ventas se dio por el distintivo no se hace relación con el aumento de personal. En la sección de conocimiento se considera factor de crecimiento al distintivo solo en algunas actividades, principalmente en la capacitación.

Por último se tiene el área de procesos internos, el cual es el que muestra menor influencia de crecimiento por el distintivo, ya que se encuentra en el quintil tres con un porcentaje promedio de aceptabilidad del 64%. Esto se debe a que las empresas consideran que las modificaciones efectuadas en la disminución del tiempo de entrega del producto y la durabilidad del mismo se ven afectadas por otros factores externos, como lo son los clientes, las empresas de reparto de productos o por los materiales y procesos que hace la empresa.

A pesar de que el distintivo en sus especificaciones pide que se encuentre medias de seguridad en la empresa, estas consideran que no ha influenciado en la disminución de sus accidentes, puesto que lo relacionan con accidentes graves no en los de menor grado, por lo que no tiene registro de los mismos. Otro de los puntos que consideran que no se vieron beneficiados fue en la sección de devoluciones, puesto que no se tiene registro de productos que se devuelvan o no se lleva un control, tampoco generó que las empresas tuvieran mayor aportación con la sociedad mediante donaciones o apoyos caritativos, a pesar de que es un requisito del distintivo. En esta sección solo se mostró que se tuvo influencia en la parte de adquisición de mobiliario y equipo,

puesto que el distintivo ayuda a tener conexiones con otras instituciones de gobierno, las cuales apoyan a pequeñas empresas en facilitarles préstamos u obtención del mobiliario.

Suman la puntuaciones cada área las empresas consideran que el distintivo influyó en su proceso de crecimiento en el desempeño empresarial en un 75%, el cual se encuentra ubicado en el quintil cuatro, lo que representa un grado alto de aceptabilidad . Al examinar cada una de las áreas se puede observar que el distintivo influye principalmente en lo que es las finanzas y los clientes de las empresas y en el que tiene una menor aportación es en el área de procesos.

El distintivo demuestra ser de gran utilidad para contactar a las empresas con nuevos clientes y canalizarlas para tener mayor información tanto para apoyos como para ampliar su mercado. El distintivo muestra tener más impacto en que las personas puedan reconocer las empresas y los productos que venden, más que asegurar sus procesos de producción y tiene una influencia a mediano grado del conocimiento que adquiere la empresa respecto a la capacitación. El distintivo puede fortalecer los requisitos de pase para verificar que los procesos de la empresa en la elaboración de sus productos cumplan con medidas de seguridad y llevar mayor registro de sus tiempos y capacidad, para que estos tengan un mejor control de los mismos.

Las marcas de certificación en el caso del distintivo marca Guanajuato generó un impacto de crecimiento en el desempeño empresarial de las empresas de marroquinería y talabartería en el estado de Guanajuato, por lo que el programa representa un aumento en el crecimiento de la empresa, siendo una estrategia para aumentar principalmente sus ventas, clientes y conocimiento mas no afecta en su aumento de mejora de procesos de elaboración de productos de una manera significativa.

Como futura investigación se podría analizar la correlación directa que tiene estas dos variables, ya que por el número de muestra utilizada no se puede demostrar que el distintivo sea el causante directo de los cambios en las empresas, puesto que se utilizó solo estadística

descriptiva, pero con mayor participación de empresas se podría identificar si existe una relación directa.

De igual forma este método era para diagnosticar si se generaba un cambio en el desempeño empresarial después de obtener el distintivo e identificar en qué áreas del desempeño era donde se generaban los cambios, por lo que se puede dar un diagnóstico para identificar el área con mayor impacto y la de menor.

Cabe señalar que las preguntas se basaron en los requisitos que pedía el distintivo a las empresas participantes para hacerse acreedor a él por lo que la encuesta está enfocada específicamente a evaluar el distintivo marca Guanajuato. También se pueden generar investigaciones en empresas de otro giro, para evaluar si se tiene el mismo impacto, para identificar si productos que no estén tan relacionados con la cultura del estado, pueda tener el mismo efecto.

8. Anexos

Se estarán mostrando imágenes de los productos desde el anexo 1 hasta el anexo 6, a partir de ellos el anexo 7 es la carta de presentación.

