



UNIVERSIDAD LA SALLE

FACULTAD DE NEGOCIOS

Con Reconocimiento de Validez Oficial de Estudios de la
Secretaría de Educación Pública según acuerdo número 2005086
De fecha 7 de abril de 2000

TESIS

“Modelo de gestión de la estrategia y ejecución comercial para acelerar y
maximizar resultados en la industria 5.0 del sector manufacturero en
México”

QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
DOCTOR EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

Mauricio Devars Elizondo

Asesor:

Dr. Carlos Miguel Barber Kuri

Ciudad de México a, 6 de Febrero de 2026

Agradecimientos y dedicatoria.	6
Introducción.	11
Capítulo I La estrategia de la empresa.	
1.1. La razón de ser y de hacer.	16
1.2. El modelo de Negocio.	18
1.3. La cadena de suministro.	21
1.4. La estrategia comercial.	23
1.5. La función de Mercadotecnia.	27
1.6. La función de ventas.	28
Capítulo II La generación de valor.	
2.1. Creando valor en la gestión comercial.	32
2.2. Estado de pérdidas y ganancias.	35
2.3. Gestión del crecimiento comercial sostenible.	36
2.4. El análisis y sus herramientas.	39
Capítulo III Con enfoque al mercado.	
3.1. Estrategia de mercadotecnia.	41
3.2. El mercado.	42
3.3. El producto y/o servicio.	43
3.4. El Precio.	44
3.5. La competencia.	46

3.6.	Clientes y Consumidores.	47
3.7.	La estrategia comercial.	49

Capítulo IV La ejecución comercial.

4.1.	Canales de Distribución y puntos de venta.	52
4.2.	Indicadores.	53
4.3.	Oportunidades vigentes y potenciales (cierre de brecha entre estrategia y ejecución).	55
4.4.	Maximizar beneficios potenciales (abrir más fuentes de ingreso)	56
4.5.	El liderazgo comercial.	57
4.6.	Conocimientos y cualidades necesarias.	58
4.7.	Enfoque a resultados.	59
4.8.	Gestión de los equipos comerciales.	61
4.9.	Perfil de los equipos.	62
4.10.	Capacitación.	64
4.11.	Enfoque al cliente.	65
4.12.	Entrenamiento.	66
4.13.	Remuneración.	68
4.14.	¿Supervisión mentoring o coaching?	69

Capítulo V La empresa del futuro.

5.1.	La industria 5.0	72
5.2.	El cambio de bono demográfico.	74

5.3.	Intergeneraciones en el mercado laboral.	74
5.4.	Modernidad líquida.	75
5.5.	Retos para la gestión comercial ante la industria 5.0.	77

Capítulo VI Trabajo de campo.

6.1.	Metodología de investigación.	93
6.2.	Tipo de investigación.	93
6.3.	Técnica de investigación.	95
6.4.	Técnica de muestreo.	95
6.5.	Datos recabados y validación de los mismos.	100
6.6.	Principales hallazgos.	105
6.7.	Resumen.	109

Capítulo VII Casos de estudio.

7.1.	Entrevista de arranque con empresas de estudio “A” y “B” y autorización.	111
7.2.	Definición de alcances y programas de trabajo empresas “A” y “B”.	115
7.2.	Definición de alcances y programas de trabajo empresas “A” y “B”.	116
7.3.	Propuestas a partir de los principales hallazgos.	117
7.4.	Análisis de brechas entre situación actual en la empresa versus situación planteada.	119
7.5.	Definición de objetivos para implementación empresa “A”.	124
7.5.	Definición de objetivos para implementación empresa “B”.	125
7.6.	Propuesta de plan de implementación y validación de hipótesis.	125

Capítulo VIII Conclusiones y recomendaciones.

8.1.	Evaluación de resultados obtenidos con la implementación.	134
8.2.	Identificación de siguientes pasos y recursos necesarios.	140
8.3.	Reporte final y recomendaciones.	140
	Bibliografía:	145

Anexos.

1.	Herramientas estadísticas utilizadas:	155
2.	Instrumentos de investigación y tratamiento estadístico.	156
3.	Tabla de construcción de instrumentos de exploración	159
4.	Estructura organizacional propuesta por fases Empresa "A".	159

Agradecimientos y dedicatoria.

En primer término a Dios por permitirme existir y ser dueño de mis decisiones.

A mi Universidad La Salle; a los Directivos por crear un espacio donde permanentemente me brindaron la oportunidad, guía, apoyo y orientación siempre generosa y respetuosa manifiesta en cada una de las personas con quienes tuve contacto durante mi proceso para llegar a este documento. Hacerlo, fraterno, amigable, cordial y grato; sean vigilantes, personal de mantenimiento, biblioteca, servicios, soporte, jardineros, administrativos, visibles o no, gracias por su contribución para que no encontrara obstáculo alguno que impidiera continuar.

A mis profesores porque forjaron mi criterio mediante el estudio, las lecturas, discusiones, diálogos, cátedras; motivaron mi deseo por aprender y continuar hasta el final. De manera específica y cronológica de acuerdo al programa de estudios a los Doctores: Cesaire Chiatchoua, Victor Xochtitotl, Carlos Barber, Liliana Ruiz, Carmen Lozano, Roberto Antonio Vazquez, Gabriela Cruz, Felipe Gaytan, André Marie Lopez, Juan Pablo Alcocer, Juan Carlos Calleros, Ursula Zurita, Antonio Morales, a tod@s, gracias, gracias, gracias infinitas por su tiempo y dedicación.

Mención especial a quienes tuvieron una contribución directa y específica para la creación de este documento, más que eso; abrieron un espacio fascinante para la discusión y disertación de las ideas y porque gracias a sus cuestionamientos, lograron hacerme entender con humildad y a cabalidad absoluta aquella máxima de Francis Bacon: *“Si uno comienza con certezas, terminará con dudas; más si se acepta empezar con dudas, llegará a terminar con certezas”*. Quienes me fueron mis guías en durante los coloquios: Dra. Liliana (gracias a sus cuestionamientos logró llevarme a un tercer replanteamiento en el trabajo de investigación), Dr. Cesaire (quien decidida y pacientemente aclaró mi camino aun cuando yo veía en su expresión

cierta incredulidad y fue parte fundamental en el análisis estadístico), a Adrian Ferrer porque su sabiduría me ayudó para sustentar estadísticamente la investigación, el Dr. Alcocer (despertó en mí, el deseo de ir más allá de lo que ví, me inspiró a trascender el documento de Tesis), Dr. Morales (cuya vocación y amor por la enseñanza me dió pistas claras y aire fresco cuando parecía que ya no se podría), Dr. Bendreff (generosamente, me requirió una perspectiva diferente para dar mayor solidez a la captura de beneficios desde lo financiero de la empresa). Mi mayor gratitud de forma muy particular al Dr. Barber, mi asesor y director de tesis por su enorme apoyo, motivación guía y soporte, sin quien esta meta no se hubiera logrado; porque en alguna ocasión gracias a su amor por los Bonsái, en un fraterno diálogo sus palabras fueron una respuesta y camino claro a seguir adelante a pesar de tantas dudas y cuando resonaron en mi mente aquella vez que dijo: “¿sabes por qué tengo bonsai? Porque todos los días hay que dedicarles tiempo, paciencia, amor y porque al hacerlo, en el futuro nos otorgarán lo mejor de sí...” Así con este documento, escrito 100 versiones con paciencia y amor para que hoy día entregue una mejor versión ...

A mis compañeros de clase; con quienes encontré reflexiones valiosas, ideas brillantes, apoyo, soporte, ánimo e incluso una gran amistad que ha trascendido al propósito común, Claudia, Isidro, Roberto, Jhonatan y Gabriel; mis compañeros de viaje, GRACIAS INFINITAS.

De manera muy cariñosa a mis abuelos, Arcelia (quien siempre amorosa me pedía que ojalá fuera médico y quizá de ahí parte mi vocación por ayudar), Gaspar (que fue inspiración intelectual por la búsqueda de la verdad y su confianza en mí y mis deseos), Lulú (quien siempre me impulsó a seguir). A mis padres, porque me dieron la vida, su guía se mantuvo vigente en todo momento, papá (Enrique) quien siempre me forjó con el ejemplo y la disciplina para entender que el trabajo es un compromiso que se debe honrar y atender sin escatimar esfuerzo alguno; a mamá (Marcela) porque su tenacidad, perseverancia

y fe en Dios me han demostrado que son cualidades que siempre otorgan beneficios; especialmente en aquellos momentos cuando estuve a punto de desistir, es gracias a su amor incondicional, formación, cariño y confianza que logré llegar a este punto.

A mis hermanos Alejandro, Tatiana, Andrea, Adrian, con quienes he compartido sueños adversidades, complicidades y apoyo permanente (en la infancia o madurez); y el apoyo de sus parejas: July, Dulce, Antonia; mis cuñadas: Yes, Celi, Viry, con cuñados: Memo, Lalo, a mis suegros (Consuelo y Artemio) por su respetuosa confianza sus dudas y preguntas que me ayudaron a hacerme entender en el camino, y sobrinos porque mediante palabras, comentarios o reflexiones en algún momento fueron “alimento para la reflexión”. A mis tíos Beto (mi broddy desde chico), Adri, Clau E., Doctores, Javi y Bora (inspiración para llegar aquí), Clau B., Ime, Charly, Maguitos porque han sido cariño, confianza, enseñanza, ejemplo e inspiración a debatir, pensar diferente, y modelo a seguir para convivir aún en las diferencias sin abrir brechas. Especialmente desde lo profundo de mi corazón hoy herido por su ausencia a mi amado Pablo, mi segundo padre; mi guía, ejemplo, mentor, inspiración, modelo, confidente, soporte y revelación de que Dios se manifiesta de maneras tan inadvertidas y cercanas que sin saber ni cómo o por qué confías sobre todo en la adversidad; porque como le decía con cariño y frecuencia “mi Simón de Cirne”. Especialmente a ti porque hoy yo sé que lo ves con otros ojos, en otra dimensión y con tu eterna sabiduría que seguramente hoy se convierte en verdad amplificada para seguir dando respuestas a mis dudas.

A mis colegas de trabajo (con quienes discutí con la intención de demostrar o para entender), mis jefes (quienes fueron guía), colaboradores (de quienes aprendí más de lo que esperaba) y amigos, tantos en el viaje que ocasionalmente aparecieron y se fueron sin más pretensiones pero que abonaron a mi acervo; dejaron algo particular que se manifiesta de una u otra manera entre líneas de este documento y particularmente de manera especial a Gabo López, Jorge Rodríguez, Rubén Rodríguez y Javier Olvera, porque de ellos en algún momento

durante este trabajo recibí mensajes, reflexiones o aprendizajes que facilitaron el entendimiento.

A mis hijos Montse, Natalia y Diego; mis permanentes maestros, mi motor, mi causa y motivación para seguir adelante, porque todos los días aprendo de ellas y ellos, muchas cosas, es su compromiso, perseverancia, alegría y ligereza ante las adversidades, su inteligencia emocional, su constante exigencia al desafiarme para ser flexible y aprender cosas nuevas, porque su presencia me hace feliz, me compromete, contribuye a mi sentido y contenido de vida; porque en los momentos más felices son incompletos si no están y en aquellos más complicados son el aliciente para no rendir, porque todos los días ratifico que haber consagrado mi vida a ellos desde que llegaron fue para enseñarme a vivir con alegría y entusiasmo.

A July, mi amorosa compañera de viaje quien incondicionalmente constituye y hace eje de la familia que hemos logrado formar; mi enseñanza de vida, mi “rompe paradigmas”, donde encuentro complicidad, motivación, comprensión, apoyo, seguridad, paz, energía, renovación, inspiración, amor sin condiciones, diálogo, libertad, guía y aceptación para dudar, discutir, debatir, aceptar o no ideas tantos días y tantas noches para descubrir, imaginar, continuar... porque como dice nuestro mantra: *“gracias corazón, porque aun cuando ni yo creía que podría vivir, nunca dejaste de latir por mí”*. Gracias mi vida por este trayecto del viaje que ha sido maravilloso y que no hubiera sido sin ti, porque contribuyes a dar sentido y contenido a mi vida, sin tu soporte y comprensión para mantener la unidad familiar hubiera perdido mi aliento de vida; y este es uno de tantos que hemos vivido y los que nos esperan, pero sobre todo gracias por tu amor maravilloso.

Por todos aquellos que han pasado en mi vida, a veces de manera fugaz, otras temporal, algunas más de manera sigilosa, prudente, franca, directa, dejando huella, sea memorablemente feliz o no porque contribuyeron en mi camino. Especialmente para todos

aquellos quienes vendrán y continuarán: los estudiantes presentes y futuros, quienes confirmarán o rectificarán el camino; porque al final de la historia (si es que existe un final), la maravilla de la vida está en hacer comunidad, aportar, sumar, compartir con generosidad sin pretender recibir, porque si en algo les ayuda este documento, entonces todo el esfuerzo y tiempo han valido la pena..

Gracias a Dios, a la vida, a los presentes, los ausentes, a quienes pudieron y abrieron camino, a quienes se quedaron en el intento, porque no tuvieron la fortuna de seguir adelante y no por falta de esfuerzo o deseo, sino por razones ajenas a ellas y ellos.

Introducción.

La empresa es una institución compleja, interesante, desafiante y emocionante. Para hacer empresa es imperativo garantizar que se conjuga la construcción de la visión de largo plazo, con la inmediatez indispensable de las actividades requeridas cotidianamente, en otras palabras, sobre vivir en lo cotidiano y construir un futuro sostenible.

Planeación, análisis financiero, entendimiento del consumidor, reconocimiento de la competencia, perseverancia, gestión y formación de talento así como la coordinación de los equipos de trabajo; son solamente algunas de las elementos prioritarios que deben observarse para un buen funcionamiento y que se manifiesta mediante ingresos tanto crecientes como constantes, sobre todo mantener vigencia a lo largo del tiempo que se garantiza con un margen de utilidad creciente y perseverante.

Inherente a los desafíos planteados, es necesario recordar que la empresa puede aspirar a influir positivamente hacer una mayor contribución social sumándose a la creación de un “nuevo contrato social”, (Rousseau, 1762) haciendo negocio, desarrollando seres humanos que están dispuestos y disponibles ética, solidaria, respetuosa y subsidiariamente para todas las personas (propias y ajenas); sin distinción alguna que respondan a las exigencias sociales del signo de los tiempos de una manera más contundente, determinada proactiva y convincente, menos selectiva y optativa.

Así como la sociedad a lo largo de su evolución, históricamente ha demostrado que con alta frecuencia se redefine y replantea sus patrones de conducta y criterios de relacionamiento. Particularmente, el último cuarto de siglo XX el papel de los medios digitales de comunicación que así como dinamizan y agilizan “las nuevas reglas de conducta” siendo más accesibles, con pocas restricciones, ofreciendo tanto la inmediatez de difusión como el alcance, la capacidad de convocatoria a muy bajo costo; permiten conservar tanto la identidad, la pluralidad ilimitada

con bajo riesgo generando espacios comunes, tanto dispersos como diversos y muestran con mayor frecuencia e intensidad las diferentes manifestaciones (llegando a ser exigencias) de la sociedad otorgando prioridad y relevancia a la construcción de interacciones sociales más igualitarias, equitativas, diversas e incluyentes.

En este contexto, la empresa como un componente social de alta relevancia y vinculada ineludiblemente a lo que socialmente ocurre, es por y para la sociedad. Necesita adoptar y adaptarse a las nuevas reglas para mantenerse vigente, no solamente desde la perspectiva de competitividad en su oferta, que ésta, ya les obligada a evolucionar tecnológicamente, a replantear procesos, aprender a competir de manera diferente en sus mercados con ofertas locales, regionales o globales lo que les impulsa a buscar productividades para seguir siendo negocio, sino también ser atractiva para quienes trabajan en ella y particularmente de manera más reciente para el entorno donde cohabita.

Si bien hay avances muy destacables, no se debe dejar de lado la cantidad de pendientes no resueltos, observarlos con la sensibilidad necesaria para reconocer su vigencia, por una parte, y por otra al incorporar la creciente relevancia y exigencia por atender de manera urgente los temas básicos de diversidad e inclusión en la sociedad, haciendo una proyección a futuro de no muy largo alcance, para las empresas será un gran desafío y de manera más rigurosa si se le entiende desde características menos visibles, como creencias, opiniones, preferencias por mencionar algunas.

Es indudable que la empresa requiere ir a la vanguardia para atender a su mercado y clientes cada día más exigentes y cambiantes, más resulta muy conveniente ajustar la estrategia para mantenerse acorde con las exigencias sociales. Tener la disposición para confrontar los modelos organizacionales vigentes y dar paso a una nueva evolución de la cultura organizacional que no solamente actúe para saldar las deudas sociales pendientes, sino que al

mismo tiempo se ubique a la altura de las nuevas exigencias sociales e incluso se atreva a ir más allá.

Dicho de otra manera, adelantarse a los cambios por venir las exigencias y condiciones de generaciones futuras, con herramientas diferentes (tecnología, habilidades y medios de comunicación) para que simultáneamente sea capaz de garantizar más que a su sobrevivencia, la respuesta a tales circunstancias reinventándose, es decir, cambiar cuando se puede y no cuando se debe hacerlo.

Es indispensable evolucionar, crear paradigmas diferentes diseñando nuevos modelos de gestión, procesos diferentes, asistidos por tecnología, fragmentados, remotos, parciales o de la manera que sea requerido y trabajando en aquellos elementos que le garanticen instalarse a la vanguardia en el mercado y en su rol social sin perderse en el cambio, sin alejarse de su esencia.

En consideración a lo descrito la pregunta fundamental es:

¿cómo deberían ser las estrategias y métricas de la gestión comercial en las empresas manufactureras de México tanto para acelerar como para maximizar sus resultados financieros y de mercado, que respondan a los requerimientos de la industria 5.0 después del 2024?

Específicamente:

1. ¿En la actualidad de qué manera las empresas del sector manufacturero de México obtienen los resultados financieros y de mercado; se encuentran a su máximo nivel, de manera acelerada y éstas podrán responder a las exigencias de la industria 5.0 después del 2024?

2. ¿Qué cambios y recomendaciones requieren las estrategias comerciales de las empresas del sector manufacturero de México tanto para acelerar como para maximizar sus resultados financieros y económicos que garanticen dar respuesta favorable a las exigencias de la industria 5.0 después del 2024?
3. ¿Cómo debería implementarse la estrategia de gestión comercial que acelere y maximice tanto los resultados financieros como de mercado, que den respuesta a las exigencias de la industria 5.0 después del 2024?

Por lo tanto, la Hipótesis a explorar es la siguiente: ¿Diseñar, gestionar e implementar la estrategia comercial con un enfoque a los requerimientos de la industria 5.0 (sostenibilidad, centricidad en las personas y resiliencia) en las empresas de México, garantiza tanto la maximización como la aceleración de sus resultados financieros y de mercado que contribuyen a su trascendencia?

Considerando las variables independientes gestión de la estrategia comercial (X_1), lo cual implica que previamente sea diseñada y expresada con la vocación de crecimiento permanente; así como garantizar una adecuada ejecución comercial de la estrategia (X_2); acelera y maximiza los resultados en un entorno de industria 5.0; variable independiente (Y).