Anexo 1



Bolso elaborado a mano por la empresa, a base de productos de piel, utilizando piedras, minerales fósiles.

Anexo 2



Bolso elaborado a mano, de piel, con acabados metálicos.

Anexo 3



Bolso elaborado a mano a base de piel, con bordados.

Anexo 4



Bolso elaborado a mano a base de piel de manera artesanal.

Anexo 5



Bolso elaborado a base de piel de manera artesanal con detalles metálicos.

Anexo 6



Estante de venta de productos de la empresa, donde se muestran carteras a base de piel elaboradas artesanalmente.

UNIVERSIDAD DE
GUANAJUATO



Universidad de Guanajuato
Campus Guanajuato
División de Ciencias Económico-Administrativas
Oficio: DCEA/MA/070/19
Guanajuato, Gto., a 05 de julio 2019

A QUIEN CORRESPONDA

Por medio de la presente se hace constar que la Srta. Licenciada Marina López Carvallo es estudiante de la Universidad de Guanajuato en el grado de Maestría en Administración, del periodo enero 2018 a enero 2020, con NUA 822221.

La presente carta es para solicitar su apoyo en la colaboración de hacer una investigación del impacto generado por el distintivo Marca Guanajuato en las pequeñas y medianas empresas de productos artesanales elaborados a base de piel en el estado de Guanajuato; esto con el objetivo de distinguir las áreas en las que el distintivo ha ayudado a las empresas.

Por lo que se les solicita su apoyo para poder generar un diagnóstico de la situación actual de la empresa, por lo que se les requerirá información referente a la forma en que conocieron este distintivo, porque quisieron adquirirlo, el proceso que llevaron a cabo y en qué actividades han participado por parte de este.

El uso de la información proporcionada se utilizará solamente para datos de la investigación, sin ningún otro fin y la estudiante Marina López Carvallo se compromete a hacer uso correcto de la misma y manejarla bajo el consentimiento de los empresarios.

ATENTAMENTE
"La Verdad Os Hará Libres"



UNIVERSIDAD DE GUANAJUATO
CAMPUS GUANAJUATO
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICA ADMINISTRATIVA
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

DR. AGUSTÍN RUIZ LANUZA
COORDINADOR
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

CAMPUS GUANAJUATO
DIVISIÓN DE CIENCIAS ECONÓMICO ADMINISTRATIVAS

Fraccionamiento 1, Col. El Establo S/N
Guanajuato, Gto., México. C.P. 36250
Teléfonos: 01 4731 735 29 00 y 735 29 01, ext. 2952
www.ugto.mx www.dceaugto.mx

Carta de confidencialidad de datos y presentación del estudio, avalado por la coordinación de la Maestría en Administración de la universidad de Guanajuato.

9. Referencias

- Amaratunga, D., Baldry, D., Sarshar, M. (2000). Assessment of facilities management performance—what next?. *Facilities*, 18(1/2), 66-75. doi:10.1108/02632770010312187 .
- Ambler, T., & Styles, C. (1997). Brand development versus new product development: toward a process model of extension decisions. *Journal of Product & Brand Management*. Amber, 14(7), 10-19. DOI: 10.1108/10610429710186752 .
- Ambler, T. (1992), *Need-to-Know-Marketing*, Century Business, London.
- American Marketing Association,[AMA] (1960),*Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Chicago, IL.
- Armistead, C., Pritchard, J. P., & Machin, S. (1999). Strategic business process management for organisational effectiveness. *Long range planning*, 32(1), 96-106.
- Andrews, K., Christensen, E. (1969). *Business Policy: Text and cases*. USA: Irwin.
- Ansoff, I.H.,(1957). Strategies of Diversification. *Harvard Business Review*.35 (5).113-124.
- Anthoy, R; Govindarajan, (2007) *Sistemas de control de gestión*. Duodécima edición. Mc Graw Hill. México.
- Asesoría Dinámica a Microempresas [ADMIC], (2017).*Marca Guanajuato*. Guanajuato. Asesoría Dinámica a Microempresas. <http://www.admic.org.mx/marca-guanajuato/>
- Assael, H. (1995). *Consumer behavior and marketing action*. Cincinnati, South-Western College Publishing.
- Astrea, F., C.(1978). Las funciones de la marca. *ADI*, 5, 33-66.

- Athapaththu, H. K. S. (2016). An overview of Strategic Management: An Analysis of the concepts and the importance of Strategic Management. *International Journal of scientific and Reserch Publication*. 6 (2).124-127.
- Bacon, C. R. (2008). *Practical portfolio performance measurement and attribution* (2nd ed.), John Wiley and Sons.
- Banco Mundial [BM]. (2019).Systematic Conuntry Diagnostic Mexico. Washington, D.C.: *World Bank Group*.
- Baroni, D. (1986), Il manuale del design grafico, *Longanesi*, Italia, pp 112.
- Bastos, W., & Levy, S. J. (2012). A history of the concept of branding: practice and theory. *Journal of Historical Research in Marketing*.
- Bitton, M. (1990) ‘Méthode de conception et d’implantation de systèmes de mesure de performances pour organisations industrielles’, Thèse d’ automatique, Université de Bordeaux I, France.
- Bolland, E.J. (2017).Comprehensive strategic management a guide for student, Insight for managers. *Esmerald Publishing*, frist edition.
- Brand Finance (2019). Global 500 2019.*Brand Finance* 500.
https://brandfinance.com/images/upload/global_500_2019_locked_4.pdf
- Bravo, C. ,S. ,A., Cortina, R. ,A. ,K. ,Pacheco. ,R. ,C. ,M. ,Quiñones, A.,M.,G.,(2009).Planeación estrategica de largo plazo: una necesidad de largo plazo. *Pensamiento y gestión*, (26), 191-213.
- Bresser, R. K., & Bishop, R. C. (1983). Dysfunctional Effects of Formal Planning: Two Theoretical Explanations. *Academy of Management Review*, 8(4), 588-599.
- Brignall, T. J., Fitzgerald, L., Johnston, R., & Silvestro, R. (1991). Performance measurement in service businesses. *Management Accounting*, 69(10), 34-36.
- Brown, G. (1992), People, Brands and Advertising, *Millward Brown International*, New York, NY.
- Campbell, A. B. (1993). *Applied chaos theory*. USA: Academic Press.
- Capriotti, P. (2009). *Branding corporativo*. Santiago de Chile: Colección libros de la empresa.

- Castilla-Arévalo, G., & Alarcón-Villamil, N. O. (2017). Evaluación de la calidad en establecimientos de alojamiento y hospedaje. *Semestre Económico*, 20(43), 161-189.
- Cequea, M., (2012). Modelo multifactorial para optimización de la productividad en el proceso de generación de energía eléctrica: aplicación al caso de las centrales hidroeléctricas venezolanas. *Industriales*.
- Chandler, A. D. (1962). *Strategy and structure: chapters in the history of American industrial enterprises*. Cambridge, Mass.: *MIT Press*, 14, 16.
- Chandler, A. D. (2003). *Strategy and Structure Chapters in the history of the American Industrial Enterprise*. New York: Beard Books.
- Contreras, J. L. (2018). Trademarks, Certification Marks and Technical Standards.
- Costa, J. (1993), *Identidad Corporativa, Trillas*, México, pp 74.
- Côté, L., Vézina, M., & Sabourin, V. (2005). The strategic management process in e-business. *Ivey business journal*, 69(5), 1-7.
- Crainer, S. (1995). *The Real Power of Brands: Making Brands Work for Competitive Advantage*. London, *Pitman Publishing*.
- Crimmins, James. 2000. "Better measurement and management of brand value." *Journal of Advertising Research* 40.6: 136-144.
- Creswell, J. W. (2013). *Steps in conducting a scholarly mixed methods study*.
- Cuenta Satélite de la Cultura de México [CSCM], 2018. *Artesanos y artesanías una perspectiva económica*. Recuperado:
https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/330994/ARTESANOS_Y_ARTESANIAS_UNA_PERSPECTIVA_ECONOMICA.pdf.
- Hofer, C.,W., Murray Jr., E.,W., Charan, R., Pitts,R.,A., (1978) *.Strategic Management: A Casebook in Policy and Planning*, *West Publishing*, St. Paul, MN.
- Dankhe, G. (1986). *Metodología de la investigación. Definición del tipo de*.
- Darriba, C. I. (2008). *Marca Colectiva: Ley No 26. 355 Comentada*. Teseo.