Para tal efecto, el estudio se abordó en dos empresas de México líderes en su ramo: Textil y Componentes Agrícolas, ambas con una solida trayectoria y desempeño satisfactorio durante más de 25 años mediante las que se logró realizar el trabajo de campo para validar la hipótesis, y aunque es un trabajo de largo plazo, de manera preliminar se observaron resultados favorables. Mediante entrevistas semi estructuradas a mandos directivos, fueron realizadas 50 encuestas y listas de cotejo a personal clave para validar documentalmente lo recabado respecto a la definición de la estrategia y el grado de alineación en la ejecución por el personal

operativo; con el propósito de validar con población ajena a las empresas en cuestión las prioridades de aquellos elementos referidos en la industria 5.0 con el propósito de proponer un nuevo modelo de gestión comercial que atendiera dichos elementos, fue realizado un cuestionario tipo encuesta con escala de Likert a más de 200 personas.

Importante destacar que el diseño de los instrumentos de investigación se hizo atendiendo a las variables tanto en lo individual, como en su conjunto (ver anexo II). Cada técnica e instrumento tuvo por propósito explorar todas las variables con el objetivo de contrastar las respuestas pero sobre todo obtener una perspectiva holística, amplia y robusta cuyo propósito fue lograr una propuesta viable.

Con el análisis de la información se logro definir los objetivos generales y específicos para proponer un nuevo diseño de las estrategias y métricas en la gestión comercial que al implementarse aceleran y maximizan los resultados de mercado y financieros respondiendo a las exigencias de la industria 5.0

Capítulo I La estrategia de la empresa.

1.1. La razón de ser y de hacer.

Las empresas privadas con fines económicos se enfrentan cotidianamente a grandes desafíos obligadas a sortear de manera inteligente inicialmente para sobrevivir, tales como: los competidores (actuales y emergentes), ser innovadores, garantizar la lealtad de sus clientes, el incremento en los costos de operación sean consecuencia de inflaciones, gestión de sus recursos las regulaciones, por citar algunos.

Crear una empresa es una gran obra que tiene un alto impacto o influencia en la sociedad, dado que a ésta sirve y de ésta requiere lo necesario para subsistir. (Devars, M., 2023 b).

Se enfatiza con frecuencia, sobre todo en universidades o escuela de negocios, la importancia de contar una estrategia claramente definida en la empresa. Dicha ésta como el rol se quiere



que la empresa juegue en el mercado donde participa; algunos establecen los criterios y elementos que deben incluirle; es común ver que las grandes y exitosas empresas cuentan con una clara visión, misión, objetivos estratégicos, mismas que se traducen en políticas y procedimientos cuyo propósito fundamental es guiar las acciones y decisiones de negocio.

Algunas empresas en México ya comienzan con esta definición, es posible verlas en los manuales de operación, instalan imágenes que de manera sencilla hacen del conocimiento de

sus colaboradores y visitantes aquello que el más alto nivel de la empresa ha comprometido a perseguir y a convertirse en la guía de sus acciones.

En la administración moderna se establece como prioridad, dicho de otra forma, definir la estrategia de la empresa, que se manifiesta la mayoría de las veces como:

Contar con una **visión** inspiradora de lo que se aspira haciendo negocio (responder a la pregunta: ¿qué queremos llegar a ser?) Esta debe ser suficientemente clara, corta y establece una perspectiva de la manera en que la empresa debe llegar a ser en un futuro previsible señalando el periodo de tiempo visualizado.

Así como la **misión** (que atiende a la pregunta: ¿Cuál es nuestro negocio?). Describe pues, cuál es su encargo, su motivo principal, usualmente más que una proyección de futuro es una descripción del presente. Las más avanzadas, establecen sus creencias fundaméntales (valores) y objetivos estratégicos. Partiendo de ahí, la planeación estratégica donde se avalan los objetivos y metas toma un sentido más relevante.

Sin embargo, de lo que se comienza a hablar respecto a las estrategias en las empresas, es contar con un **propósito**, de la misma forma, en los seres humanos, si no contamos con un **propósito** claro en la vida (¿para qué?), tal como lo señalaron Barreiro, Barber y Clúa (2023) otorgan una perspectiva fundamental a las empresas porque resulta un elemento que establece institucionalidad a la razón de ser de la empresa, por tanto tiene un alto componente emocional, establece una conexión trascendental de la empresa. En otras palabras, la evolución de la filosofía empresarial implica dar una orientación más cercana a las personas, tanto internas como externas, es decir ir más allá del sentido utilitario, transaccional en su proceder, o de logro, contar con una vocación trascendental; para lo cual es un requisito indispensable crecer, vender más y vender mejor. Dicho de otra forma, acelerar los ingresos y

maximizar las utilidades, para lo que se requiere mantener la preferencia de clientes, consumidores y trabajadores

Como fue señalado por Fred y Foster (2017), éstas ayudan a definir los objetivos de largo plazo y que contribuyen la expresión perdurable distingue a la organización de otras.

Por su parte Michel Porter (2015a) reflexiona sobre la existencia de que la definición estratégica puede ser explícita o no, y ciertamente algunos negocios operan así, dominando lo que hacen y en el hacer está su definición e identidad operativa.

El mismo Porter propone una serie de métodos analíticos que servirán a la compañía para predecir su situación futura, entender a su competencia y delinear su estrategia competitiva.

Como debe suponerse, esto solamente es el inicio, dado que resulta insuficiente hacer una definición estratégica de la razón de ser de la empresa, proponerlo es el primer paso y desde luego uno muy sólido por supuesto que es indispensable saber el por qué y para qué de la empresa, definirá claramente cuál es su propósito fundamental y estratégico.

El primer paso, sugiere una infinidad de pasos subsecuentes para transitar de la estrategia a la ejecución, que es donde se concretan las intenciones, y que delinea el modelo negocio por ello resulta muy conveniente, medir, evaluar y ajustar, es ahí donde se presentan las mayores y más valiosas oportunidades para con ello evitar incurrir en desviaciones de corto plazo que se pueden presentar con mucha frecuencia como consecuencia de la dinámica operativa y del mercado súbitamente podríamos terminar en algún lugar inesperado o indeseado.

1.2. El modelo de **Negocio**.

Una vez definida la estrategia del negocio, aquella que responde a las primeras preguntas que de cierta forma, ayudan a dar ubicación de la empresa en el mercado; vienen las preguntas más profundas y complejas de responder y es justamente **¿cómo hacerlo?**.

Definir el modelo de negocio, entre muchas, implica delinear las grandes guías de acción, los procesos generales que garanticen la oferta al mercado y con ello, para cumplir con la estrategia de la empresa. Otorga claridad de las grandes actividades operacionales que la empresa tiene para la creación de su propuesta.

Inicialmente resulta útil esquematizar de manera muy general cuáles son los principales procesos generales de la empresa para distinguir cómo hace su labor. Típicamente se expresan las entradas al o los procesos generales, las principales fases requeridas para generar su oferta y las salidas o entregables.

Ilustrando lo anterior mediante el noble oficio del carpintero en la manufactura de un mueble:

- Diseño o solicitud de trabajo.
- Adquisición de materiales.
- Corte y ensamble.
- Acabado y decorado
- Embalaje y almacenamiento.
- Transportación y entrega.

Figura 1. Modelo de Negocio.

Tener claridad del modelo de negocio, facilita para distinguir qué funciones o actividades son indispensables en el proceso para generar valor, es decir identificar con total claridad lo que se hace, qué insumos o entradas al proceso se tienen de manera estratégica y distinguir aquello

qué resulta indispensable mantener dentro del “core” o centro del negocio, de aquello que no, es decir aquellas que son insustituibles o que podrían hacerlo vulnerable en caso de carecer de ellas.

Hacer visible la relevancia para mantenerles en alta prioridad, debido a que sin ellas prácticamente no hay empresa, sin embargo, son fuente de generación de valor, o podrían ser generadoras de costo adicional, si no se les ve como algo necesario pero no indispensable, es preciso cuestionar con alto detalle qué resulta más conveniente: hacerlo y almacenarlo o comprarlo?

Es ahí justamente donde se deben realizar los mayores esfuerzos para mantener un sano equilibrio de fuerzas, por un lado garantizar la optimización de costos y gastos pero nunca en demerito de la propuesta de valor de la empresa, y por el otro, siempre buscando más, diversas y mejores formas de agregar valor a los clientes y consumidores, las cuales podrían obtenerse con una adecuada selección de proveedores e incluso creando alianzas estratégicas que garanticen la continuidad y optimización de costos.

Resulta de gran ayuda distinguir lo que es la cadena de suministro de la cadena de valor, usualmente se confunden con facilidad, porque si bien se ha dicho que la generación de valor es a lo largo del proceso, también lo es que la principal fuente de valor es en el producto o servicio terminado y el cual se convertirá en la adquisición, valoración y evaluación del cliente o consumidor. Siendo éste el punto de partida y más importante referente para evaluar que tan alineada esta la estrategia de la Empresa. Por tanto, la visión que mejor ilustra para este propósito es de afuera hacia adentro, es decir del cliente hacia los proveedores.

El enfoque de la oferta de la empresa puede estar orientado hacia la proveeduría de otro negocio, es decir, convertirse en parte de la cadena de suministro para que la compañía receptora procese su material como insumo o componente de su oferta de valor, puede ser

como un elemento primario (aquel que se convierte en materia prima para ser transformada) secundario, en otras palabras se utiliza como un complemento o componente del mismo (podría ser empaque, embalaje o un accesorio para el producto principal) o bien como un tercero que colabora en la entrega de valor de manera indirecta (por ejemplo, acarreo, transportación, almacenaje o distribución del producto). A esta rama se le conoce como venta de negocio a negocio o B2B (Business to Business).

En cualquier caso, cuenta con especificaciones y condiciones muy particulares propios del cliente, en condición, forma y especificaciones de producto o entrega.

En cuanto al enfoque centrado en el consumidor, implica que la oferta va del productor al particular y usuario final, con independencia del canal de distribución o comercialización, el relacionamiento con el usuario final es directamente del oferente del producto o servicio, consecuentemente requiere un esfuerzo comercial diferente, métricas y condiciones específicas que regularmente se ven presionados de manera directa por el mercado y el comportamiento de una variedad de usuario y consumidores. A este modelo se le conoce como venta a consumidor o B2C (Business to Consumer).

La mayoría de las ocasiones no son excluyentes e incluso pueden convivir dentro del modelo de negocio, por tal efecto, resulta determinante identificarles, diseñar de principio a fin cada uno de los enfoques dentro del modelo de negocio, en virtud de que requieren procesos paralelos, complementarios o simultáneos, que sin lugar a dudas deben ser considerados en la estrategia del negocio.

1.3. La cadena de suministro.

Para crear o producir calidad, se requiere de insumos o materias primas que cumplan con requisitos mínimos indispensables para ser transformados, son aquellos sin los cuales es

imposible la producción, se trata de aquellos cuyo valor reside en su disponibilidad a un precio razonable, no determinan del todo la calidad del producto o servicio pero sin ellos es imposible operar, por ejemplo energía eléctrica, gas, gasolina, sistema de desagüe, iluminación (natural o artificial), control de temperatura, por citar algunos.

De manera muy relevante existen otros que sí impactan de manera directa la calidad y el costo de producto o servicio, los hay denominados primarios, base o core y secundarios, incluso terciarios.

Para ilustrar lo anterior, en una industria que confecciona camisas, serán primarios la tela para diseño, ensamble y corte; secundarios a los botones, etiquetas y terciarios a los empaques y embalajes para envío.

Pensando en la industria de aviación, enfocados en la prestación de servicio de transportación de pasajeros, serán aquellos primarios a los fabricantes de aviones, sus componentes etcétera, secundarios serían los proveedores de entretenimiento, alimentos u complementos, terminales aéreas, plataformas digitales, agentes de viajes, y respecto a los terciarios o complementarios serían proveedores de imagen, uniformes del personal, por mencionar algunos.

Con un enfoque a la cadena de suministro, evaluar definir y convenir con los proveedores implica sumarlos más allá de la proveeduría, significa hacerles copartícipes de la generación de valor, establecer compromisos y alianzas tanto para el cumplimiento en cantidad, calidad, tiempo y forma como para el desarrollo de iniciativas de mejora, simultáneamente a buscar en conjunto incorporar las necesidades de clientes y consumidores para dar una respuesta más eficaz, veloz e incluso a menor costo.

Diseñar la origen, incorporar la antes del proceso, holístico, integral, que de la empresa, aún es útil y robustece la mercado.



diferenciación desde mejora si es posible contar con un enfoque trascienda las paredes cuando es complicado propuesta en el

La cadena de suministro, es pues, fundamental para el negocio de ahí que resulte saludable diversificar a los proveedores (sobre todo primarios) a fin de no crear dependencia y poner con ello en riesgo la producción.

Definir a los secundarios, es conveniente, siempre se podrá “jugar o experimentar” para encontrar la mejor opción, respecto a los terciarios, estos siempre se fijan en torno al costo y la oportunidad.

No obstante a los proveedores se les merece lealtad, respeto y trato justo, visión de negocio de largo plazo, pronto pago en resumen crear una relación ganar-ganar de lealtad y largo plazo.

1.4. La estrategia comercial.

La cadena de valor propuesta por Michael Porter (2015 b) distingue entre las actividades primarias y las de soporte o apoyo para la generación de valor y margen haciendo lo que se hace enfatiza en la importancia de definir de qué manera se agrega valor, cómo se logra la diferenciación en lo que se hace.

Sin lugar a dudas, la gestión comercial es uno de los pilares fundamentales de la empresa para lograr su propósito, su misión y visión.

Alinear todas las tareas y acciones en la gestión comercial deberían implicar agregar valor a la tarea para dar cumplimiento en la estrategia de la compañía, con una permanente vocación de crecimiento y es justamente aquí donde la tarea se torna un poco más compleja, definirlo, soñarlo, imaginarlo, pensarlo implica una serie de desafíos, retos y dificultades de gran dimensión.

La buena noticia es que además de ser posible, es altamente gratificante su implementación y la inmediata valoración de resultados, pues en cierta medida es la gestión comercial aquella mediante la que se obtendrán los ingresos, los beneficios de satisfacción de clientes, la comparativa de mercado, la reacción de competidores, las oportunidades por capitalizar, por mencionar algunas.

De ahí la importancia por garantizar que la gestión comercial está directamente alineada con la razón de ser del negocio, primera en dar soporte a la estrategia del negocio y es justo ahí donde la definición de la estrategia comercial toma relevancia.

A continuación algunas preguntas para la reflexión:

¿De qué manera la estrategia comercial hace su aportación para cumplir con la estrategia de la empresa? ¿Cada acción, tarea, actividad es generadora de valor para los clientes y consumidores, o generadora de costo? ¿Cuál es el propósito de la gestión comercial? ¿Cómo define su visión y misión de éxito comercial dentro de la estrategia del negocio? ¿Cuenta con una orientación al crecimiento?

Una referencia adecuada es distinguir cuales son los diferenciadores que nos otorgan ventajas competitivas frente a los competidores.

Para la definición de la estrategia comercial, resulta de gran utilidad lo referido en conceptos de administración estratégica en su matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Fred & Forester, 2017, pág. 174) correspondiente a la etapa dos para la formulación de estrategias. Inspirado en esa matriz, es posible realizar una adecuación de manera muy específica para identificar el posicionamiento de la estrategia comercial, bien sea en lo general, por segmento de mercado, por marca, categoría o producto que se comercializa (Devars, M. 2024). En palabras breves, identificar cual es el rol comercial que la compañía quiere jugar en el mercado bajo los siguientes criterios:

Defensivo: Compensar sus debilidades y evitar amenazas externas, reaccionando a los estímulos de sus competidores, preservando su cuota de mercado.

Conservador: Centrarse en sus competencias básicas, no asumir riesgos, bajo nivel de inversión en mejoras.

Competitivo: Implementación de estrategias y acciones orientadas hacia el crecimiento haciendo frente a los competidores de manera directa, lograr mayor cuota de mercado y retención de clientes y consumidores.

Agresivo: Buscar la mayor diferenciación del mercado, para garantizar liderazgo y preferencia de clientes y consumidores, conservando una distancia considerable versus competidores.

Utilizar sus fortalezas internas para ejercer y conservar su liderazgo, desarrollar capacidades adicionales para incrementar su diferenciación y ventajas competitivas, fuerte orientación innovadora, búsqueda permanente de la lealtad y vinculación con clientes y consumidores.

En la medida en que la estrategia se sitúa entre los cuadrantes “X” oscila entre la estabilidad y la fortaleza, mientras que en el eje de las “Y” gravita entre la vulnerabilidad y el desarrollo. Gráficamente podría expresarse de la siguiente manera:

Figura 2 Matriz de posicionamiento comercial. Adaptada por Devars E. M.

Una vez identificado por producto, mercado, categoría, marca o al nivel que la empresa sea estructurada, es conveniente distinguir cuáles serán las fuentes de crecimiento y/o generación de valor:

- ¿Cuál es el precio adecuado para ser competitivo en el mercado?
- ¿Cómo se determina el precio por producto, mercado, categoría, marca, etc.
- ¿Con qué frecuencia se revisan y actualizan?
- ¿Cuál es la presentación adecuada para el cliente?
- ¿Cuál es el rol de producto, marca o categoría que se desea jugar con la propuesta de valor?
- ¿Qué atributos intrínsecos tiene la propuesta?
- ¿Qué atributos extrínsecos reconoce y valora el cliente?
- ¿Qué contribución marginal y margen de utilidad tendrá la propuesta de valor para la empresa?

En otras palabras; ¿Qué tan equilibrados se encuentran los elementos: producto-mercado-negocio?

1.5. La función de Mercadotecnia.

Como es conocido, la función de mercadotecnia juega una papel primordial en la estrategia del negocio y por supuesto en la estrategia comercial, en palabras de (Kotler, 2001a, pág. 5) “los mercadólogos son hábiles para estimular la demanda de los productos de la empresa”.

Para ello, deben realizar análisis sumamente cuidadosos sobre las tendencias de consumo, el valor de mercado, la oferta vigente por los competidores; entender al consumidor e identificar con absoluto profesionalismo el uso y desempeño de la oferta de la empresa; identificar en qué momento usa el producto o servicio, cuáles son los criterios sobre los que decide la compra, qué recomendaciones tiene el cliente o usuario, el nivel de agrado o no sobre el producto o servicio, entre muchos otros.

El mismo Kotler (2001b, pág. 8) hace referencia a lo dicho por Peter Druker : “el propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo” (p.8).

Simultáneamente Kotler (2001c, pág. 16) menciona a E. Jerome McCarthy quien ofreció sus cuatro “P’s” de marketing: precio, producto, plaza y promoción. Lo cual implica diversos elementos:

- Entender el mercado.

- Analizar la oferta.
- Momentos de compra,
- Micro momentos de uso o consumo,
- Diferenciadores propios y de ajenos.
- Alternativas de innovación.
- Diseño y rediseño de la oferta.
- Imagen de marca, comunicación y publicidad.
- Actividad mercadológica para generar demanda del producto o servicio.
- Segmentar el mercado y los clientes por grupo de consumo, momento de consumo y otras variables indispensables para tener un claro entendimiento de las necesidades a cubrir.