- David, F. R. (2003). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- David, F., R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. Pearson Educación.
- De Almeida, A. R. (2008). Key differences between trade marks and geographical indications. *European intellectual property review*, 406.
- De Chernatony, L., & Dall'Olmo Riley, F. (1998). Modelling the components of the brand. *European Journal of Marketing*, 32(11/12), 1074-1090.
- De Sousa, A. L. (2003). Estudio de las indicaciones geográficas, marcas de certificación y las marcas colectivas—su protección en Brasil e importancia en el contexto internacional. *Derechos intelectuales*. Buenos aires, Argentina:
- Distintivo Marca Guanajuato (2019). Especificaciones versión 02. Secretaria de Desarrollo Económico, Guanajuato, México.
- Distintivo Marca Guanajuato (2019). Info Marca GTO. Secretaria de Desarrollo Económico, Guanajuato, México.
- Distintivo Marca Guanajuato (2019). Qué es la Marca GTO. Secretaria de Desarrollo Económico, Guanajuato, México.
- Dixon, J.R., Nanni, A.J. and Vollmann, T.E. (1990) *The New Performance Challenge: Measuring Operations for World-Class Competition*, Business One Irwin, Homewood, IL.
- Dobson, P. W., Starkey, K., & Richards, J. (2009). *Strategic management: issues and cases*. John Wiley & Sons.
- Doost, M., H., (2017). Principles of Strategic PLanning. *Fachhochschule des Mittelstands*.
- Drucker, P. (2007). *The practice of management*. The classic Drucker collection (Edición revisada, reimpresión). M. Belbin (Ed.) USA: Elsevier.
- Dutton, J. E., & Duncan, R. B. (1987). The influence of the strategic planning process on strategic change. *Strategic management journal*, 8(2), 103-116.
- Fayol, H. (1930). *Industrial and General Administration London*: Sir Isaac Pitman and Sons.
- Fernandez P.,: “Valuation of brands and intellectual capita“.

IESE Business School, 2001, www.stern.nyu.edu, 17.09.2009.

Ferreira, J., Raposo, L., Wagner, M., E., (2014). Strategy and strategic management concepts: are they recognised by management students?. *Business Administration and Management*, 1 (17), 43-61.
DOI: 10.15240/tul/001/2014-1-004.

Fred, R.D. (2011). Strategic management: Concepts and case. *Pearson Education*.

Fundación Europea para la Gestión de la Calidad {FEGC}. (2012). Modelo EFQM de excelencia .EFQM
Fundación

INTERARTS. (2012). Guía de planeación estratégica. INTERARTS.
<https://www.interarts.net/descargas/Gu%C3%ADa%20de%20planificaci%C3%B3n%20estrat%C3%A9gica.pdf>

Gallardo, J. R. (2012). *Administración estratégica: de la visión a la ejecución*. Primera Edición.
Alfaomega Grupo Editor S.A. de C.V. Mexico. ISBN 978-607-707-254-6.

Gantz, M., E., (2002). *Strategic planning: a ten step guide*. Mosaica.

García, C., F. (2002). *El cuestionario*, Editorial Limusa. SA de CV, Primera edición.

Garengo, P., Biazzo, S. and Bititci, U. (2005). Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 7(1), 25-47.

Gavera, C., Ilies, L., & Stegorean, R. (2011). Determinants of organizational performance: the case of romania. *Management & Marketing Challenges for the Knowledge Society* , 285-300.

Gawankar, S., Kamble, S. S., & Raut, R. (2015). Performance Measurement Using Balance Score Card and its Applications: A Review. *Journal of Supply Chain Management Systems*, 4(3), 6-22.

Giovannucci, D., Barham, E., & Pirog, R. (2010). Defining and marketing “local” foods: Geographical indications for US products. *The Journal of World Intellectual Property*, 13(2), 94-120.