La función de mercadotecnia en la estrategia comercial, es fundamental, valiéndose de las herramientas tecnológicas vigentes o no, que ofrecen información y/o datos indispensables para garantizar que la oferta es adecuada para generar valor y sobre todo encontrar elementos para la generación de valor, capturar mercado, obtener los tan anhelados ingresos para la empresa. Desde el diseño de producto, hasta la publicidad, identidad de marca, comunicación y posicionamiento, diseñar estrategias y actividades de posicionamiento, recordación y preferencia de clientes y consumidores, se les conoce también como actividades orientadas a “jalar o pull”, es decir crear demanda y recordación de marca en la mente del consumidor.

1.6. La función de ventas.

Si bien, la estrategia determina el porqué, para qué y cuándo (propósito, misión, visión etc.), nada de ello se podría entender cabalmente, sin darle tiempo, espacio y destinatario. Consecuentemente, la función de ventas carga con la responsabilidad de dar respuesta a los cómo, quien, cuándo y para quién.

Es justo en ese eslabón de la cadena donde se materializan los objetivos, metas, los obstáculos más complejos que ayudan a entender la realidad de los sueños, la factibilidad pero al mismo tiempo las implicaciones y retos por afrontar.

Por lo tanto, es el eslabón que debe simultáneamente garantizar que la conceptualización de la estrategia se aplica y al mismo tiempo recoger aquellas ideas, áreas de oportunidad y hallazgos de mejora continua para que la estrategia se mantenga viva, también es definida como “La ejecución de la estrategia”.

Ejecutar de manera pulcra lo diseñado, sin temor de ajustar lo conveniente conservando la identidad de marca, garantizando la competitividad y captura de valor para el negocio, fortaleciendo la lealtad e identidad de los clientes y consumidores en el mercado donde se está participando. Es fundamental el apego a lo definido, pero con la flexibilidad necesaria para obtener la ventaja que ofrece la oportunidad para concretar la facturación.

Es indispensable definir y conocer la estrategia, entender al cliente y consumidor consultarle permanente y sistemáticamente, estudiar y entender cabalmente la dinámica del mercado, contar con la vivencia del mercado “tracción en terreno” que garantice avanzar y la velocidad necesaria para hacerlo de manera consistente y acelerada en la dirección planteada.

La función de ventas tan relevante e indispensable como la de mercadotecnia, son interdependientes para que la gestión comercial se realice de manera profesional y que sobre todas las cosas garantice el ingreso necesario, de manera consistente, incremental, sostenible y permanente.

Entender las necesidades del cliente, mantenerse cerca de los consumidores, garantizar que la estrategia de marca, categoría, producto sean coherentes, que el producto desempeñe de

conforme a lo establecido, que las ventas sean incrementales por producto, frecuencia de compra, cobertura de mercado, participación de mercado, recoger de la ejecución las oportunidades fallos y necesidades emergentes (internas o externas) y al mismo tiempo buscar e implementar acciones innovadoras y frontales contra la competencia, son algunos de los valores agravados que la función de ventas podría ofrecer para enriquecer la estrategia.

Evaluar el desempeño de los equipos de ventas, monitorear la actividad comercial, entender los ciclos de venta, impactar con oferta, empaque, disponibilidad, ser representante de la compañía, marca en todo momento y lugar es una responsabilidad que debe mantenerse presente más allá del acto de vender, es decir, la empresa debe ser representada por su personal de ventas incluso mientras no se está en el acto de la venta.

Delinear estrategias, implementar acciones permanentes de capacitación, mejora, información y formación del personal que concreta la facturación es vital para forjar una estrategia comercial sólida y perenne.

La definición de políticas, procesos, procedimientos, guías de acción y capacitación para el personal que se dedica a la función como aquellas áreas de soporte en línea directa apoyan a la función requieren de lineamientos y mecanismos de contención, contar con indicadores de desempeño, indicadores de negocio, de resultados y de comportamiento que orienten al personal tanto sobre su actividad como su conducta y ayuden a visualizar aquellos que ameritan ajuste.

Paralelamente, contar o diseñar aquellas métricas de mercado que ayuden a medir las tendencias de mercado, satisfacción de clientes y consumidores, actividad comercial de competidores directos e indirectos que podrían influir positiva o negativamente en el desempeño presente y futuro de la compañía.

Mantenerse alerta y atentos a la dinámica comercial interna y externa que garantice la correcta perspectiva de la empresa tanto en el corto como mediano plazo, que logran las bases sólidas para el futuro.

Una de las principales aportaciones de la función de ventas desde luego es la facturación, la recurrente frecuencia de venta a cada cliente, el incremento de cartera de clientes, la segmentación para colocación de producto o servicio, garantizar hay disponibilidad de estos y son accesibles al consumidor. Que la comunicación institucional de la marca se alinea aun en las condiciones más precarias o adversas donde está la presencia de la oferta y esta es destacada de entre todas las existentes en el mercado. En algunos sitios a toda esta labor le llaman actividades de “empuje o push” o colocación y disponibilidad de la oferta.

Capítulo II La generación de valor.

2.1. Creando valor en la gestión comercial.

Es común asumir que la gestión comercial se refiere a la venta o facturación, la publicidad o la promocionalidad de productos y servicios, lo cual es correcto, son componentes indispensables, sin embargo, resulta necesario ampliar la visión.

Fundamentalmente es la materialización de la estrategia del negocio, pero ante todas las cosas es la garantía de que se genera riqueza con el modelo de negocio, la creación y generación de valor, lo que muchos identifican como dar un valor agregado en la realización de la actividad del negocio.

De la misma manera, usualmente esta creación de valor se atribuye a las áreas que se encuentran más cercanas a la venta o mercadotecnia, no obstante en la justa dimensión de la totalidad de la empresa, todos son directa o indirectamente creadores de valor en la oferta de la compañía.

Con frecuencia, en el argot de la venta, se dice que “la venta justifica todo” lo cual es un error muy grave, si bien es cierto que la venta es indispensable para la marcha del negocio, es muy conveniente garantizar que no se destruye valor en aras de la concretarla, bien sea por extra costos, bien sea por abuso de actividad comercial, dispendio en las acciones consecuentes a la venta, condiciones comerciales otorgadas a los clientes inequitativas o poco analizadas sin visión de largo plazo, o bien por enfocarse únicamente a la facturación y desatender los costos y gastos asociados a la misma e incluso por una sobre estructura operativa que silenciosamente va minando la utilidad del negocio.

De ahí que la mística en la gestión comercial debe ser la obsesiva vocación por generar valor en todo momento, sea con tangibles o no, pero garantizar que todas las acciones que se ejercen tienen la justificación de la generación de valor o no hacerlo.

Incluso, establecer periodos de análisis, revisión, rendición de cuentas y ajustes que garanticen mantener el enfoque a cliente, la oferta más adecuada a las necesidades de los clientes, la competitividad necesaria y desde luego hacer negocio, es decir ganar dinero, en el corto plazo sin comprometer el largo plazo.

Gestionar a cada producto o servicio, marca, categoría, cada cliente, canal de venta, punto de venta, como un negocio independiente, ofrece grandes beneficios y muy atractivos que posibilitan la permanencia en el largo plazo.

Definir un estado de resultados para cada uno es de gran ayuda para garantizar que se está generando valor y en aquellos donde no sea así, razones fundamentadas y plazos establecidos así como contar con planes de acción, que ameritan rendición de cuentas periódicas para que no se perpetúen en tal situación.

Como el Mtro. Arturo Chávez (2021, pág 154) establece en su obra “crece tu empresa: atrévete, 7 llaves del éxito generando ideas” : *“no se trata de aprender sobre cargos y abonos. Se trata de interpretar y tomar decisiones, de entender el lenguaje de los negocios”*.

Desde luego podría resultar algo demasiado ambicioso, arduo y detallado, sin embargo los beneficios de analizar, entender y tomar decisiones a nivel granular y durante el espectro de tiempo adecuado es de gran beneficio, como fue descrito en la Matriz de posicionamiento estratégico comercial.

Es válido contar con estrategias y tácticas diversas sea por producto, mercado, geografía o cliente, para contribuir a la estrategia del negocio, pero de manera muy relevante garantizar el crecimiento sostenible, impulsar el incremento de los ingresos como consecuencia del modelo de negocio de forma saludable, permanente y apalancado en diversas fuentes de crecimiento.

Adicionalmente al ingreso, debe garantizarse el incremento del margen de utilidad en cada fase del modelo de negocio, a lo que comúnmente se denomina como incremento de productividad, lo importante, en este rubro es mantener la diferenciación, el agrado de los clientes y consumidores, es decir, solamente se justifica una mejora en la productividad siempre y cuando agregue valor a la oferta y mantenga la competitividad; claro está; habrá ocasiones donde la decisión temporal sea sacrificar estos elementos debido a que el mercado limita las acciones. Desde luego, la generación de valor, debería estar incluida en todo el proceso de la creación de la oferta, los procesos, el talento, los sistemas de control y gestión, por mencionar algunos. Como lo refieren Fred y Foster (2017, p203) “los factores financieros suelen alterar las estrategias existentes y cambiar los planes de implementación”. De ahí la importancia de observarles (monitorearles) y sobre todo filtrar las decisiones a través de conocimientos, métodos, herramientas y criterios financieros. En otras palabras, cada decisión que se justifica en el mercado, debe validarse al interior de la cadena de valor y viceversa. Para ello existen diversos reportes e indicadores a los que mayormente se les conoce como razones financieras, nuevamente como lo refieren Fred y Foster (2017, p106), dependiendo del autor, podrían variar, no obstante a manera de referencia ilustrativa:

- a. Razones de liquidez.
- b. Razones de apalancamiento.
- c. Razones de actividad.
- d. Razones de rentabilidad.
- e. Razones de crecimiento.

Mínimamente es requerido atender con rigor a las de crecimiento y rentabilidad.

2.2. Estado de pérdidas y ganancias.

Quizá uno de los documentos más populares en el mundo de los negocios es el estado de resultados, mediante el cual es posible identificar los resultados monetarios como consecuencia de la gestión operativa de la empresa, muestra con periodicidad los ingresos, gastos, costos y la utilidad o pérdida que ocurrieron durante cierto periodo de tiempo.

La mayoría de los negocios, realizan este reporte de manera mensual y la más de las veces en un consolidado de toda la entidad, haciendo referencia al mes previo, consolidando el del acumulado anual, comparando versus el año anterior o versus un pronóstico, en el mejor de los casos, con las dos perspectivas, es decir año anterior y pronóstico o presupuesto.

Tomar decisiones de corto y mediano plazo con este reporte es de mucha utilidad y se ha convertido en un reporte vital en el mundo de los negocios debido a su gran practicad para identificar puntos clave.

Hacer uno por producto o servicio, marca, canal, categoría, cliente, geografía, sub-unidad de negocio de manera granular, ilustra de manera muy clara las áreas de oportunidad y ayuda en la definición de estrategias clave, tácticas inmediatas y sobre todo a construir el resultado de manera sólida sostenible.

Por tanto, se requiere a las áreas comerciales, conocimiento, entendimiento, análisis y dirección precisa en la definición estrategia y gestión de la ejecución de las actividades planteadas basadas en este reporte. Hacer una revisión minuciosa mensual para entender las variaciones pero sobre todo establecer metas permanente no solamente para garantizar los estándares deseados sino también para identificar la mejora continua en las actividades comerciales de la empresa, los entregables con las diferentes áreas relacionadas en la creación de valor para clientes y consumidores.

Naturalmente habrá variaciones, sea por cuestiones inflacionarias, sea por variaciones en las ventas, sea por la estacionalidad o por las propias decisiones que se toman cotidianamente, algunas de manera anual, otras de manera cotidiana; es decir, facturación, condiciones comerciales, descuentos, bonificaciones, devoluciones, gastos de representación, definición de precios de venta, inventarios, traslados, en otras palabras, gastos de venta, actividad comercial, condiciones comerciales, estructura operativa, servicio de terceros, entre muchos otros. De ahí la importancia de contar con una interacción cercana y fluida con los equipos de finanzas de manera cotidiana.

Conocer los procesos, sus costos asociados directos e indirectos es fundamental para aquellas personas que están dedicadas a la gestión comercial de la empresa, esto implica una visión superior a la planeación y ejecución de la venta. Es justo como consecuencia de este dominio que se fijan metas para acelerar los ingresos (vender más) y para maximizar los márgenes (vender mejor).

Derivado de lo anterior, se generan los indicadores clave de resultados (KRI's, Key Result Indicator) y de desempeño (KPI's, Key Performance Indicator) que son vitales para evaluar el buen funcionamiento de la empresa y la orientación adecuada en la construcción de valor.

2.3. Gestión del crecimiento comercial sostenible.

El negocio debe garantizar que cuenta con vocación en dos indispensables: Acelerar los ingresos creciendo consistentemente, y maximizar los beneficios, dicho de otra manera: vender más y mejor. Para ello, existen elementos claramente identificables a primera vista y que cuentan con su grado de complejidad, entre ellos para lo primero: incremento de precios, acrecentar la cartera de clientes, ampliar cobertura de mercado, incrementar la frecuencia de compra, e incluso el crecimiento inorgánico. Conocer los límites y limitaciones tanto internas como externas es de gran ayuda para no incurrir en deterioro sigiloso, en otras palabras el

precio tiene un limite, incrementar la cobertura de mercado tiene implicaciones en capacidad de gestión para asegurar la oferta, incrementar la frecuencia de compra, obliga a cumplir con la demanda en tiempo y forma adecuadas.

Respecto al crecimiento, lo segundo, por listar algunos de sus elementos: ampliar la cartera de productos o servicios, mejorar el margen de utilidad, diseño de presentaciones o servicios derivados de los existentes con una presentación en contenido diferente, optimización de recursos y costos en los elementos intrínsecos al producto o servicio, control de inventario de producto terminado, condiciones comerciales a clientes, actividad promocional y publicitaria.

En otras palabras, para incrementar los ingresos requiere de estrategias, análisis, utilizando herramientas tecnológicas avanzadas, máquinas de aprendizaje, inteligencia artificial, con algoritmos predictivos que consideren elementos internos, externos próximos y no tan próximos a la geografía que donde se realiza la actividad comercial en cuestión. que garanticen un crecimiento sostenible, correcto de la empresa tanto en sus ventas como en sus márgenes de utilidad, lo que implica entender y tomar decisiones de negocio considerando a los clientes, consumidores, competidores, plaza, producto o servicio, presentación, comunicación, publicidad, promoción. Todos aquellos elementos asociados a la naturaleza del negocio tanto en su permanencia, como su crecimiento, sostenibilidad en el largo plazo.

Podría ser una buena referencia de ello que durante la década de los 80`s a las aerolíneas fueron precursoras en diseñar estas estrategias innovadoras enfocadas al crecimiento y resulta interesante dar un poco de contexto al respecto en virtud de que fueron las prestadoras de servicio quienes obligadas por costos de operación al trasladar pasajeros independientemente al número de pasajeros que viajaban en cada ruta. Basta reflexionar con que a la línea aérea le cuesta lo mismo despegar con el 30% de sus pasajeros que con el 100% de los mismos, la diferencia es que sus ganancias se ven totalmente afectadas entre ambos escenarios, por lo

tanto tuvieron que diseñar estrategias para maximizar el ingreso sin perder márgenes, construir la lealtad de sus pasajeros para no perder participación de mercado y al mismo tiempo encontrar optimización en los costos de operaciones.

Posteriormente, la estrategia fue adoptada por los hoteles, que cuentan con problemática semejante, la infraestructura para recibir huéspedes está diseñada y difícilmente puede flexibilizarse, es decir, cuentan con la misma cantidad de habitaciones y personal para mantener el hotel con condiciones de prestar un servicio estandarizado, por lo tanto tuvieron que entender al consumidor, conocer a sus competidores y mejorar su oferta de manera que logren un nivel de ocupación estable que asegure sus márgenes operativos.

- Estrategia de mercadotecnia.
- El mercado.
- Producto y servicio.
- El precio.
- La competencia.
- El cliente (a) y consumidor (a).
- La competencia.

Así pues para la industria de bienes y servicios de consumo, aplican los mismos criterios, para encontrar los elementos que ayuden a identificar cómo maximizar el ingreso; vender más permanentemente, y al mismo tiempo cómo optimizar los costos y al final, como mejorar sus márgenes de operación, vigilando en todo tiempo que los márgenes de utilidad por producto, por cliente, canal, punto de venta, la actividad comercial vía promociones y publicidad qué tan rentable es, entender que la rentabilidad se construye con cada decisión a lo largo de toda la cadena de valor, y no es únicamente un resultante de ventas menos costos y gastos. Todo ello es aplicable a las industrias del sector manufacturero, con sus respectivas adecuaciones.

De ahí que entender, diseñar y gestionar el crecimiento del negocio es fundamental para lograrlo de forma sostenible sin perder de vista el enfoque al cliente y consumidor que sea este el que regule las decisiones para mantener la diferenciación permanentemente; más en mercados altamente competitivos, con una gran oferta local e internacional.

2.4. El análisis y sus herramientas.

Como se ha destacado, el análisis para la generación de valor es indispensable, este ha de considerar factores monetarios, contables, financieros, de mercado, economía, entre otros, ha de ser preciso oportuno y al mismo tiempo considerando decisiones tomadas pero sobre todo predictivas, es decir, aquellas por tomar. Dicho de otra manera, integrar tanto factores externos como internos simultáneamente.

Dicho de otra manera; entender de las tendencias de mercado, de factores macro económicos tales como ingreso por persona, inflación, por citar algunos.

Conocer la cuota de mercado que se tiene, el valor que éste tiene, el número de oferentes existentes la frecuencia de compra y consumo de clientes y consumidores (propia y de otros), el precio de la competencia.

Diseñar y medir con indicadores internos la venta de manera granular a su menor expresión posible, analizar el impacto de costos que los factores económicos tiene en el estado de resultado y medir aquellas oportunidades para obtener mayores márgenes de utilidad posibles sin el menoscabo de la calidad.

Hacerlo con la mejor periodicidad posible para asegurar que se construye valor y evitar rezagos que al tiempo implique decisiones riesgosas, importante identificar riesgos, tomar decisiones oportunas para contener el impacto, evitarlo o disminuirlo.

Para ello afortunadamente hoy día existen potentes herramientas tecnológicas que facilitan la generación de análisis (máquinas de aprendizaje, inteligencia artificial generativa, co-bots, por mencionar algunos) la construcción de escenarios flexibles y proyecciones con alto nivel de productividad sumamente confiables y que en la mayoría de los casos no requieren de grandes cantidades de personas para realizarlas, sin embargo, hacerlos accesibles, intuitivos, asimilables para la mayoría de las personas que toman decisiones y que impactan en la generación de valor e incluso el costo que improductivamente se genera, ocasionalmente de manera “temporal y justificada” y que sin embargo suelen que se perpetuarse como parte del costo operativo.

Desde luego, corresponde a las áreas comerciales y de finanzas, pero es deseable que todos aquellos que en la compañía participan en la toma de decisiones cuenten con un mínimo de sentido comercial y entendimiento financiero del impacto que sus decisiones tendrán en la estructura de costos, gastos pero sobre todo de la generación de valor. Buscar erradicar o disminuir a su mínima expresión la generación de costo o gasto que no agregue valor a clientes y consumidores.

Capítulo III Con enfoque al mercado.

3.1. Estrategia de mercadotecnia.

Como ya se ha referido, es una de las actividades primordiales de para la compañía, debería de ser aquella que mantiene la voz del consumidor o usuario del producto dentro de la empresa y quien tiene la oportunidad de influir en ella para que la orientación permanente sea la satisfacción de sus necesidades presentes y futuras.

Es inaceptable, que esté desvinculada de la estrategia del negocio, o de la función de ventas, pero también debería ser aquella encargada de orquestar a las demás áreas en la generación de valor.

Es deseable que como área estratégica de la empresa diseñe su propia visión, misión y propósito, evidentemente partiendo del de la empresa, el objetivo de ello es doblemente importante: por un lado, garantizar que está alineada a la empresa, pero al mismo tiempo dar claridad de la manera como debe agregar valor a la oferta de la compañía. Derivado de ello, hacer su planeación estratégica por intervalos de tiempo de 1 a 5 años, con ello dar atención a las acciones inmediatas o de corto plazo, aquellas de mediano que sirvan para construir el futuro deseado y las de largo plazo que tengan perspectiva mayor.

En otras palabras, la estrategia de mercadotecnia debe manifestar su contribución a la estrategia del negocio, su propia estrategia a seguir, así como una planeación de sus acciones y esfuerzos enfocados a ello.

3.2. El mercado.

De las contribuciones más importantes que esta área hace a la compañía y a las demás áreas es su claro entendimiento del mercado y del consumidor, conocer la oferta, los elementos que le rigen, entender el uso el beneficio de los productos o servicios, cómo, bajo qué criterios eligen los usuarios y consumidores.

Entender y conocer las tendencias de mercado, aquellos atributos que dejan de ser atractivos para la oferta. Conocer a los demás oferentes, e incluso incorporar algunos elementos de otras industrias o mercados que sean factibles en la propia.

Entender el mercado es uno de los momentos más atractivos e interesantes en el proceso de generación de valor, es mediante comparativos como se logran los contrastes más relevantes, identificando aquellos diferenciados que logren hacer una diferenciación relevante.

Comprender y delinear el rol que la empresa juega en ese mercado, identificar los esfuerzos requeridos para conservarlo o para jugar en otro rol que sea atractivo, en otras palabras, esta en un rol competitivo, agresivo, defensivo o conservador, saber si existen mercados nuevos, emergentes, paralelos que podrían ser abordados pero que son convenientes?



Es factible lograrlo mediante estudios de gabinete, hoy día a gran velocidad con ayuda de la tecnología, grupos de enfoque, viajes a mercados alternos internos o externos al país

entendiendo cómo se satisfacen las necesidades de la demanda, estudios periódicos programados de manera estructurada pero también se logra manteniendo contacto con la realidad que se da en el punto de venta, interactuando con la gente que tiene contacto con clientes y consumidores, sean las áreas de ventas, logística, servicio a cliente, o de manera personal haciendo visitas en compañía de las personas que se ocupan de la ejecución, las redes sociales, sin duda, es una fuente de información muy potente que provee de elementos indispensables para identificar la oportunidad para maximizar los ingresos e, incluso, para crear una oferta relevante y que garantice un margen operativo atractivo. Ésta es, sin duda una fuente de información muy potente que provee de elementos indispensables para identificar oportunidad para maximizar los ingresos e incluso para crear una oferta relevante y que garantice un margen operativo atractivo, pero lo más importante, anticiparse al futuro, mantenido vigente la oferta, proponiendo alternativas innovadoras.

3.3. El producto y/o servicio.

Es el protagonista de la historia, es la razón de ser de la empresa, es aquel que representa a la marca, donde deben de enfocarse todos los esfuerzos, donde la innovación y mejoras deben hacerse presentes permanentemente.

Ha de asegurarse que la identidad de la promesa sea coherente con la estrategia de la compañía, mantener vigente la razón de ser, bien sea por atender a una necesidad, satisfacer a la demanda, dar una solución a los clientes en algo que la empresa puede hacer por y para ellos. Hay un dicho que reza; no hay clientes huérfanos ni clientes eternos, razones suficientes para mantener contacto frecuente y estrecho con los clientes para conocer su nivel de satisfacción, el cumplimiento de sus expectativas, garantizar la calidad en todo momento, ajustar y mejorar continuamente.

El producto o servicio debe ser consistente en su oferta y desempeño, resulta común identificar el mayor entusiasmo y dedicación en la etapa de diseño hasta lograr el estándar deseado, ese mismo compromiso debe garantizarse en la calidad de desempeño, buscar la mejora continua, en otras palabras, mantener los valores intrínsecos vigentes en todo momento.

Podría ser evidente, la generación de cualquier producto o servicio, implica procesos, insumos y actividades que se traducen en costos, sean de insumos, materia prima, maquinaria y equipo o personas. Contar con un documento base que desglose los costos directos, indirectos o asociados a la generación de ese producto o servicio es vital.

Incluso hacer un estado de resultados proforma o prototipo para cada uno es el punto de partida para medir, evaluar y garantizar la generación de valor, desde luego es algo dinámico y sujeto a modificaciones o variaciones, trazar metas a sus costos, sus gastos e incluso ingresos, así como su contribución a las utilidades (eventualmente y temporalmente pérdidas) de la compañía, evaluarlo con periodicidad, no solo en su desempeño de manera vertical sino dentro de la oferta de mercado (el rol que juega: competitivo, agresivo, conservador o defensivo) hacer planes de acción, estrategias de mercadotecnia, planes de ventas, de promoción, publicidad y todo aquello que garantice un resultado favorable, sostenible y permanente en la preferencia de clientes actuales y futuros.

3.4. El Precio.

Constituir una empresa, es una forma legítima, valiente, ordenada y decidida para obtener ganancias, las ventas son el oxígeno indispensable para que la compañía siga su curso, se sostenga en el tiempo y garantice su viabilidad.

Después del producto o servicio, la definición del precio de venta es fundamental; desde luego que existen muchas maneras para hacerlo, por citar algunos:

- Precio de referencia en el mercado.
- Costos del producto o servicio más una cantidad arbitraria o deseada de ganancia.
- Consulta con el cliente para conocer el valor percibido y su disponibilidad a pagarlo.
- Escalera de precios de la propia empresa, tomando como referencia las ventas de sus propios productos. En otras palabras, desde adentro hacia afuera, desde afuera hacia adentro, o una mezcla de ambos.

Lo más importante es tener claridad del porque se elige cualquiera de ellas pero sobre todo con que frecuencia se revisan y actualizan los precios de venta. En muchos casos, los precios definidos se ven alterados por la oferta o promoción que se hace para el producto buscando mayor competitividad o reactivar las ventas, algo natural y común en la oferta vigente en el mercado, sin embargo, los descuentos, promociones, cobranza e incluso cartera vencida tienen un impacto muy relevante en los márgenes de utilidad del producto y consecuentemente de la empresa. Revisarlo, analizarlo e incluso modificarlo con frecuencia es de vital importancia para garantizar la sostenibilidad de la empresa, tan grave es “salirse de mercado” como dejar de ganar dinero por no actualizarlo.

Vivir al día el impacto que los costos operativos tiene la empresa es prioritario, de manera muy frecuente, la variación en los incrementos de materia prima, energéticos, y derivados suele deteriorar el valor del producto, en otras palabras la inflación cotidiana impacta de manera relevante al desempeño financiero de la empresa.

Hacer pronósticos con periodos de tiempo razonables es de gran ayuda, de manera simultánea comparativos con la competencia y sobre todo, hacer análisis de elasticidad del precio (cuánto está dispuesto a pagar más el cliente y sobre todo entender por qué).

Figura 3. Elementos de balance en la propuesta de valor.

3.5. La competencia.

Identificar, conocer, evaluar y comparar a la competencia es altamente necesario para entender al consumidor y al cliente, asumir que la propuesta se mantendrá vigente de manera permanente es una falsa ilusión por muy legítima y deseable que sea.

No existen clientes o consumidores eternos ni incondicionales, el mercado es un ente dinámico que cambia cotidianamente, la gente aprecia la innovación, gustan y desean ser sorprendidos gratamente con frecuencia y lo valoran de manera muy relevante.

Se requieren algunas condiciones para hacerlo, la primera y más importante es conducirse con ética, no incurrir en prácticas deshonestas ni espionaje para obtener información.

Dando por hecho que las empresas deberían conducirse bajo estos criterios, ha de conocer con especial relevancia la oferta directa y eventualmente indirecta (próxima o no) a la que están expuestos los clientes y consumidores, es ahí donde se deben obtener datos comparativos para adecuar y ajustar la propuesta que la compañía realiza.

Temas tan elementales como: precio, oferta, empaques, disponibilidad, envases, desempeño de productos y servicios, atributos a favor o en contra que valoran los usuarios (clientes y consumidores) pero de manera muy especial, en una comparativa directa que contraste el nivel de preferencia con el que se cuenta.

Convertir esta información en elementos accionables planes de mejora de manera permanente para mejorar en el desempeño de la propuesta de valor de la empresa, suele incurrir en costos

y gastos que deberían ser considerados en el desempeño financiero del propio producto o servicio, es decir, asignar un presupuesto y ejercerlo garantiza que se esté haciendo una reinversión inteligente y preventiva en el negocio con perspectiva de mediano y largo plazos.

Así pues, dedicar, dinero, personas, tiempo, sobre todo mantenerlo vigente en la estrategia y planeación de la gestión comercial, contribuye a mantener un sano equilibrio entre el corto y largo plazo que evitará tanto sorpresas como una situación de emergencia en las empresas.

3.6. Clientes y Consumidores.

Distinguir entre el usuario(a) y el comprador(a) cuando es posible, resulta muy favorable en virtud de que ambos tienen necesidades y expectativas diferentes, por tanto requieren atención enfocada e incurren en gastos o costos justificados para lograr la venta.

Ambos son fuente de información e innovación, que aunque complementaria requiere tratamiento y análisis independiente.

Cliente, visto como aquel intermediario o comercializador de productos y/o servicios destinados al consumidor(a) o usuario(a) final, al cliente debería considerársele como un asociado(a) con quien se debe mantener una relación estrecha, de colaboración, con quien se comparten ganancias, diseñar una estrategia de manera general pero aterrizarla en planes de negocio particulares a cada uno es conocido como establecer las condiciones comerciales, elementos tales como:

- Precios.
- Márgenes de ganancia.
- Descuentos.
- Días de crédito.

- Manejo de inventarios.
- Administración de actividades de exhibición y promocionales.
- Condiciones de entrega.
- Facturación.
- Bonificaciones.
- Devoluciones y reemplazo de producto.

¿Todos los clientes deberían recibir los mismos beneficios, descuentos, tiempo, esfuerzos e inversión? Desde una perspectiva de equidad parecería que sería correcto, sin embargo, los mismos clientes tienen intereses particulares y negociaran por obtener los mayores beneficios es decir lo más conveniente para ellos, la dinámica entre oferentes y adquirentes suele distorsionar la equidad entre todos, la estrategia comercial debe garantizar la visión de largo plazo y sostenibilidad. Negociar con la claridad de que lo acordado podría convertirse en algo perpetuo y gradualmente incrementar con el paso del tiempo so pena de deteriorar el margen de utilidad. Por ello es fundamental realizar acuerdos con tiempos y plazos determinados, siempre sujetos al mutuo beneficio de los interlocutores.

Diseñar planes de negocio por cliente, entendiendo su relevancia e impacto para el negocio y desde luego el rol de posicionamiento comercial que se está jugando en ese periodo de tiempo con perspectiva de corto, mediano y largo plazo. En otras palabras deben tener impacto favorable en los ingresos y simultáneamente garantizar que sea positivo en el estado de resultados, por ello es fundamental, diseñarlos, ejecutarlos, evaluarlos y ajustarlos con periodicidad.

Consumidor(a) o usuario(a) final es por y para quien se crea la propuesta de valor, ha de considerarse permanentemente su necesidad y perspectiva, entenderle, atenderle e incluso crear un modelo de comunicación directa, diferente de los elementos publicitarios, en otras

palabras, evitar en la medida de lo posible que se creen barreras o modelos tan largos y complejos que diluyan o distorsionen sus mensajes.

Es otra fuente de información muy valiosa y punto de referencia para entender la alineación estratégica de la empresa, así como la satisfacción de sus necesidades. Elementos como:

- Precio final.
- Publicidad.
- Descuentos.
- Servicio post-venta.
- Garantía.
- Devoluciones.
- Respaldo y vida útil del producto o servicio.

Son elementos vigentes una vez que el producto o servicio es adquirido, mantener actualizada la información, sea por consulta directa periódicamente o mediante análisis de aquella disponible tanto de manera directa como indirecta (vía redes sociales) e integrarla en la estrategia así como el impacto que tendrá en el estado de resultados tanto a nivel granular como integrado, es conveniente para garantizar que hay generación y no destrucción de valor. Lo importante que resulta definir indicadores de desempeño y de resultados asociados al negocio.

3.7. La estrategia comercial.

Hay diversas manifestaciones de que el comercio ha existido desde el origen de la civilización, inicialmente como trueque de manera incipiente (Artieda Rojas, J.R. 2017) pero muy práctica y siendo una manifestación de fuente de riqueza y generación de valor fue hereditario y la

especialización estuvo a la orden del día; se consideraba como una extensión territorial del trabajo (George, 2004, pags, 13 y 63)

La evolución ha otorgado a la sociedad diversos beneficios, tales como procesos, estrategias, análisis y métricas de mercado, sistemas de enfoque al cliente y estudios antropológicos, financieros, contables, liderazgo, trabajo en equipo, coordinación de talento, estrategias de innovación entre muchos otros.

Evolución y transformación han de ser a tal velocidad que les haga capaces de responder a las necesidades sociales y al mismo tiempo detonando nuevas que facilitan la vida cotidiana, su impacto tiene gran relevancia en la economía de un país y sin duda alguna entre países.

Con el contexto expresado, es sencillo valorar la gran relevancia que tiene para las empresas, contar con estrategias claras, definidas y sobre todo ejecutadas de manera puntual lo que es de vital importancia, incluso la prioridad sin la cual, la empresa carecería de viabilidad.

La integración de toda la información descrita se conoce como inteligencia comercial, es decir, considera elementos financieros, de mercado, del clientes, productos y servicios propios y ajenos, de economía y el desempeño operativo con visión de largo plazo integrando elementos de la aceleración de los ingresos y la maximización de beneficios.

La alineación con la estrategia de la empresa, con base en la inteligencia comercial, delinea la estrategia comercial con perspectiva en el corto, mediano y largo plazos. Dicho de otra manera, dar respuesta a las preguntas:

¿Qué vender, cómo hacerlo? ¿De qué manera y por qué? ¿Cuál es el margen de contribución esperada? ¿Qué nivel de participación de mercado, se tiene y para dónde se desea? ¿Qué rol

de posicionamiento comercial estamos atendiendo? ¿Qué nivel de agrado y desagrado tienen clientes y consumidores? ¿Para dónde se enfocaran los esfuerzos de innovación y optimización de la oferta de valor? ¿Cuál es la visión del negocio en los plazos señalados y cómo se construirá ?

La estrategia comercial, ofrece respuesta y da contenido a los planes de negocio que regirán las acciones y prioridades tanto del área comercial, como de las demás áreas de la compañía. Hacer una propuesta de valor sostenible, desarrollar capacidades estratégicas y tácticas en el personal de la compañía, desarrollar e incorporar al talento necesario para encausar los esfuerzos de manera profesional y destacada, son elementos clave.

Capítulo IV La ejecución comercial.

4.1. Canales de Distribución y puntos de venta.

Suele identificarse como la plaza, cobertura geográfica o territorio de ventas. La vía de acceso o llegada al mercado de ventas puede ser tan diversa como compleja, cada una tiene implicaciones operativas y costos muy diversos, se haga de manera propia (canales directos) o mediante un agente ajeno a la empresa (canales indirectos).

Por mencionar algunos, el comercio electrónico, el retail, el detallista, los distribuidores, los mayoristas, directo a punto de venta o directo a usuario o consumidor(a). Los criterios para seleccionarles deben ser regidos por la estrategia comercial y alineados a la estrategia de la empresa, incluso en algunas ocasiones aun cuando el costo sea elevado, es posible hacer una estrategia de transición entre uno y otro, de convivencia entre ambos o decidir definitivamente no participar en cierto mercado, sin embargo, es necesario garantizar que la empresa debe mantener una orientación hacia el crecimiento continuo y delinear las acciones para lograrlo.

Una vez definida la plaza, el canal o medio para llegar, ha de garantizarse que la presencia del producto o servicio sea un reflejo de identidad en todos los elementos mediante los que clientes, usuarios y consumidores se relacionan con la identidad de la empresa, sea la identidad comercial o la identidad corporativa, hay una máxima que dice que “todo comunica” de manera que en la creación de valor, tanto los elementos tangibles como los intangibles se traducen con costos o gastos, hacerlo con inteligencia comercial es de gran ayuda para justificar su impacto, el alcance y desde luego evaluar el beneficio de hacerlo. Naturalmente, es justo aquí donde la transacción se realiza, donde la oferta se convierte en dinero y también donde ha de garantizar que el producto se desempeña conforme lo definido, en caso contrario, tomar acciones inmediatas para satisfacer a clientes y consumidores, en otras palabras, la

venta no concluye con el cobro de la venta, implica un relacionamiento mayor, extendido en el tiempo y vinculante, lo que hoy se denomina crear la experiencia de compra satisfactoria y diferente de lo que hay en el mercado, aquí es donde el valor intrínseco, el valor percibido y el valor para el negocio justifican su sano equilibrio.

4.2. Indicadores.

Hay una máxima que dice: “no se puede mejorar, lo que no se controla y no se controla lo que no se mide” (Peter Drucker). Por tanto diseñar indicadores es vital para lograr el resultado deseado, sin embargo, con frecuencia se confunden los indicadores de desempeño con los de resultados, si bien para la generación de valor es prioritario el enfoque en garantizar por un lado el mayor ingreso y simultáneamente por el otro la máxima ganancia posible, el error que se comete es justamente esperar hasta el final para evaluar lo obtenido, a esto se le conoce como indicador de resultado, no obstante, los indicadores de desempeño serán los que nos señalarán si durante el proceso, las cosas se están haciendo de la manera adecuada para lograr el resultado esperado, sin embargo estos con frecuencia se diseñan una vez y dejan de cuestionarse para saber si es factible mejorarlos, actualizarlos, retarlos e incluso sustituirlos. Por tanto cuando se tienen, se convierten en indicadores de eficiencia o desempeño (KPI, Key Performance Indicator), dejando de observar la eficacia (resultados) o considerándose “saludable o aceptables”.

En la gestión de la estrategia comercial, es vital, contar con indicadores de desempeño, de resultados e incluso de comportamiento, diseñarlos, alinearlos, revisarlos, ajustarlos, retarlos y sobre todo, hacerlos en métricas (parámetros) ligadas a los beneficios tanto de la empresa como de las personas de la organización es fundamental para construir el mediano y largo plazos, concentrados en el corto mediante su adecuada gestión.

Así como es recomendable llevar un estado de resultados lo más granular o particular posible para cada producto o servicio de la compañía, también lo es para cada punto de venta, cliente, canal, plaza, región, negocio, por mencionar algunos.