Giovannucci, D., Josling, T. E., Kerr, W., O'Connor, B., & Yeung, M. T. (2009). Guide to Geographical Indications: Linking products and their origins (p. 232). *Geneva: International trade centre*.

Gobierno del Estado (2020) ¿Quiénes somos?, <https://sde.guanajuato.gob.mx/index.php/conocenos/>

- Gobierno del Estado de Guanajuato (2019).Entrega el distintivo Marca GTO número 2 mil.
<https://boletines.guanajuato.gob.mx/2019/11/20/entregan-el-distintivo-marca-gto-numero-2-mil/>
- Gomes, A. F., Jabbour, A., Adriana, B. N., & Charbel, J.C. (2011). Measuring supply chain management practices. *Measuring Business Excellence*, 15(2), 1-20.
- Grant, R. M. (1991). The resource-based theory of competitive advantage: implications for strategy formulation. *California management review*, 33(3), 114-135.
- Guevara, J. L., & Fernández, V. F. (2018). Desarrollo de una propuesta de implementación de la metodología del Balanced Scorecard en una empresa del estado de Guanajuato. *Pistas Educativas*, 33(102).
- Gutiérrez C., C., Quintero P., R., Burbano C., I., y Simancas , R. (2017). Modelo de quesería artesanal bajo un signo distintivo en el Caribe colombiano: caso Atlántico. *Revista Lasallista de Investigación*, 14(1), 72-83.
- Håkansson, H., & Snehota, I. (1989). No business is an island: The network concept of business strategy. *Scandinavian journal of management*, 5(3), 187-200.. doi:10.1016/j.scaman.2006.10.005
- Heavner, B. B., & Justus, M. R. (2009). Worldwide certification-mark registration: a certifiable nightmare. *Landslide*, 2, 21.
- Henry, H. W. (1980). Appraising a company's strengths and weaknesses. *Managerial Planning*, 14(3), 76-81.
- Hewlett, C. A. (1999). Strategic planning for real estate companies. *Journal of property management*, 64(1), 26-30.
- Hoyos, R. (2016). Branding el arte de marcar corazones. *Ecoe Ediciones*.
- Hronec, S.M. (1993), *Vital Signs = Using Quality, Time and Cost Performance Measurement to Chart Your Company's Future*, AMACOM, American Management Association, New York, NY.
- Hutzschenreuter, T., & Kleindienst, I. (2006). Strategy-process research: What have we learned and what is still to be explored. *Journal of management*, 32(5), 673-720.

- Instituto Mexicano de la Propiedad Intelectual [IMPI].(2018). Denominaciones de Origen y las Indicaciones Geográficas. <https://www.gob.mx/impi/articulos/denominaciones-de-origen-y-las-indicaciones-geograficas-168357> .
- Instituto Mexicano de Propiedad Intelectual [IMPI].(2016).Listado de solicitudes de marcas no tradicionales.<http://marcanet.impi.gob.mx/marcanet/vistas/common/datos/bsqMarcasNoTradGralCombo.cgi>
- Instituto Nacional de Defensa de la Competencia y de la Protección de la Propiedad Intelectual [INDECOPI],s/a. Marca de producto. <https://indecopi.gob.pe/web/signos-distintivos/marca-de-producto> .
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía [INEGI].(2018). Información oportuna sobre la actividad industrial en México durante enero de 2018. México. 129-18. Pp1-2.
- Jahn, G., Schramm, M. & Spiller, A. (2005) The reliability of certification: quality labels as a consumer policy tool. *Journal of Consumer Policy*, 28, 53–73.
- Jofre, S. (2011). Strategic Management: The theory and practice of strategy in (business) organizations. Kgs. Lyngby: *DTU Management*.
- Jones, G., & Hill, C. W. (1996). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. McGraw-Hill.
- Jones, J. W. (1981). Application of decision support concepts to strategic management. Exchange: *The Organizational Behavior Teaching Journal*, 6(1), 44-45.
- Kantar,(2019). How We Can Help Grow Brand Value. Brandz TM. España.<http://www.millwardbrown.com/brandz/brandz>
- Kanter, R., Page, G., (2011). BALDRIGE 2020 An Executive’s Guide to the Criteria for Performance Excellence. *BALDRIGE*. United States.
- Kaplan, R.S., (1994) ‘Devising a balanced scorecard matched to business strategy’, *Planning Review*, Sept. /Oct. Pp.15–19 and p.48.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2007). Using the balanced scorecard as a strategic management system. *Harvard business review*, 85(7-8), 150-+.