Llevar un registro periódico por plazos cortos y acumularlo resulta de gran ayuda para ajustar en el momento necesario y asegurar el resultado incremental deseado todo aquello adicional a lo que es el costo del producto o servicio, visualmente es de gran utilidad agruparlos por su naturaleza, es decir: los de ingresos, los de gastos (fijos y variables), los de costos de los activos y aquellos de mercado. De forma enunciativa, por ejemplo:

- Indicadores de facturación y ventas.
- Cuentas por cobrar.
- Descuentos.
- Promociones.
- Gastos de representación.
- Gastos asociados a la venta (material de apoyo).
- Bonificaciones.
- Devoluciones.
- Obsoletos.
- Rotación de inventario de producto.
- Mermas.
- Gastos de reparto.
- Frecuencia de compra por producto y cliente.
- Estado de resultados integrado y desglosado.

Es indispensable en la mayoría de los casos es su revisión lo más frecuentemente posible para intervenir oportunamente y lograr el resultado deseado.

4.3. Oportunidades vigentes y potenciales (cierre de brecha entre estrategia y ejecución).

El ingreso de la compañía es fundamental para que ésta pueda subsistir; indiscutiblemente ha de cuidarse que sea incremental permanentemente, desde luego que una medida directa que ofrece incremento a los ingresos es vía incremento de precios de productos o servicios, sin embargo, esta alternativa es imposible aplicarla con mucha frecuencia, salvo en periodos inflacionarios que le justificaría, con el riesgo de salirse de mercado.

De ahí que se haga indispensable garantizar permanentemente el incremento de ventas mediante dos vías:

- a. Mayor facturación a los clientes vigentes, sea más cantidad a los mismos, incrementar la frecuencia de compra, o bien variedad de nuestra oferta, también se le conoce como incrementar la profundidad de las ventas con los clientes, es una perspectiva “vertical”.
- b. Mayor cantidad de clientes conocida como cobertura de mercado incrementar penetración de mercado, esto quiere decir que se incrementa la participación de mercado en los actuales, usualmente porque la competencia desaparece o se disminuye su relevancia.
- c. Incursión en nuevos mercados donde no hay cobertura de la compañía, o bien porque se incrementa la oferta como consecuencia de innovación o nuevos productos.

Si bien los ingresos responden a una métrica muy clara sobre los beneficios económicos obtenidos, es indispensable observar el margen de ganancia o utilidad que se generó después de la venta o facturación, en otras palabras, garantizar que el primer renglón del estado de

resultados es incremental en valor y volumen, y simultáneamente observar el beneficio al final de las operaciones para realizar la venta, eso como mínimo observable (sin menoscabo de las razones financieras) conocido como utilidad del periodo, a estos indicadores se les conoce como Indicadores de resultados (KRI, Key Results Indicator). Tomar decisiones para identificar las acciones por ejercer para acelerar los ingresos y maximizar los resultados implica una “armonización” o coordinación con toda la cadena de valor, a efecto de que su involucración garanticen los objetivos trazados.

4.4. Maximizar beneficios potenciales (abrir más fuentes de ingreso)

La innovación es un pilar fundamental para lograr ambos, incorporando más alternativas a la oferta actual o mejorando las características de la vigente que apunte hacia una mayor diferenciación versus la competencia.

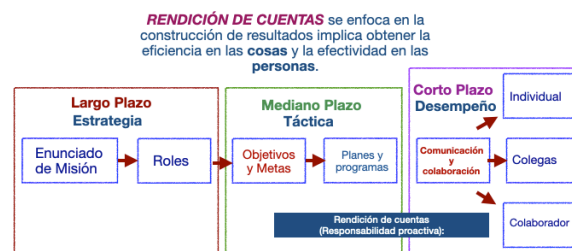
Tal como fue señalado en el inciso c del punto previo, la innovación y/o incursión de nuevos mercados, productos o categorías es una alternativa sumamente atractiva y cuyos beneficios se podrían capitalizar para la oferta vigente, en otras palabras, crear una dinámica virtuosa de continuo reto autogenerado por ser mejores y crecer de manera constante, desarrollar nuevas capacidades estratégicas e incursionar en mercados poco dominados.

Medir con oportunidad el desempeño y logro de metas orientadas a los objetivos y la estrategia de la compañía resulta prioritario, algunos de ellos deberían ser obtenidos de manera diaria, otros semanal, algunos de ellos mensual y otros trimestralmente; en razón de aplicar acciones correctivas en caso de que alguno de ellos no refleje el resultado esperado, o bien el replanteamiento de su definición para garantizar que cumpla con los criterios conocidos para su definición, tales como: medible, trazable, alcanzable, retador, basado en datos reales vigentes internos, así como algunos externos tanto de mercado como de factores económicos que impactan a la empresa.

Hacerlo, apuntala hacia dos alternativas sumamente atractivas para la compañía, identificar el grado de cumplimiento con la estrategia vigente, y de manera simultánea, identificar las oportunidades por capturar, sea vía clientes y consumidores o porque la oferta de valor vigente requiere ajustes para mantenerse , o bien porque resulta necesario incrementar elementos nuevos a la oferta vigente.

4.5. El liderazgo comercial.

Hablar de liderazgo siempre da para mucho, sin embargo para efectos de la estrategia comercial, resulta conveniente que aquellas personas cuya responsabilidad es dirigir los esfuerzos de los equipos de trabajo conozcan con alto grado de precisión la tarea fundamental en las ventas, en otras palabras que “hayan vivido la operación” en todas sus dimensiones, más allá de tener noción o idea de lo que se hace; mínimamente hayan estado inmersos en la operación por un tiempo razonable que les permita entender cómo y porqué se hacen las cosas cómo se hacen en cada una de las áreas donde se comercializa, cada uno de los procesos que rigen las actividades con los clientes y consumidores, del modelo de negocio y los procesos necesarios en la empresa para la generación de valor.



De manera simultánea, cuentan con visión comercial, entendimiento de mercado, del cliente y consumidor, tendencias, tecnología, finanzas, economía, comunicación, publicidad, mercadotecnia.

Que gusten de las relaciones interpersonales, que sean sociables, con dominio de la oferta que realizan y cuyas habilidades para la coordinación de los equipos de trabajo sean superiores al simple hecho de establecer metas y realizar seguimiento de los acuerdos o evaluaciones de desempeño. Como ha sido comentado, la dinámica de las áreas comerciales es de tal magnitud, velocidad y alcance que exige dedicación, esfuerzo, perseverancia y sobre todo vocación porque si bien, los resultados exitosos son un gran aliciente y motivador, habrá momentos en los que se vean distantes o poco alcanzables, es ahí donde el Liderazgo inspirador hace la diferencia en las áreas comerciales, tener impacto positivo e influencia en los equipos es de capital importancia. Sin embargo, es importante no perder la “mística” para desafiar las metas construyendo equipos de trabajo inspirados, con un rumbo claro y dispuestos a dar más de lo requerido, pues solamente de esa manera, la empresa puede aspirar a crecer, más y mejor, pero sobre todo, aquellos Líderes que moldeen con el ejemplo.

4.6. Conocimientos y cualidades necesarias.

Aunado a los conocimientos descritos, y durante el desempeño de sus actividades es deseable acompañado de la tecnología de vanguardia, por ejemplo, mediante el uso de inteligencia artificial (hoy generativa), máquinas de aprendizaje y lo que se conoce como la ciencia de datos. Sin perder de vista que son simplemente herramientas cuyo propósito es simplificar, acelerar los análisis pero nunca sustitutas del criterio, juicio y contacto personal que aportan el beneficio de identificar la realidad lo más nítida posible para la toma de decisiones, Todo ello, desde luego, forma parte del conocimiento, las habilidades y la experiencia adquirida por diversas vías (propia o ajena).

Es indispensable que las habilidades sean supeditadas a las cualidades, ya que son éstas las que distinguen a las personas talentosas de las personas con habilidades de liderazgo, aquellas que han desarrollado sus habilidades sin descuido o menoscabo de principios y valores que rigen su comportamiento, dado que han desplegado el “criterio y buen juicio” para

que en los momentos más complejos y tentadores para tomar decisiones, privilegian lo correcto sobre lo conveniente. Saben distinguir entre la inmediatez y la perspectiva de largo plazo. Son consientes de su responsabilidad más allá de los resultados, se trata de aquellas personas que mediante su conducta, son referentes y formadores de sus colaboradores y compañeros de trabajo.

Tienen la firmeza para hablar y actuar con honestidad, veracidad, templanza, prudencia, resiliencia, paciencia, colaboración, fraternidad. Están dispuestos a asumir riesgos sin perder el enfoque de sostenibilidad, la estrategia del negocio y poniendo en el centro a las personas.

Dedican tiempo, energía y recursos para el desarrollo de sus propias capacidades así como las de su equipo de trabajo, se hacen cargo de la formación de cuadros de sucesión, asegurándose que desplieguen en sus capacidades y visión comercial alineando a la de la compañía, removiendo los obstáculos, motivando al equipo y respaldando en los momentos de adversidad (Devars, E. M. Octubre 2023).

Todo ello, desde luego, forma parte del conocimiento, las habilidades y la experiencia adquirida por diversas vías.

4.7. Enfoque a resultados.

En una empresa los resultados suelen expresarse cuantitativamente (aunque muchas ya incluyen cualitativos como satisfacción del cliente, reputacionales, imagen de marca, preferencia, credibilidad y confianza, o los criterios ASG) con la periodicidad tan frecuente que permita evaluar su desempeño y tendencia. Durante el análisis ha de garantizarse el presente con perspectiva en la construcción del futuro y en correspondencia a la estrategia de la compañía. suelen expresarse de manera monetaria, financiera, de mercado, el valor de la producción y la gestión operativa por señalar algunas.

Un elemento vital para la buena marcha de la empresa y el desarrollo sostenible es garantizar que se está desarrollando el talento requerido para las necesidades vigentes pero sobre todo para las del futuro. Parte de los resultados de la empresa tiene que ver con la medición y evaluación de las acciones que los líderes están enfocando para el desarrollo de personal que cuente con las características y habilidades necesarias, pero al mismo tiempo con las cualidades indispensables para contar con las personas adecuadas, dispuestas y disponibles para hacer lo correcto y lo conveniente en todo momento, actuando dentro de la estrategia de la empresa, construyendo el resultado, más que administrándole. Medirlo es fundamental para construir la cultura organizacional, para ello se requiere contar con indicadores de comportamiento (KBI, Key Behavior Indicators), integrado en los criterios del Pacto Mundial de la Organización de Naciones Unidas; Ambiental Social y Gobernanza (Environmental, Social, and Governance).

El gran desafío es alinear también esta perspectiva las acciones de la compañía, ser y crear una base de talento para el presente y futuro, en otras palabras formar personas en el bien ser tanto como en el hacerlo bien para la empresa y la sociedad.

Así pues, el enfoque a resultados debe considerar las dimensiones operativas (KPI), económicas o financieras (KRI), reputacionales (ASG-KBI), en pocas palabras cualitativas y cuantitativas en el corto, mediano y largo plazo bajo un modelo de rendición de cuentas de manera estructurada y periódica. Cuyos indicadores y métricas alineadas con los objetivos y metas sean suficientemente entendidas y desafiadas por todos los integrantes de la empresa, por tanto la búsqueda de los resultados de mercado y financieros se obtengan de manera acelerada y en su máximo potencial sostenible.

Figura 4. Modelo de rendición de cuentas.

Con prioridad en el liderazgo, de manera específica de los equipos comerciales. La gestión de la estrategia comercial, implica tanto la definición como su ejecución de manera sostenible, formando y desarrollando talento requerido medidos con los indicadores de comportamiento.

4.8. Gestión de los equipos comerciales.

Sin lugar a dudas, uno de los retos más relevantes que se tiene en las empresas es la coordinación de los equipos para el objetivo común. Desde luego, la claridad de la estrategia, la comunicación clara y oportuna, la capacitación y formación del personal, son elementos indispensables e interrelacionados e incluso interdependientes para el buen resultado.

Hacer cumplir las reglas, dar seguimiento a las metas y la buena administración de los recursos, son los mínimos deseables. En toda la gestión el desafío más importante es “contratar la voluntad” de las personas, lograr que la gente haga su mayor esfuerzo, despertar el deseo por hacerlo mejor y aportar sus contribuciones más allá de sus obligaciones.

De ahí que la cercanía con los equipos de trabajo, en una coordinación colectiva sin dejar de atender a la individualidad de las personas, atendiendo a sus necesidades, aportando al cumplimiento de sus metas personales, contribuyendo a su bienestar y bien ser, formándoles y forjándoles mediante diversos esquemas estructurados tales como programas de capacitación y adiestramiento, diálogos formativos, exposición a tareas diversas, participación en la toma de decisiones entre otros, son mecanismos de ayuda y gran valor para construir al talento requerido.

La adecuada gestión de los equipos comerciales será la garantía de que los resultados de ingreso se obtengan de manera acelerada e incremental de manera sostenida, si bien, se conoce como “el motor” de la empresa, ha de considerarse en todo momento que para que se maximicen los resultados implica la co-relación amistosa, colaborativa con el resto de las áreas en toda la generación de valor de la empresa porque si bien cierto es que en el área comercial

se materializan los resultados y son los principales responsables de los ingresos de la empresa, también lo es, que solos no podrían lograrlo sin el apoyo decidido y comprometido de cada uno de los integrantes de la empresa independientemente de su posición o nivel de responsabilidad y que la generación de valor es una labor colegiada de cada uno de los integrantes de la compañía.

Es muy importante armonizar los intereses de las áreas en la cadena de valor, las metas y prioridades incorporando las necesidades de clientes y consumidores ha de ser una convocatoria permanente, que ha de mantenerse vigente tanto con decisión como firmeza y que simultáneamente sea inspiradora e integradora para todos quienes participan, es decir, perseverar en la vocación estratégica con perspectiva de crecimiento, pero al hacerlo ser muy cuidadosos para no descalificar a quienes están más alejados de la línea transaccional de la compañía.

¿Es la persona para la empresa, o por el contrario, la empresa para la persona? Más allá de la respuesta, a la interrogante, lo verdaderamente importante al respecto es reconocer el estrecho vínculo existente y como consecuencia, lo relevante de la interacción que se genera, los retos y oportunidades por capitalizar, presentes y futuras.

Dado el alto impacto que las empresas tienen en la sociedad (de manera muy particular en las empresas medianas de Estado de México después del 2023), sea como empleadoras o mediante las interacciones que tienen con los diferentes grupos humanos, por citar algunos: trabajadores, proveedores, clientes, consumidores, comunidad en general; se hace indispensable acelerar la velocidad de cambio y redoblar esfuerzos que garanticen una respuesta certera a las nuevas exigencias.

4.9. Perfil de los equipos.

Sin duda para los individuos como para las organizaciones la competitividad es un elemento indispensable en la supervivencia, y lo es más en un mercado donde todos los días surge la competencia, sea local o extranjera (Devars E. M., 2007).

Es de ayuda distinguir entre dos elementos: por un lado, lo que se requiere hacer la tarea a desempeñar, el objetivo a conseguir. para ello identificar y definir tanto conocimientos como las habilidades necesarias. de manera simultánea, aquellas características personales de quienes se dedican a esta labor, e incluso ir más allá de lo que saben hacer, distinguir ¿cómo deben hacerlo? ¿qué criterio y juicio debe regir a su toma de decisiones? ¿con qué cualidades personales logrará la mejorar sus resultados? y sobre todo contribuir al crecimiento del desempeño comercial.

Resulta frecuente encontrar personas que tienen facilidad de palabra, gusto por el trato con las personas o un gran espíritu de servicio, optimistas, alegres, hábiles para argumentar o vender, por mencionar algunas. Todas esas características y muchos más son necesarios de alto valor para la gestión comercial, sin embargo es necesario valorar que también lo son la capacidad de análisis, síntesis, entendimiento financiero, asimilación numérica, enfoque a resultados, la perseverancia, alta resiliencia, optimismo, por citar algunos.

Identificar a las personas desde sus cualidades y capacidades es un punto de partida sine qua non, no obstante podría construirse un plan de formación, capacitación, adiestramiento, desarrollo y gestión de talento, para ayudar a las personas a incorporar lo requerido orientado a la construcción, generación de valor y sostenibilidad de la empresa.

La visión, habilidad y voluntad de los líderes para integrar en sus equipos perfiles diversos y complementarios es determinante para diseñar y gestionar programas de formación de talento con orientación al alto desempeño pero construyendo un futuro sostenible, es decir, acelerar los resultados maximizar los beneficios, por tanto más que unificador de comportamiento o

desempeño, debería ser uno de los indicadores de resultados que más pesen dentro de los programas de seguimiento al desempeño del talento; porque, tal como se ha descrito anteriormente, la gestión de la estrategia comercial para acelerar y maximizar los resultados, considera elementos de diversas disciplinas y con orientaciones tanto internas como externas a las cuales debe prestarse atención permanentemente. Definir con claridad el perfil de cada posición en el área comercial es de alta prioridad, hacerlo por fase pero con una visión holística, es un gran desafío que además de realizarse con dedicación y profesionalismo, es muy conveniente actualizar incorporar y comprender conforme el signo de los tiempos lo exige; por citar algunos ejemplos de hoy que hace algunos años no se consideraban: inteligencia artificial, comercio electrónico, regeneración del medio ambiente, diversidad e inclusión, autonomía, balance de vida y trabajo, salario emocional, entre muchos otros.

En otras palabras, el perfil debe integrar (dependiendo del nivel de responsabilidad) las conocidas habilidades y conocimientos duros, que se asocian a la tarea por desempeñar; las habilidades blandas asociadas a la forma como se conducen las personas durante el desempeño de las tareas así como el buen juicio criterio y carácter, que es la manifestación de los principios, valores que acotan sus decisiones y acciones todo ello garantizando unidad de propósito en la compañía: vender más (acelerar los resultados de manera incremental) y mejor (obteniendo la mayor captura de beneficios -tangibles e intangibles-).

4.10. Capacitación.

Independientemente al modelo de capacitación que se elija, éste ha de ser una constante en la empresa, inicialmente para garantizar que las personas cuentan con la información necesaria para hacer su labor de manera correcta y cumpliendo las expectativas. A partir de ahí debería verse como un elemento indispensable para mantenerse vigentes, desarrollar más y mejores habilidades, reforzar aquellas que han obtenido e incluso aprender más conocimientos

requeridos para garantizar que en la gestión comercial se construyen diferenciadores en la oferta .

Específicamente en la gestión comercial se requiere un alto dominio en 4 elementos fundamentales:

4.11. Enfoque al cliente.

La única manera de garantizar que la oferta vigente mantiene valor percibido es por el usuario final; en principio si cumple con aquello que éste espera, sin embargo si es un poco más de eso, cuánto mejor; no obstante, es de vital importancia garantizar en todo momento el equilibrio económico entre lo que se hace por satisfacer al cliente y costo/gasto implicado versus el beneficio económico y en últimos tiempos el reputacional que se obtiene a cambio.

Con gran entusiasmo y dedicación se realiza la labor de escucha al cliente en las etapas iniciales, durante la innovación o cuando se pierde relevancia, es decir cuando la oferta se ve comprometida porque otros hacen lo mismo o mejor que la empresa eventualmente. Diseñar métricas que traducen e interpretan el nivel de satisfacción de los clientes es algo de alto impacto; sin embargo existe un riesgo de convertirse en un indicador contemplativo regido por ciertos parámetros que terminan en una calificación a la que las empresas se acostumbran y revisan periódicamente, incluso a aceptar sin acciones para mejorarlo.

La capacitación de los equipos comerciales tanto en la escucha, interpretación, relacionamiento con los clientes así como la adecuada gestión e intervención en los indicadores de satisfacción son muy relevantes, es el equipo comercial el principal responsable de hacer que la voz de los clientes se mantenga vigente al momento de tomar decisiones sobre el producto o la oferta. Sin embargo, garantizar que los líderes decidan a escuchar directa y permanentemente de viva voz a los clientes, atenderles con frecuencia programada en tiempo y espacio para incorporar “su

voz” a las métricas, es una fuente de información muy poderosa que aporta a la toma de decisiones elementos sólidos para diseñar y proponer mejoras, quizá en la optimización de las actividades, generar valor permanente. Por ello, la capacitación debe ser considerada más allá de una enseñanza, como una herramienta de alto valor para el personal encargado de la gestión comercial donde además de enfocar los esfuerzos de la compañía al destinatario final del producto o servicio, es una estrategia cuyo beneficio trasciende a la estandarización de la oferta, se convierte en un medio integrador de mejora continua, por tanto se convierte en una de las principales competencias para quienes colaboran en las áreas comerciales con independencia de su responsabilidad o rol.

4.12. Entrenamiento.

Complementario a la capacitación, el entrenamiento es esencial para fortalecer las habilidades de las personas en el área comercial, es un factor clave, saber hacer no es suficiente en un área dinámica con múltiples variables y sobre todo donde el relacionamiento interpersonal puede ser determinante para cerrar el ciclo comercial: la transacción. Por ello, desarrollar habilidades, aplicar lo aprendido, pero sobre todo perfeccionar aquellos elementos que pueden afinarse mediante la exposición que forja la experiencia es la mejor manera de lograr el talento especial y que hace la diferencia en “los momentos de verdad”, cuando se logra o no el objetivo principal, vender y lograr la lealtad de los clientes.

Dedicar tiempo suficiente en lo que se domina como “la primer línea” o el punto de contacto con los clientes y consumidores es una fuente muy eficaz para desarrollar habilidades comerciales, como también lo es participar en los estudios con el consumidor, en sesiones de análisis de datos de mercado, asistir a revisiones de negocio con clientes, dedicar tiempo en el lugar donde se realiza la venta transaccional o entrega el servicio, en los centros de servicio, atención a clientes y consumidores, por mencionar algunos.

Estas habilidades se desarrollan con la práctica cotidiana programada y reiterada de ciertas actividades, si bien es requisito indispensable para quienes interactúan con clientes y consumidores (ventas), son las deseables para los demás integrantes y funciones de la gestión comercial (líderes, mercadotecnia, finanzas, logística, por mencionar algunos).

Adicionalmente, es de alta prioridad dada su naturaleza e interacción en la función comercial fortalecer los esfuerzos en dos elementos:

- a. Habilidades de negociación. La actividad comercial, se requiere al menos de: producto o servicio, oferente (vendedor) y demandante (comprador); como se ha dicho, es el protagonista y eje central de todo es el producto o servicio ; en torno a este, se debe diseñar la estrategia de comunicación y distribución adecuada. Sin embargo, se hace indispensable contar con las habilidades de comunicación, planificar las acciones posibles para lograr la mejor experiencia a quien adquiere. En otras palabras, más que un guion argumentativo (que sí es necesario) desarrollar en los equipos comerciales habilidades para manejar situaciones en factores adversos que aun ahí se garantice el mejor resultado posible, en términos cuantitativos y cualitativos tanto del corto como del largo plazo.
- b. Colaboración. Reiteradamente ha sido comentado que si bien la gestión comercial es uno de los pilares fundamentales para la empresa y cuyo desempeño impulsa o no a toda la cadena de valor, justo por esa misma razón es fundamental que los equipos comerciales sean promotores y ejemplo fiel de actitudes colaborativas para el logro de objetivos, con una visión clara de metas, recursos y personas involucradas para que encontrar solución conjunta a problemas o mejoras requeridas.

Desde luego que existen métodos tanto diversos como eficaces y gran variedad de técnicas para realizarlo; con independencia de la elección que se haga, ha de cuidarse que deben ser estructuradas, planificadas, evaluadas, desarrolladas y comprendidas más que como tarea, como una característica distintiva de quien realiza la gestión comercial.

4.13. Remuneración.

Ganar dinero es uno de los principales motivadores para las personas cuando desempeñan una labor, en mayor razón cuando se trata de alguien quien se emplea para una compañía indistintamente de su giro o actividad.

Es común que para las actividades comerciales se asigne una compensación mixta; esto es, una proporción fija y otra variable que normalmente corresponde a factores dependientes de las ventas o los ingresos, se tabulan con diferentes periodos o fracciones, bien sea de manera mensual, trimestral o semestral.

De manera más frecuente hacia los niveles más operativos y quienes tienen relación directa con los clientes y consumidores es un modelo muy apreciado, comúnmente asociado a metas de venta, con una alta ponderación hacia la parte variable que hacia la fija y con una perspectiva de corto plazo.

Resulta de gran beneficio que se integre a toda el área comercial con el modelo, desde luego con factores de ponderación diferentes y con una perspectiva mayor a quienes desempeñan labores estratégicas sea de mercadotecnia, supervisión o dirección de los equipos comerciales.

Definir criterios que integren niveles de satisfacción de clientes y consumidores, participación de mercado, incremento de ventas, mejora de los márgenes de utilidad, incremento de frecuencia de compra, ampliación de cartera, mejora en cobranza y todos aquellos indicadores

que ofrezcan una perspectiva para acelerar y maximizar resultados de manera sostenible y que garanticen el resultado tanto en corto como mediano plazo.

Es posible estructurar el ingreso variable con bonos por desempeño mensuales, trimestrales, semestrales y anuales, implementar una estrategia balanceada con los beneficios económicos de la compañía y metas por lograr para ganar los bonos o comisiones tanto para los individuos como para los equipos que representen algo retador, alcanzable desde luego motivador. Alineando los indicadores de desempeño a los de resultados y de comportamiento, con perspectiva de corto mediano y largo plazo es una ecuación compleja pero que garantiza esfuerzo conjunto para el cumplimiento de los objetivos estratégicos y la alineación con los objetivos de equipo e individuales.

4.14. ¿Supervisión mentoring o coaching?

Castilla, E. J., & Ranganathan, A. (2020) describen mediante su estudio en diversas entrevistas realizadas en empresas de los Estados Unidos de América, como la meritocracia es un elemento rector en la evaluación del personal y la manera cómo se ejerce desde la experiencia propia de cada evaluador, dando por sentado que existe un sesgo en el enfoque y consecuentemente en el resultado de las personas.

Amis, J. M., et al (2020) estudiaron el impacto que las organizaciones tienen en la sociedad de manera particular en la llamada “desigualdad social”. Identificaron la manera en que las practicas organizacionales (selección contratación, asignación de roles, promoción, compensación y estructuración) repercuten en la desigualdad social, así como se institucionalizan mediante la eficiencia, meritocracia y globalización positiva.

Un gran desafío en las empresas es garantizar que la estrategia se ejecuta correctamente, en otras palabras, que la dirección y rumbo definido, es justamente el que se sigue cotidianamente

desde luego con los ajustes necesarios para evitar desviaciones de alto impacto que ameritan acciones emergentes.

La supervisión sugiere inspeccionar o verificar que el actuar cotidiano de las personas o equipos se realiza conforme a los estándares definidos, por tanto ha de ser realizado por alguien cuya experiencia, autoridad, sea técnica, formal o moral tenga la solidez y evidencia suficiente para garantizar que es posible cumplir con los criterios, parámetros y metas establecidos. Lamentablemente con frecuencia se realiza alejado de lo anteriormente descrito y se ejecuta de manera binario, es decir, se cumple o no con lo definido, perdiendo la oportunidad de lograr mejora continua.

Por el contrario, es un buen recurso cuando brinda orientación a las personas, retroalimentando sobre su actuar y despejando obstáculos que les superen en facultades (por ejemplo cambio en procesos, procedimientos o el sistema mismo). La supervisión ha de ser cordial, cercana, fraterna y con una cuota de empatía para entender en qué momento es necesaria u oportuna una intervención que se hará de la manera más generosa posible. En este sentido, habrá de considerarse actuar con principio de subsidiariedad: el aprendiz o subordinado realizará su máximo esfuerzo posible y el supervisor, participará únicamente cuando sea necesario y donde la tarea se vea comprometida en el cumplimiento o deterioro de los resultados. Desde luego no se trata de caer en complacencia o debilidad en el ejercicio, como reza el dicho: “mano firme con guante de terciopelo”, entender y ayudar, no significa ceder.

El Mentoring es una especie de supervisión con la distinción de que otorga un poco más de libertades en la ejecución y toma de decisiones, el Mentor (o experto) es una fuente de consulta y guía para el mentee (persona en desarrollo) consulta cuando tiene alguna necesidad específica sin que esto signifique apego irrestricto a lo sugerido o recomendado.

Respecto al Coach, es aquella figura que resulta apoyo o referente para el análisis o reflexión dialogada sobre gestión o toma de decisiones, se trata de aquella persona que tiene capacidad de escucha, habilidad para ejercer preguntas reflexivas, no necesariamente tiene experiencia o autoridad técnica sobre el asunto en cuestión, es alguien que apoya en la consideración de efectos, elementos o consideraciones que podrían contribuir a la toma de decisión, análisis o gestión con cierto grado de imparcialidad que evita sesgos, no ofrece respuestas ni soluciones, por el contrario, su contribución está más orientada hacia el desarrollo de la persona que lo requiere, llamado coachee, aquella persona que busca un referente adicional a sus jefes o colegas, es una forma de consejería formal, su intervención es a solicitud y con entregable puntual.

Estas distinciones pueden convivir de manera diferente en todos los niveles de la organización y para todas las tareas que se desempeñan, desde luego tendrán diferentes momentos y espacios, diseñar un modelo híbrido, delinear planes específicos para aplicarlas con rigor y disciplina son una inversión importante para el logro de resultados y el desarrollo del talento de la compañía, en paralelo definirán el estilo de liderazgo de la empresa y al final tienen un impacto muy relevante en la cultura organizacional que determina la manera como se obtienen los resultados.

El punto central al respecto es que, para la gestión de los equipos comerciales en la aceleración y maximización de resultados en la industria 5.0, la compañía debe garantizar que su estilo de liderazgo y la generación de valor es claramente definido, cuenta con criterios, métricas y herramientas lo más homogéneo posible y no como consecuencia de las capacidades, visión o preferencias de cada persona que lo ejerce.

La integración de cada uno y todos los elementos en su conjunto implica un modelo de gestión empresarial (Quintana P. Del C. Julio 2020).

Capítulo V La empresa del futuro.

Las empresas de una manera indirecta ineludiblemente se ven impactadas por los efectos sociales que paulatinamente se presentan; inicialmente suelen ser optativos luego como una necesidad y más tarde como exigencia.

De ahí la importancia de atenderles oportunamente para que en consecuencia, adecuen sus modelos de gestión facultando, garantizando equilibrio entre los fines y los medios para la obtención de resultados, tanto económicos como sociales de manera sostenible; es decir, tanto en el corto como en el largo plazo.

Lo ideal es que los fines económicos y sociales sean considerados como elementos indispensables en la estrategia de la empresa, es evidente que si el resultado económico no ocurre es fácil predecir su futuro. Sin embargo, lo social, al ser menos visible; con frecuencia es posible omitir, simular, manipular (sea con intención, sea por falta de visión) incluso pueden mutar, inadvertidamente al no contar con la preparación adecuada y que paradójicamente también impacta en los resultados económicos de la empresa. Actualmente la industria está dando sus primeros pasos en lo que se conoce como Industria 5.0, es de vital importancia entender lo que está ocurriendo con la fase 4.0 vigente hoy día, que a decir del World Economic Forum en mayo 3 de 2022, ya se refiere a *“sistemas de producción ‘inteligentes’ y conectados, diseñados para predecir e interactuar con el mundo físico, a fin de tomar decisiones en tiempo real”* consecuentemente afectando a la naturaleza del trabajo concebido hasta hoy.

5.1. La industria 5.0

Para entender lo que significa la perspectiva de la industria 5.0 es indispensable recordar las cuatro que le anteceden y que Enrique Franklin Fincowsky (2019 pags 274, 275). explica de una manera diáfana:

“transitamos desde el uso de la maquinaria (Primera) mediante la fuerza del vapor y evolucionamos hacia el uso de la electricidad y derivados del petróleo (segunda), la llegada de la tecnología cibernética (tercera) hacia la inteligencia artificial y el internet de las cosas (cuarta); con ello entender que la interdependencia entre la tecnología y los seres humanos es cada día más estrecha y con diversas aplicaciones de manera tan acelerada que podría resultar amenazante (quinta), no obstante las posibilidades y beneficios que ofrecen las cuales resultan sumamente atractivas”

Perez- Dominguez L.A. (2024), destacó en su documento a la industria 5.0 “no se trata de que los robots y los trabajadores trabajen en solitario, todo lo contrario requiere una colaboración, un trabajo en conjunto que va mas allá del ámbito científico, industrial o educativo, impacta en las actividades cotidianas de los seres humanos”.

Señalan Travez Tipan, A. y Villafuerte C. (2023) en su documento “industria 5.0, revisión del pasado y futuro de la producción y la industria”, después de la revisión literaria que realizaron que la industria 5.0 tiene tres ejes fundamentales: “el humano centrismo (desarrollo tomado en cuenta al ser humano como eje central- bienestar), sostenibilidad (económico social- bienestar) y la resiliencia (bienestar)”.



Estas perspectivas ponen en el centro la necesidad de generar estrategias, desarrollar talento, definir procesos acordes con las condiciones por venir en la empresa que contribuyan a

garantizar los resultados financieros y de mercado; para ampliar la perspectiva es conveniente agregar los siguientes elementos:

5.2. El cambio de bono demográfico.

El Dr. Mauro Mauro F. Guillen (2023), presenta un análisis muy atractivo que agrega una variable confortadora realizando algunas proyecciones de los cambios por venir en el próximo lustro, tomando como eje de análisis:

- a. Envejecimiento de la población mundial y la disminución en la tasa de natalidad en la gran mayoría de los países.
- b. El reordenamiento de los factores económicos en la mayoría de los países como consecuencia de su dinámica poblacional, generadora de riqueza y amplitud de la brecha social y el empoderamiento femenino así como el dominio y generación de riqueza que establecerán diferentes prioridades sociales.
- c. Amplitud de la desigualdad social y económica, en algunos países y el cambio en los patrones de consumo.
- d. Adopción de nueva tecnología en la vida cotidiana y laboral.

5.3. Intergeneraciones en el mercado laboral.

Uno de los elementos que este cambio en el bono demográfico comienza a dar muestras, es que en la empresa será cada vez más frecuente observar una convivencia estrecha y menos jerárquica de generaciones distantes, con características muy peculiares propias de su desarrollo y evolución donde la clave de éxito será definir las condiciones para que esta convivencia logre lo mejor de todas en un ambiente de colaboración y creatividad donde se complementen, experiencia, visión, , habilidades tecnológicas, sociales, talento y muchos otros elementos que podrían ser un gran diferenciado en la oferta de la compañía.

5.4. Modernidad líquida.

El Dr. Zygmunt Bauman (2000), de manera absolutamente clara, presenta el concepto de “modernidad líquida” para hacer entender manera en la sociedad ha evolucionado durante los últimos años, haciendo un contraste entre algunos criterios y patrones de conducta que en el pasado se consideraban como predecible, estable, certero, y sólido; versus a lo que en el presente se manifiestan bajo una nueva condición con una orientación hacia la inestabilidad, fluidez, como el líquido y que son igualmente aceptados.

Incertidumbre, falta de arraigo e impaciencia social hacia ciertas cosas, hacen “ir más de prisa”, estar menos dispuesta a esperar, la sociedad se acostumbra un cambio constante a verlo como un fin en sí mismo; haciéndola dispuesta a la mutación, a la transformación transitoria, a cambiar por el hecho de cambiar para mantenerse vigente.

El autor establece un análisis comparativo entre condición sólida y la líquida para ilustrar de manera sencilla las propias diferencias y el impacto que podrían tener de diferente forma articularse las relaciones sociales aun a la distancia y en lo efímero.

En este contexto, amerita un enfoque diferente, así como la necesidad de evaluar el replanteamiento de algunos elementos que quizá requieran una nueva versión de si para dar

paso a nuevos que ayuden a la sana convivencia y a garantizar el común denominador en las empresas.

Entre ellos: están, el trabajo con elementos de inestabilidad, temporalidad, complementariedad y diversidad, por citar algunos. Entender la residencia más allá de los aspectos de vigencia o territorialidad, la falta de dominio como forma de control, la distancia asociada a lo remoto, el consumo como algo pasajero, consecuentemente la falta de lealtad a las marcas o el trabajo prolongado para un sector o empresa, podría implicar una nueva condición asociada a la exploración continua de las personas como forma de vida, entre otros efectos.

Respecto a la identidad, pareciera que para algunos, es posible cambiar rápida y constantemente de religión, creencias, pensamientos ideológicos, por señalar solo unos cuantos e incluso las mismas relaciones sociales o familiares más distantes, poco profundas, globales y quizá no tan fugaces.

En otras palabras, la “modernidad líquida” hace pensar que lo que tradicionalmente era claramente aceptado, preestablecido dentro de la certidumbre y estabilidad, en un futuro no muy lejano y quizá ya hoy presente, de una u otra manera ha cambiado y de manera muy importante en el trabajo.

Lo desafiante del tema es que no son mutuamente excluyentes, es decir, conviven ambas perspectivas con sus características propias y sus necesidades particulares que requieren atención simultánea (lo sólido y lo líquido) por el bien de ambas y del futuro compartido requieren organizaciones más flexibles y ágiles donde sin lugar a dudas puede ser de ayuda con el buen uso de la tecnología, sin menoscabo de las habilidades sociales y la experiencia adquirida.

Figura 5 Impacto social que ejerce presiones a la Industria

5.5. Retos para la gestión comercial ante la industria 5.0.

5.5.1. Características del talento requerido.

En 2020 fue realizado un estudio comparativo en 15 países por la empresa Manpower (Manpower 2020) para entender las expectativas de los trabajadores durante los últimos 10 años y su evolución. Destacan que dentro de los nuevos factores clave que valoran entre otras: la personalización, educación, exposición, y flexibilidad laboral para lograr un balance de vida jornadas reducidas, cambio en los esquemas de jubilación, por citar algunos.

La “dinámica social” ha dado muestras de su evolución estableciendo nuevos patrones de convivencia. Dicho de otra manera, lo que antes era bien visto, quizá hoy o mañana podría significar totalmente lo opuesto y viceversa, por ejemplo: hace algunos siglos trabajar jornadas ininterrumpidas de más de 12 horas o ver a menores de edad en centros de producción, no ver mujeres en centros de trabajo, era algo absolutamente normalmente aceptado.