- Kaplan,R.S., Norton, D.P.(1992).The Balanced Scorecard-Measures that drive performance. *Harvar Business Review*, 71-79.
- Kaplan,R.S., Norton, D.P.(2004).Mapas estratégicos Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. *Gestion 2000*.
- Keri, J. S., Langley G.M., (2010). *A certain mark of authority.informa law.Canada*. Vol.226 pp.29-30.
- Khan, M.Y. (1999). *Theory & Problems in Financial Management*. Boston: McGraw Hill Higher Education. Organización Internacional de Estandarización [ISO](2010). ISO 10668:2010 Brand valuation — Requirements for monetary brand valuation.edicion 1.p11.
- Kim, Y., Park, Y., & Li, R. (2017). Comparing the Effects of Product Certification Marks between Korean and Chinese Consumers. *The Journal of the Korea Contents Association*, 17(8), 162-174.
- Kotler P, Levy S (1969) Broadening the concept of marketing. *Journal Marketing* 33(1):10–15.
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system: a tool to support process-based organizations. *Total Quality Management*, 11(1), 67-85.
- Lair, D. J., Sullivan, K., & Cheney, G. (2005). Marketization and the recasting of the professional self: The rhetoric and ethics of personal branding. *Management communication quarterly*, 18(3), 307-343.
- Lana, R. A. (2008). La administración estratégica como herramienta de gestión. *Revista Científica" Visión de Futuro"*, 9(1).
- Langfield-Smith, K. (1997). Management control systems and strategy: a critical review. *Accounting, organizations and society*, 22(2), 207-232.
- Lenz, R. T., & Engledow, J. L. (1986). Environmental analysis: The applicability of current theory. *Strategic Management Journal*, 7(4), 329-346.
- Leticia, R. C. M. (2015).Antología administración estratégica. UAEM. Texcoco.
- Levy, A. (2013). *ECP estrategia, cognición y poder: cambio y alineamiento conceptual en sistemas sociotécnicos complejos*. Ediciones Granica.

- Lorenzo, A. F. (2012). Conceptos de estrategia Empresarial. Madrid, España: *Escuela de Organización Industrial*.
- Maleka, S. (2014). Strategic management and strategic planning process: South African perspective. In DTSP Strategic Planning & Monitoring Workshop, *Pretoria*, March.
- Marr, B. (2004). Business Performance Management: current state of the art. *Cranfield School of Management and Hyperion*.
- Martineau, P. (1959). Sharper focus for the corporate image. *Harvard Business Review*, 3S, 1, pp.49-58.
- Mayo, E., (1923). The irrational factor in human behavior: The 'night-mind' in industry. *The Annals of the American Academy of Political and Social Science*, 110, 117–130.
- McConkey, D. (1988). Planning in a changing environment. *Business Horizons*, 31(5), 64-72
- Miller, D. C. (1976). Taylor, "The Principles of Scientific Management" (Book Review). *Social Science Quarterly*, 57(1), 224.
- Mintzberg, H. (1978). Patterns In Strategy Formation, En: *Management Science* Xxiv(9), Pp. 934-948.
- Miranda,A.(2019).Cifras de la industria cuero-calzado Guanajuato 2019.Unión.
<https://www.unionguajuato.mx/articulo/2019/03/14/empresas/cifras-de-la-industria-cuero-calzado-guanajuato-2019>.
- Munch,L.,(1997).*Fundamentos de administración: casos y practicas*.Trillas,México. 2ª ed.p271.
- Murphy, J., & Rowe, M. (1991). *How to design trade marks and logos*. Betterway Books.
- Neely, A. (2004). Business performance measurement: Theory and practice. *Cambridge: Cambridge University Press*.
- Organización Nacional de Normalización y Certificación de la Construcción y Edificación.(2007). NORMA MEXICANA NMX-C-459-SCFI-ONNCCE-2007. México. <https://fecoval.org/wp-content/uploads/2016/09/normamexval.pdf>
- Organización de las Naciones Unidas [ONU],(2015). Strategic Planning Guide for managers. UN.
- Ouchi, W. G. (1982). *Teoría Z: cómo pueden las empresas hacer frente al desafío japonés*. Fondo Educativo Interamericano.