De ahí la importancia de observarles, entenderles, probar realizar algunos ajustes y llegado el momento oportuno de atenderles delineando nuevas políticas y procesos para que en consecuencia, adecuen sus modelos de gestión que gradualmente faculten y garanticen equilibrio entre los fines y los medios con objeto de obtener resultados, tanto económicos como sociales de manera sostenible; es decir, tanto en el corto como en el largo plazo.

Lo ideal es que los fines económicos y sociales sean considerados claramente como elementos indispensables en la estrategia de la empresa, ya que es evidente que si el resultado económico no ocurre es fácil predecir su futuro en el corto plazo, sin embargo en lo social, tarda más tiempo en observar las consecuencias.

Duque D., J., (Colombia, 2020) otorga elementos complementarios para analizar de manera más dedicada y profunda, por citar algunos: “una base medular para la selección de personas, la identifica como competitiva, de libertades, de igualdad de oportunidades, formación académica entre otras, y la distingue como un precepto socialmente aceptable, porque justifica “las mejores posiciones para los mejores”, como un punto de partida, sin embargo, una vez al interior de la empresa la competencia interna, los procesos de desarrollo y mejora en las condiciones laborales es una tarea compleja y sumamente importante.

Uno de los más destacados y contemporáneos estudiosos de la materia, mediante una entrevista realizada por Jesus Garcia C. J., (2006) Establecen criterios de análisis de gran valor para ser reflexionados en las empresas:

“La meritocracia puede ser entendida como la idea de que debe haber una correspondencia entre la trayectoria individual –laboral, profesional, empresarial, académica o política– expresada a través del sacrificio, la inteligencia y el esfuerzo depositados en una carrera, trabajo, empresa, institución etc., y el cargo o la posición socio-económica que el individuo finalmente ocupa. La meritocracia puede ser un modelo no solo eficiente (en términos de estímulos de un mercado más reducido, calidad del desempeño de funciones y servicios sociales) sino también un modelo justo (quizás mejor un modelo no del todo injusto) pero para ello debe conciliarse seriamente con una idea de igualdad más allá de la no discriminación, medidas redistributivas y ampliación de la autonomía personal (una condición de la responsabilidad individual) así como con una nueva serie de valores, bienes y principios (en el horizonte se perfila la conveniencia de una renta básica como garantía de esa autonomía personal) que formarán una idea más compleja de justicia social”.

Para Fang, D. & Noe, T (2021) “los procesos de selección de candidatos se ven afectados por la escasez de oportunidades ante la posibilidad de acceder a determinada posición, de manera que es factible que se vean decididos a asumir mayores riesgos lo cual podría demeritar la capacidad y rendimiento, pero al mismo tiempo si reducimos los riesgos asumidos podría dar paso a que el llamado ‘principio de Peters’ brinde posibilidades a que personas poco calificadas ocupen posiciones que no les correspondan, de ahí la defensa que hace de la “meritocracia” en los procesos de selección de personal”.

Konrad, A. M., et al (2021) “establecieron la necesidad de realizar estudios en las organizaciones para encontrar un equilibrio entre la meritocracia y la diversidad, en virtud de que podrían ser mutuamente excluyentes no obstante están correlacionados; plantean una interesante reflexión y al mismo tiempo un asunto por atender dentro de los desafíos contemporáneos”.

Sin embargo lo social al ser menos visible; resulta sencillo omitirle, simular, manipular (sea con intención, o por falta de visión) incluso pueden camuflarse de manera inadvertida, y al no contar con la preparación o visión adecuada, paradójicamente se hace visible y también impacta en los resultados económicos de la empresa.

Nuevas condiciones de trabajo.

En la actualidad, diversidad e inclusión gradualmente cobran mayor prioridad tanto en las preocupaciones, como en las exigencias de comportamiento social y tarde o temprano llegarán a redefinir las reglas de convivencia y sin lugar a dudas en los negocios no habrá excepciones, lo que requiere una reflexión y consecuentemente amerita cuestionar si contamos con la preparación necesaria para atenderles de manera oportuna y adecuada.

Tomando como referencia el título del artículo publicado por Gerardo Hernández: “solo el 30% de las empresas son intencionalmente inclusivas”. Hernández G. (2021). El Economista. En México muy pocas empresas trabajan un modelo de diversidad e inclusión en algunos casos las que van iniciando, apenas logran la definición de estrategias y de políticas orientadas a la creación de relaciones y espacios con mayor diversidad e inclusión; los más avanzados cuentan con programas promotores al respecto que con frecuencia aterrizan en indicadores de cuota y en la mayoría de los casos orientados a género, discriminación racial, social, de orientación sexual o con discapacidades (o llamados grupos vulnerables).

Sin menosprecio alguno y en estricta justicia, este avance debe valorarse desde el propio mérito por hacerlo, es significativo en sí mismo porque ofrece beneficios sociales como el reputacional para la empresa que hoy son muy apreciados. No obstante sigue siendo un insuficiente inicio; lo básico, lo elemental. Aún reconociendo que es un buen comienzo, pareciera resultar superficial o limitado, pero sobre todo, ofrece una perspectiva para mayores elementos y que invita a detenerse en su análisis.

Sirva como ejemplo y para ampliar el contexto, lo establecido por la Organización de las Naciones Unidas en la Declaración Universal de los Derechos Humanos proclamada en París el 10 de diciembre 1948, en sus artículos uno y dos destaca de manera prioritaria la igualdad en dignidad y derechos de los seres humanos así como la libertad que les corresponde sin distinción alguna tanto por aspectos físicos como no físicos.

Desde esta perspectiva resulta conveniente retomar criterios tales como: dignidad, valoración de las personas con libertad de pensamiento, sin distinción de origen social, experiencia profesional o formación académica por seleccionar algunos.

Por su parte, la Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO) en la declaración sobre Raza y los Prejuicios Raciales, promulgada el 27 de noviembre de 1978 en París, Francia, en sus artículos primero, segundo, octavo y noveno refiere reiteradamente los derechos de los seres humanos a ser tratados con respeto a su dignidad e igualdad y previniendo cualquier manifestación de práctica discriminatoria bajo ninguna expresión que limite de manera alguna el derecho al desarrollo integral de los seres y grupos humanos.

Reconociendo el aún largo camino por recorrer, nuevamente se hace referencia a la gran necesidad por insistir al respecto, en lo que se denomina como los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible, correspondientes a la resolución 70/1 de la Asamblea General de la Organización de las Naciones Unidas (ONU) titulada “Transformar nuestro mundo: Agenda 2030 para el Desarrollo sostenible” de la ONU”.

La sociedad y las empresas han sido llamadas directa o indirectamente a contribuir para alcanzar dichas metas, de manera muy particular en siete de los diecisiete, a saber:

3. “Garantizar una vida sana y promover el bienestar de todos y todas las edades”.
5. “Lograr igualdad género y empoderar a todas las mujeres y niñas”.
8. “Promover el crecimiento económico sostenido, inclusivo y sostenible, el empleo pleno y productivo y el trabajo decente para todos”.
9. “Construir infraestructuras resilientes, promover la industrialización inclusiva y sostenible y fomentar la innovación”.
10. “Reducir la desigualdad en los países y entre ellos”.
16. “Promover sociedades pacíficas e inclusivas para el desarrollo sostenible, facilitar el acceso a la justicia para todos y construir a todos los niveles instituciones eficaces e inclusivas que rindan cuentas”.

17. “Fortalecer los medios de implementación y revitalizar la Alianza Mundial para el Desarrollo Sostenible”.

Para efectos empresariales quedó de manifiesto de manera contundente en los Diez principios del Pacto Mundial de Naciones Unidas, donde se establece como criterios de evaluación del desempeño e impacto de la empresa sobre los ámbitos Ambiental, Gobernanza y Social.

Con el propósito de acotar, resulta pertinente hacer como referencia la definición que otorga la RAE (2022) de diversidad, del latín: diversidad, -ātis.: variedad, semejanza, diferencia; e inclusión, del latín: incluso, -ōnis.: p.us. conexión o amistad de alguien con otra persona, podría estar sujetas a interpretaciones diferentes dependiendo del contexto o implicación que se le otorgue.

En nuestro país en el tema en cuestión se han dado algunos pasos en tal sentido, uno de ellos desde el ámbito legal el Norma Mexicana NMX-R-025-SCFI-2015 (la cual es de carácter voluntario):

“Sus ejes son: incorporar la perspectiva de género, y no discriminación en los procesos de reclutamiento, selección, movilidad y capacitación; garantizar la igualdad salarial, implementar acciones para prevenir y atender la violencia laboral; realizar acciones de corresponsabilidad entre la vida laboral, familiar y personal de sus trabajadoras y trabajadores con igualdad de trato y de oportunidades reconociendo que alcanzar la igualdad sustantiva es un proceso que requiere la transformación de la cultura organizacional, uno de los principios del certificado es la progresividad, misma que se aplica a través de la mejora continua hacia el logro de los resultados óptimos”.

Surge entonces el concepto de equidad, de igual manera en el Diccionario de la Real Academia Española (del latín, *aequitas*, *atis*, igualdad de ánimo) disposición del ánimo que mueve a dar a cada uno lo que se merece.

Así mismo, en el Instituto internacional de Planteamiento de la Educación de la UNESCO en el 2008, define la equidad como “el grado de justicia e imparcialidad del acceso a la educación y la posibilidades de educación ofrecidas a los niños y los adultos. Lograr equidad supone reducir las disparidades basadas en el sexo, la pobreza, el lugar de residencia, la pertenencia étnica, la lengua y otras características”.

Es ayuda tomar lo que refiere el Lic. Genaro González Licea (**SCJN-198**) citando a “Couture, cuando señala que la equidad es: 1. En general: imparcialidad, ecuanimidad, espíritu de justicia” (en su documento titulado Equidad de Género o la búsqueda de la equidad dentro de la inequidad). Por tanto, hablar de diversidad e inclusión sin considerar el principio de equidad como punto de partida, podría resultar limitado, superficial o insuficiente.

Así como la sociedad a lo largo de su evolución, históricamente ha demostrado que con alta frecuencia redefine y replantea sus patrones de conducta y criterios de relacionamiento.

Particularmente el último cuarto de siglo el papel de los medios digitales de comunicación que así como dinamizan y agilizan “las nuevas reglas de conducta” siendo más accesibles, con pocas restricciones, ofreciendo tanto la inmediatez de difusión como el alcance, la capacidad de convocatoria a muy bajo costo. Permiten conservar tanto la identidad, la pluralidad ilimitada con bajo riesgo generando espacios comunes, tanto dispersos como diversos y muestran con mayor frecuencia e intensidad las diferentes manifestaciones (llegando a ser exigencias) de la sociedad otorgando prioridad y relevancia a la construcción de interacciones sociales más igualitarias, equitativas, diversas e incluyentes.

Existen diversos estudios confirmando que algunas empresas ya atienden a la demanda sobre el tema de diversidad e inclusión, particularmente desde la perspectiva de género o condiciones vulnerables, sin embargo la oportunidad se redimensiona para las empresas cuando se revisa desde una perspectiva de características no visibles, como el criterio, creencias, emociones por mencionar algunas, pero en tres palabras: su propio ser.

La empresa como un componente social de alta relevancia y vinculada ineludiblemente a lo que socialmente ocurre, es por y para la sociedad. Necesita adoptar y adaptarse a las nuevas reglas para mantenerse vigente, no solamente desde la perspectiva de competitividad en su oferta, que ya les obligada a evolucionar tecnológicamente, a replantear procesos, aprender a competir de manera diferente en sus mercados con ofertas locales, regionales o globales lo que les impulsa a buscar productividades que redefinan los procesos de negocio, sino también ser atractiva para quienes trabajan en ella y particularmente de manera más reciente para el entorno donde cohabita.

En adición a la gran cantidad de pendientes no resueltos planteados previamente observándoles con la sensibilidad para reconocer su vigencia, al incorporar la creciente relevancia y exigencia por atender de manera urgente los temas básicos de diversidad e inclusión en la sociedad, hacer una proyección a futuro para las empresas será un gran desafío y de manera más rigurosa si se le entiende desde características menos visibles.

Contar con la disposición a confrontar los modelos organizacionales vigentes para dar paso a una nueva evolución de la cultura organizacional que no solamente actúe para saldar las deudas sociales pendientes, sino que al mismo tiempo se ubique a la altura de las nuevas exigencias sociales e incluso se atreva a ir más allá.

Es otras palabras, prepararse para los cambios por venir en las exigencias y condiciones de generaciones futuras, con herramientas diferentes (tecnología y medios de comunicación) y que sea capaz de garantizar más que su sobrevivencia responder a tales circunstancias adaptándose.

Es indispensable evolucionar, más que romper paradigmas, crear paradigmas diferentes diseñando nuevos modelos de gestión y trabajando en aquellos elementos que le garanticen instalarse a la vanguardia en el mercado y en su rol social acelerando y maximizando su gestión comercial.

Dado el alto impacto que las empresas tienen en la sociedad (de manera muy particular en las empresas medianas de Estado de México después del 2023), sea como empleadoras o mediante las interacciones que tienen con los diferentes grupos humanos, por citar algunos: trabajadores, proveedores, clientes, consumidores, comunidad en general; se hace indispensable acelerar la velocidad de cambio y redoblar esfuerzos que garanticen una respuesta certera a las nuevas exigencias.

De no hacerlo; el riesgo es tarde o temprano, que la empresa podría encaminarse sigilosa, gradual e inadvertidamente a perder resultados, productividad y consecuentemente oportunidades; por ejemplo, potencial para generar valor agregado, talento o en el peor de los casos, competitividad. En otras palabras un deterioro que le convierta en una oferta de valor irrelevante en el mercado y como resultado a la sociedad que pertenece al punto de desaparecer.

Al estudiar y entender esta evolución principalmente de los modelos de gestión que conforman las diversas corrientes administrativas, es posible identificar que ciertas empresas adoptan nuevas técnicas, se adaptan para mejorar su desempeño maximizar sus resultados y

prevalecer en el mercado, haciendo énfasis en diversos elementos tales como la estrategia, los procesos, innovación tecnológica, nuevos competidores, entendimiento del cambio en los hábitos y tendencias de consumo, las nuevas costumbres o necesidades de los consumidores, incluso de las mismas interacciones humanas, por citar algunos.

El Dr. Barber Kuri, en su documento Epistemología (2011), establece una síntesis de diversas corrientes administrativas que ayuda a entender cómo “la administración ha encontrado en la historia de la humanidad diversas facetas que han sido vivencias según la interpretación de cómo se entendía el hombre, sus relaciones con la sociedad y el entorno, la convivencia, política y circunstancias temporales entre otras cosas. Estas concepciones han hecho que la administración pueda ser estudiada desde muy diversas ópticas, e igualmente, que se haya influenciado directamente por alguna de las corrientes filosóficas existentes”. La empresa se ve presionada de diversas maneras para garantizar su permanencia y eventualmente asegurar su futuro Devars, E. M., (2024), las hay financieras, económicas, sociales, operacionales, de competitividad local o extranjera, en una palabra multidimensional, en adición la industria ha venido evolucionando en su interacción con el avance tecnológico, baste referencia a lo que se conoce como la evolución digital, o industria.

Un referente interesante es realizado por Franco-López et al., (2021) en Colombia, destaca los beneficios que la productividad ofrece a las empresas, señalando las áreas y condiciones para conseguirla, dando especial énfasis a la innovación de productos, procesos, estructura y comercialización, partiendo del principio que señalando los cinco factores claves que la determinan: gestión de personal, cultura organizacional, procesos productivos, estrategia de gestión organizacional y estrategia de desempeño, elementos fundamentales para incorporar criterios de diversidad e inclusión con criterios no visibles.

“Las categorías más decisivas en la productividad son: variable laboral, articulación de políticas, infraestructura física, innovación, investigación y avance tecnológico. Se concluye que la motivación tiene la mayor cantidad de vínculos de correlacionales fuertemente lineales con los demás factores. Por último, como aspecto fundamental para las organizaciones, es la noción de cambio como constante en la historia. «Si la organización no cambia, el cambio, la cambia». Es capacidad de adaptación, de leer un entorno exigente sumido en unas dinámicas de alta movilidad, inestabilidad e incertidumbre. El cambio exige capacidad de respuesta inmediata. Los productos, procesos, entendimiento, tecnología y muchos otros aspectos se mantendrán vigentes cuando se adapten permanentemente”.

El estudio realizado en UK por Bellet, et al, (2019) donde llegan a la siguiente conclusión:

“en tanto más felicidad sientan los empleados, mayor productividad, aumentando los niveles de compromiso y participación, con el empleador sin que esto requiera mayor cantidad de horas trabajadas o esfuerzo, destacando que una de las mayores manifestaciones de la felicidad de los seres humanos el gozar de libertad, aceptación, respeto a su propia identidad personal sin temor al juicio, represalias o discriminación”.

Indistintamente a la jerarquía en las empresas cada persona desempeña actividades predefinidas o no, cuyo propósito es la generación de valor para el cliente o consumidor. Entre muchas alternativas, las más notables son las relativas con disminución de costos y/o maximización de beneficios, de forma muy simple se podría decir que la productividad es una manera mediante la que los procesos ejecutados para la elaboración de los productos o servicios que ofrecen al mercado donde participan; y con ello, están en condiciones de competir (sea de manera directa o indirecta) para ser elegidos por clientes o consumidores.

El Dr. David Noé Ramírez Padilla (conferencia 2023) enfatizó sobre la importancia que tiene en las empresas realizar una contabilidad de lo administrativo en cada una de las funciones del negocio con el objeto de identificar las mayores productividades por conseguir, los riesgos operativos que la empresa pudiera enfrentar pero sobre todo, identificar los caminos para lograr la mejora continua en la generación de valor de las empresas.

La incorporación de talento nuevo, el desarrollo de nuevas habilidades de quienes se encuentran en la fuerza laboral, replantear modelos de capacitación, coordinación de equipos, remuneración, designación de nuevos líderes, en palabras cortas, definición de un modelo de gestión acorde con la nueva realidad, es difícil pensar que ante condiciones diferentes, gestionemos los equipos de trabajo con modelos antiguos.

5.5.2. Crecimiento sostenible y permanente de la empresa aprovechando la tecnología.

Luego entonces, se adicionan las siguientes preguntas: ¿Cómo están observando las empresas esta dinámica? ¿Hacerlo, parcial, superficial o selectivamente atiende la problemática? ¿Cuál es el modelo de gestión vigente en las empresas? ¿Es la meritocracia un modelo de gestión que aplica en las empresas? ¿Qué cambios en las leyes laborales



impactarán a las empresas? ¿De qué manera impactará a las empresas los Objetivos de

Desarrollo Sustentable 2023? ¿Hasta dónde y cómo la empresa debe evolucionar en su modelo de gestión de talento para conseguir resultados del posicionamiento estratégico y financieros en lo interno y externo después del 2023 ante las exigencias de la “modernidad



líquida”?

¿Cómo garantizar un futuro posible para la empresa? ¿Qué significa vender más y mejor?
 ¿Cuáles son las fuentes de crecimiento donde la empresa está apuntalando sus ingresos?
 ¿Qué rol estratégico tiene desde la perspectiva comercial en su mercado? ¿De qué forma maximiza sus ingresos y ganancias? ¿Cómo garantiza que la ejecución comercial se alinea a la estrategia de la empresa? ¿De qué manera garantiza la empresa que su gestión y ejecución maximiza sus resultados de posicionamiento estratégico, de mercado y financieros en lo interno y externo frente a los requerimientos de la industria 5.0 y son sostenibles ?