- O'Regan, N., & Ghobadian, A. (2002). Formal strategic planning: the key to effective business process management?. *Business Process Management Journal*, 8(5), 416-429.
- Oficinas de Convenciones y Visitantes [OCV].(2019).OCV Leon. Mexico. OCV.
- Organización Mundial de la Propiedad Industrial [OMPI], (s/a). Marca de certificación. https://www.wipo.int/meetings/es/doc_details.jsp?doc_id=56765 .
- Park, C. W., Jaworski, B. J. & MacInnis ,D.J. (1986), "Strategic Brand Concept-Image Management," *Journal of Marketing*, 50 (October), 621-35.
- Phelps, D. M. (1949). Certification marks under the Lanham Act. *Journal of Marketing*, 13(4), 498-505.
- Porter, M. (2011). ¿Qué es la estrategia. *Harvard Business Review*, 89(11), 100-117.
- Porter, M. E. (1985). Competitive advantage free press. New York, *PorterCompetitive Advantage1985*. 33-61.
- Porter, M. E. (1991). How competitive forces shape strategy. *Harvard Business School Press*.
- Porter,M.(1982). Estrategia Competitiva: Técnicas para analizar Industrias y Competidores.Grupo patria Culturall S.A. de C.V.
- Robbins, S., & Judge, A. (2009). *Comportamiento organizacional* (Vol. 752). Decimotercera edición.
- Real Academia Española [RAE].(2019).enclave REA. <https://dle.rae.es/?id=EOjKmr1>
- Repas, M., & Keresteš, T. (2018). The Certification Mark as a New EU-Wide Industrial Property Right. *IIC-International Review of Intellectual Property and Competition Law*, 49(3), 299-317.
- Richie, J. B., & Richie, R. J. B. (1998). The branding of tourism destination: past achievements and future trends. In Reports of 48th Congress, AIEST, St-Gall (pp. 89-116).
- Río, A., Vázquez, R., Iglesias, V.,(2002). *El valor de marca: perspectivas de análisis y criterios de estimación. Cuadernos de Gestión*. Vol.1, N2, pp.87-102.
- Hernández S., R., Fernández, C., & Baptista L., M. D. P. (2014). **Metodología de la investigación**. McGraw-hill.

- Rondán Cataluña, F. J., García, A. N., & Phau, I. (2006). The influence of price and brand loyalty on store brands versus national brands. *Int. Rev. of Retail, Distribution and Consumer Research*, 16(4), 433-452.
- Rothaermel, F. T. (2012). *Strategic Management: Concepts and Cases*. McGraw-Hill/Irwin.
- Rouse, P. (1982). Effective Strategic Planning. *The Enterprise foundation*.
- Rubin, N. F. (2019). Missing the (Certification) Mark: How the Lanham Act Unnecessarily Restricts State and Local Governments as Certifiers. *Stan. L. Rev.*, 71, 1023.
- Sammut-Bonnici, T. (2015). *Brand and branding*. Wiley Encyclopedia of Management, 1-3.
- Sánchez, M. P. R., & Rotundo, G. J. Z. (2018) TEORÍA DE DEPENDENCIA DE RECURSOS: PREMISAS Y APLICACIONES Resource dependence theory: Premises and applications.
- Schollweck, M., & Heidelberger, A. (2019). Understanding Certification Marks: A qualitative study on the influence of semiotics on consumers information processing of grocery certification marks.
- Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable (2019). Distintivo marca GTO. Gobierno del Estado de Guanajuato. <http://sde.guanajuato.gob.mx/index.php/programas/fortalecimiento-a-la-mipymes/programas-fortalecimiento-a-la-mipyme-distintivo-marca-gto/> .
- Secretaría de Economía [SE]. (2019). Información económica y estatal Guanajuato Contenido. México. SE
- Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable [SDES]. (s.f.). Conócenos. Guanajuato. Secretaria de Desarrollo Económico Sustentable. <http://sde.guanajuato.gob.mx/index.php/conocenos/>
- Secretaría de Desarrollo Económico Sustentable [SDES]. (2019). Distintivo Marca GTO. Guanajuato. Secretaría de Desarrollo Económico. <http://sde.guanajuato.gob.mx/index.php/programas/fortalecimiento-a-la-mipymes/programas-fortalecimiento-a-la-mipyme-distintivo-marca-gto/>
- Senge P. M. (1990). La quinta disciplina: cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente. *Granica*.
- Sethuraman, R., & Cole, C. (1999). Factors influencing the price premiums that consumers pay for national brands over store brands. *Journal of Product & Brand Management*, 8(4), 340-351.

- Soria, J. (2016). Folio de referencia: 01399016. Guanajuato. Unidad de Transparencia y Archivo del Poder Ejecutivo. 27917-01399016.
- Suárez, F. M., & González, M. F. (2017). Análisis de la aplicación del balanced scorecard como herramienta de diagnóstico adaptada a microempresas. *Revista de economía & administración*, 100-110.
- Talancón, H. P. (2007). La matriz FODA: alternativa de diagnóstico y determinación de estrategias de intervención en diversas organizaciones. *Enseñanza e investigación en psicología*, 12(1), 113-130.
- Taylor, D. A. (1958). Certification marks—success or failure?. *Journal of Marketing*, 23(1), 39-46.
- Taylor, S. J. y R. Bogdan (1990). *Introducción a los métodos cualitativos de investigación*. Barcelona, Paidós.
- Terrazas Pastor, R. (2011). Planificación y programación de operaciones. *Revista Perspectivas*, (28), 7-32.
- Thompson, A. A., & Strickland, A. J. (1998). *Crafting and implementing strategy: text and readings. Richard d Irwin*.
- Trademark Electronic Search System (TESS)(s.f). page. Washington, DC. <http://www.uspto.gov/> .
- United States(U.S). Patent and Trademark Office. (2003). U.S. Patent and Trademark Office Internet site, home page. <https://www.uspto.gov/trademark/guides-and-manuals/manuals-guides-official-gazette>
- Van Riel, C. B., & Balmer, J. M. T. (1997). Corporate identity: The concept, its measurement, and management. *European Journal of Marketing*, 31, pp. 341-355.
- Velázquez, A. G., y Martínez, A. S. (1995). La turbulencia y la planeación en las organizaciones. *Revista Gestión y estrategia*, (7), 89-95.
- Von Neumann, J., & Morgenstern, O. (1945). Theory of games and economic behavior. *Bull. Amer. Math. Soc*, 51(7), 498-504.
- Weber, M. (1946). *Essays in Sociology: Bureaucracy*.
- Wells, D. L. (1998). *Strategic Management for Senior Leaders: A Handbook for Implementation*. Department of the Navy, Total Quality Leadership Office.

- Wheelen, T. and Hunger, J. (2012). *Strategic Management and Business Policy: Toward Global Sustainability*. 13^a Ed., New Jersey: Pearson Education.
- Wheelen, T. L., Hunger, J. D., & Sánchez, M. Á. (2007). *Administración estratégica y política de negocios* (Vol. 10). Pearson Educación.
- Wilson, J.(1997). Discounted Cash Flow (DCF) Analysis.UBS Limited. Suiza.
<http://pricing.online.fr/docs/DiscountedCashFlow.pdf>
- Wood, L. (2000), "Brands and brand equity: definition and management", *Management Decision*, Vol. 38 No. 9, pp. 662-669. <https://doi.org/10.1108/00251740010379100>
- Wymer, W. (2013). Deconstructing the brand nomological network. *International Review on Public and Nonprofit Marketing*, 10(1), 1-12.
- Zacarías, H. M. M., Olmos, R. E., & Huertas, H. P. (2017). Análisis sobre el uso de la marca de certificación de calidad " México Selecta" en las agroempresas de Tecomán, Colima. México. *Red Internacional de Investigadores en Competitividad*, 4(1)