De esta manera; diseñar, gestionar e implementar la estrategia comercial y métricas con enfoque a los requerimientos de la industria 5.0 en las empresas manufactureras en México, garantiza tanto la maximización como la aceleración de resultados financieros y de mercado que contribuya a su sostenibilidad después del 2024.

5.5.3. Con base en lo descrito, se plantean las siguientes hipótesis específicas:

5.5.3.1. Las empresas del sector manufacturero en México, obtendrán mejores resultados de manera acelerada al evolucionar en su modelo para la gestión comercial para atender a las nuevas exigencias de la industria 5.0 después del 2024.

5.5.3.2. La industria 5.0 exige cambiar las estrategias en la gestión comercial a las empresas manufactureras en México que les habilitará para obtener resultados financieros y de mercado de manera acelerada y a su máximo nivel después del 2024.

5.5.3.3. Las empresas del sector manufacturero en México que implementen un nuevo modelo de gestión comercial que atiendan los requerimientos de la industria 5.0 obtendrán los máximos resultados financieros y de mercado después del 2024.

En otras palabras, es a partir de la definición estratégica de la empresa que se puede identificar lo requerido en la gestión comercial para hacer una contribución sólida, por un lado acelerar los ingresos (vender más) de manera permanente, bien sea mediante los precios de venta, sea mediante mayor cobertura de mercado (más clientes), o bien por facturar mayores unidades a los mismos clientes, de los mismos productos o adicionales. Sin embargo, ampliando contexto, vale la pena destacar algunas otras referencias, por ejemplo:

Travez Tipan, A. y Villafuerte C. (2023) en su documento destacan:

“industria 5.0, revisión del pasado y futuro de la producción y la industria”, después de la revisión literaria que realizaron que la industria 5.0 tiene tres ejes fundamentales: “el humano centrismo (desarrollo tomado en cuenta al ser humano

como eje central- bienestar), sostenibilidad (económico social- bienestar) y la resiliencia (bienestar)".

Con lo cual se pone en el centro la necesidad de generar estrategias adecuadas en la empresa para garantizar los resultados financieros y de mercado.

Sin embargo, dichas estrategias implican de manera muy relevante destacar las

"nuevas habilidades y a la par nuevas cuestiones sociales, éticas y humanas para la sociedad, por lo que resaltar el hecho de que estas tecnologías, sistemas y procesos deben estar al servicio de la humanidad, a través de una simbiosis hombre-social, económica, ambiental e institucional para garantizar un mayor bienestar a las nuevas generaciones", como lo señalan Carro Suarez, J. Y Sarmiento Paredes S. (2022).

Por otro, maximizar las ganancias (vender mejor), lo cual necesita armonizar a toda la cadena de valor y suministro para generar las mayores productividades posible, garantizando que los clientes y consumidores reciben productos y servicios que mínimamente cumplen con sus expectativas, idealmente las exceden y con ello garantizan su diferenciación en el mercado que les asegure alta competitividad permanentemente.

Para lograrlo, se requiere asegurar que el talento cumple con la tarea definida, es decir que la alineación entre la estrategia y la ejecución se da consistentemente a pesar de los desafíos que cotidianamente se presentan, de las naturales desviaciones que la operación pudiera generar; de ahí que la gestión de la estrategia comercial implica diseñar indicadores y métricas de resultados, de desempeño y de comportamiento del personal que orienten el rumbo y garanticen la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

El perfil de las personas que liderean la gestión comercial ha de contemplar una visión más amplia que la actividad misma de vender, ha de considerar elementos financieros, comerciales, habilidades interpersonales de relacionamiento, de mercado, de procesos, liderazgo, por mencionar algunos.

Gráficamente, la estrategia es la semilla o inicio, la gestión comercial, garantiza el cumplimiento de la estrategia, la ejecución alinea la visión con la industria 5.0 que es donde se captura valor bajo las condiciones requeridas por y con la sociedad.

Figura 6 Diseño de modelo de estrategia y gestión comercial.

De vital importancia resulta integrar, alinear y evaluar el cumplimiento de los indicadores de desempeño KPI, de comportamiento KBI, y de resultados KRI

Figura 7 Integración de indicadores para acelerar y maximizar resultados.

En síntesis, la industria 5.0 presenta grandes desafíos, por un lado cambio en el bono demográfico, en los ejes poblacionales (con la gentrificación que implica), longevidad en la vida de los seres humanos, por el otro, cambio en los hábitos, creencias, necesidades, expectativas, estilos de vida, habilidades, interacción de las personas con tecnología, cambios en la misma tecnología, las herramientas de trabajo, la información y datos disponibles, la forma de procesarlos y de tomar decisiones.

Estos cambios, requieren atención, diseño de nuevas estrategias y respuestas innovadoras para capitalizar los posibles beneficios de manera acelerada, obteniendo el máximo beneficio.

Capítulo VI Trabajo de campo.

6.1. Metodología de investigación.

6.1.1. Cuadro de congruencia y asociación de técnicas e instrumentos de investigación.

ALCANCE	MODELO DE GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA Y EJECUCIÓN COMERCIAL PARA ACELERAR Y MAXIMIZAR RESULTADOS EN LA INDUSTRIA 5.0 DEL SECTOR MANUFACTURERO EN MÉXICO.		
	PREGUNTAS:	OBJETIVOS:	HIPÓTESIS:
GENERAL	¿Cómo deberían ser las estrategias y métricas en la gestión comercial de las empresas del sector manufacturero en México, tanto para acelerar como para maximizar sus resultados financieros y de mercado que respondan a los requerimientos de la industria 5.0 después del 2024?	Crear nuevas estrategias y métricas para la gestión comercial de las empresas del sector manufacturero en México que al implementarse, acelerará, y maximizarán los resultados de mercado y financieros respondiendo a las exigencias de la industria 5.0	Diseñar, gestionar e implementar la estrategia comercial con enfoque a los requerimientos de la industria 5.0 en las empresas manufactureras en México, garantiza tanto la maximización como la aceleración de resultados financieros y de mercado que contribuya a su sostenibilidad después del 2024.
ESPECÍFICAS	¿de qué manera las empresas del sector manufacturero del en México obtienen los resultados financieros y de mercado; se encuentran a su máximo nivel, de manera acelerada y éstas podrán responder a las exigencias de la industria 5.0 después del 2024?	Identificar las estrategias comerciales implementadas por las empresas del sector manufacturero en México e interpretar el impacto en sus resultados financieros y de mercado después del 2024.	Las empresas del sector manufacturero en Mexico, obtendrán mejores resultados de manera acelerada al evolucionar en su modelo para la gestión comercial que atienda a las nuevas exigencias de la industria 5.0 después del 2024
	¿ qué cambios y recomendaciones requieren las estrategias comerciales de las empresas del sector manufacturero en México tanto para acelerar como para maximizar sus resultados financieros y económicos que garanticen dar respuesta favorable a las exigencias de la industria 5.0 después del 2024?	Recomendar las necesidades requeridas en las estrategias comerciales de las empresas del sector manufacturero en México para conseguir resultados de mercado y financieros en la industria 5.0 después del 2024.	La industria 5.0 exige cambiar las estrategias en la gestión comercial a las empresas manufactureras en México que les habilitará para obtener resultados financieros y de mercado de manera acelerada y a su máximo nivel después del 2024.
	¿cómo debería implementarse la estrategia de gestión comercial que acelere y maximice tanto los resultados financieros como de mercado, que den respuesta a las exigencias de la industria 5.0 después del 2024?	Diseñar las estrategias comerciales que aceleren y maximicen los resultados financieros y de mercado en la industria 5.0 del Estado de México.	Las empresas del sector manufacturero en México que implementen un nuevo modelo de gestión comercial que atiendan los requerimientos de la industria 5.0 obtendrán los máximos resultados financieros y de mercado después del 2024.

6.2. Tipo de investigación.

Teórico-práctico dado que cuenta con un sustento en teorías de administración vigentes aplicados a dos industrias en México, con enfoque de **estudio de caso tipo Harvard** cuyo propósito es “generar teoría para obtener cierto grado de aplicabilidad general” (Martínez Carazo, P. C., 2006, pags. 165-193). En virtud de que desarrollará una teoría que podría ser

de aplicación a otros casos obteniendo beneficios semejantes, que según Hernández Sampieri (2006 a, p.225) “consiste en administrar un estímulo o tratamiento a un grupo y después aplicar una medición de una o más variables para observar cuál es el nivel del grupo en estas variables”, es decir, estudio de caso con una sola medición.

Se considera **transversal** porque “se recopilan datos en un momento y puede haber distintos grupos o subgrupos de personas, comunidades o eventos”; a partir de ello es **inductiva- deductiva** (estudio de hechos de lo particular a lo general); **descriptiva** porque “indaga las incidencias de las modalidades de una o más variables en una población puramente descriptiva” (Hernández Sampieri, 2006 b, pags. 246-248), y simultáneamente es **explicativa** en virtud de que se realiza con dos empresas para comparar la relación que tienen las variables de investigación en ambas empresas; así mismo cumple con los “criterios de **co-relacionalidad, causalidad, no experimental y tipo mixta**”; como consecuencia de el establecimiento de variables formuladas hipotéticamente como “reales”, seleccionando a un número no mayor a 200 personas, la evidencia de datos numéricos, verbales, textuales, y visuales entre otros para entender el problema con la integración de métodos cualitativos y cuantitativos” (Hernández Sampieri, 2006, pags. 10, 250-261). Ante la hipótesis formulada (general y específicas), las variables dependientes exploran tanto el diseño de la estrategia y su gestión como la ejecución y cómo estas influyen en los resultados frente a la industria 5.0 de manera acelerada y maximizando beneficios tanto económicos como aquellos que no lo son, por ejemplo: reputación y lealtad, por citar algunos.

$$\alpha = \frac{k}{k - 1} \times \frac{\text{Variación total de respuestas} - \text{suma de variación por pregunta}}{\text{Variación total de respuestas}}$$

6.3. Técnica de investigación.

De acuerdo con Sampieri (2014, pags. 215-241, 623-666), la triangulación de datos es conveniente cuando se utilizan varios instrumentos, en consecuencia para esta investigación fueron considerados los siguientes:

- 6.3.1. Muestreo dirigido o intencional; estudio del caso en una empresa específica.
- 6.3.2. Muestreo dirigido o intencional; para el caso de empresa la selección de los participantes fue definida por los dueños de la misma. Para efectos de la consulta abierta fue mediante conocidos y referidos sin distinción alguna, bajo la única condición de que sean trabajadores activos.
- 6.3.3. Por racimos o clusters, es decir, considerando a los responsables de la estrategia, los principales reportes y personal operativo de la empresa.

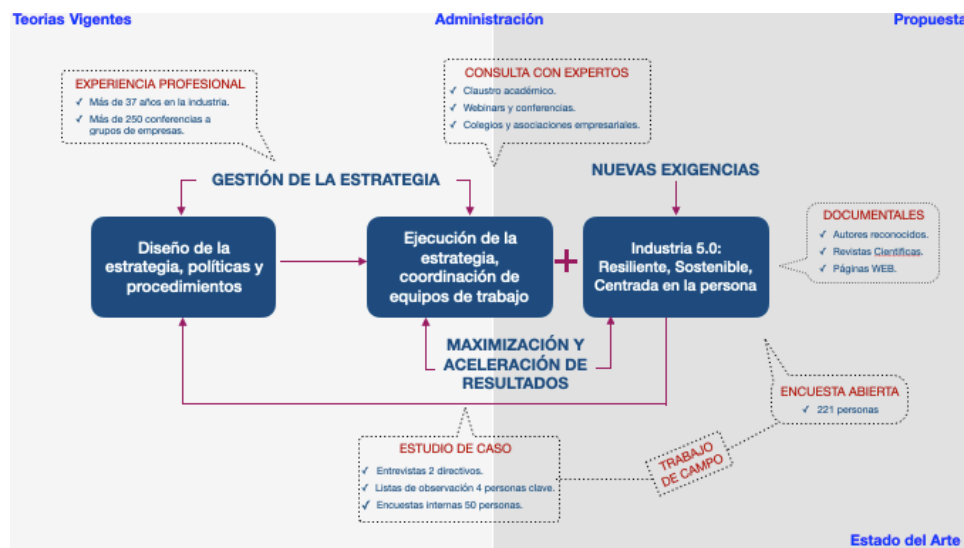


Figura 8. Diseño metodológico de investigación

6.4. Técnica de muestreo.

Fueron realizadas 2 entrevistas a los dueños y directores (13 ítems al Director General, 22 ítems al Director Comercial), 4 listas de cotejo o verificación al personal (con 47 ítems) clave en reporte directo a los directivos, a saber: contabilidad, diseño, corte, almacén de producto terminado una encuesta con 11 ítems al 19% de la población de la empresa y una encuesta abierta con 24 ítems a 221 personas que activamente trabajen. En una de las empresas; mientras que en la otra, en énfasis se enfocó hacia el diseño de la estrategia comercial Variable X_1 de manera directa con los Dueños de la empresa.

6.4.1. Diseño de instrumentos de investigación.

El diseño de los instrumentos tuvo como propósito fundamental, explorar y responder hacia las preguntas de investigación, en primer plano explorando el diseño de la estrategia, el grado de conocimiento de la misma, así como los alcances en su ejecución identificando de qué manera como se obtienen los resultados actuales para identificar las principales oportunidades por capitalizar y una vez obteniendo esta perspectiva contrastarlo contra lo que la gente espera desde la perspectiva de la industria 5.0 (nuevas condiciones personales y tecnológicas).

Desde el diseño, se consideró realizar la exploración y cruce de cada uno de instrumentos de la exploración de datos de cada una de las variables con el distintos propósitos, por un lado, contrastar percepciones, por otro obtener perspectivas válidas y los hallazgos más relevantes de las medidas a tomar para lograr los objetivos que validen o no la hipótesis del trabajo. En resumen: La variable Y_1 (aceleración y maximización de resultados en la industria 5.0)) fue explorada mediante 49 ítems distribuidos en cada instrumento, las variables a través de 35 ítems y la X_1 (gestión de la estrategia) y X_2 (ejecución de la estrategia) contaron con 33 ítems exploratorios; posteriormente se detallará de manera más clara.

Análisis de empresa		Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	
Er	Ei	Ob	Análisis	GESTIÓN DE LA ESTRATEGIA.		EJECUCIÓN DE LA ESTRATEGIA.		ACELERACIÓN Y MAXIMIZACIÓN DE RESULTADOS EN LA INDUSTRIA 5.0	
				GRUPO.	ITEMS	X ₁	X ₂	Y ₁	
				ENTREVISTA DIR. GRAL	13	6	3	4	-
				ENTREVISTA DIR. COM.	22	8	10	4	-
				LISTA DE COTEJO (4)	47	29	15	3	-
				ENCUESTA INT. (49)	11	6	5	-	-
				ENCUESTA EXT. (221)	25	-	-	-	25
				TOTAL	118	49	33	11 + 25	36

Figura 9. Instrumentos de investigación y asociación con variables por grupo de estudio.

6.4.2. Validación de instrumentos de investigación.

La validación de consistencia interna de los instrumentos fue realizada de la siguiente manera:

6.4.2.1. Atendiendo a los criterios estadísticos de confiabilidad tales como Alfa de Cronbach (Hernández Sampieri, 2006 b, p. 507), para efectos de los cuantitativos, calculando de la siguiente manera:

K: número de preguntas en la encuesta.

Con los los siguientes criterios de interpretación:

De 0.9 consistencia excelente

De 0.8 a < 0.9 buena consistencia.

De $0.7 < 0.8$ consistencia aceptable.

De $0.6 < 0.7$ consistencia cuestionable.

De 0.5 a 0.6 poca consistencia.

Menor a 0.5 consistencia no aceptable.

Es de relevancia destacar que la investigación al ser del enfoque tipo mixto, nos introduce en los estadísticos descriptivos, donde uno de los elementos a observar es el coeficiente de claridad de la estrategia de gestión comercial como la respuesta codificada a cada pregunta. Siendo X las respuestas a una pregunta con codificación ordinal y $\bar{x}$ el promedio de éstas, asignando un valor de la siguiente manera:

“Parcialmente de acuerdo: 4”

“Totalmente de acuerdo: 5”

“No lo sé: 2”

“Tengo dudas: 3”

“En desacuerdo 1”

Donde se espera que la claridad máxima que se pueda obtener sea igual al valor máximo de claridad, finalmente se transforma para que el valor entre 0 y 1. La fórmula de cálculo bajo estos criterios queda de la siguiente manera:

$$\text{porcentaje de claridad} = \frac{\bar{X} - \min (X)}{\max (X) - \min (X)}$$

Con el análisis del coeficiente de curtosis de Fisher para identificar la polarización de los respondientes en la escala de likert, y determinar la validación de la claridad calculada en cuanto al consenso distinguiendo entre aquellas con alta concentración y consenso, de las

opiniones divergentes o aquellas con falta de consenso e incluso identificar la falta de certidumbre.

Un coeficiente de curtosis de fisher >0 , alta concentración y consenso, indica una curva concentrada, la mayoría de las respuestas están cargadas hacia uno de los polos, mientras que un coeficiente <0 , muestra una polarización y opiniones divergentes, sin embargo cuando el coeficiente es $=0$ expresa que hay consenso en las respuestas (Hernández Sampieri, 2006 b, p. 233) .

Para identificar la alineación entre personas clave respecto a la gestión y aceleración de resultados se presenta mediante un diagrama de frecuencia, mientras que para distinguir el tipo de alineación de varianza (menor, media o mayor) misma que será distinguida por un porcentaje de alineación total respecto a cada una de las variables (Hernández Sampieri, 2006 b, p. 429).

Finalmente pruebas de hipótesis de χ^2 para verificar asociacionismo entre dos variables categóricas (Hernández Sampieri, 2006 b, p. 471).

- 6.4.3. Las siguientes herramientas de tecnología: lenguaje de programación, generador de reporte final, gratificadores, procesamiento de lenguaje natural, manejo de tablas, generador de palabras de nube, google forms, excel, entre otros.
- 6.4.4. Dirección, asesoría, validación de mis directores y asesores de tesis así como de un ingeniero en ciencia de datos.
- 6.4.5. Programa de trabajo en campo.

Figura 10. Cronograma de aplicación de instrumentos de investigación.

6.5. Datos recabados y validación de los mismos.

6.5.1. Entrevista semi estructurada individual a directivos (2): En la exploración de la variable gestión de la estrategia comercial (X_1) correspondiente a la fueron definidos 4 items para identificar grado de coincidencia en la respuesta ante la preguntas iguales de las cuales se tiene una coincidencia del 50%.

La exploración de las variables correspondientes a la ejecución comercial (X_2) aceleración y maximización de resultados, no se realizó coincidencia por cuanto al número de items, sin embargo, desde la perspectiva de dirección general mediante 3 items se identifica una definición con oportunidades respecto a roles, responsabilidades y modelo de rendición de cuentas; aún cuando existe un plan anual y rendición de cuentas hacia los socios principales, se da por hecho que la operación hará aquello que se les instruya basando las directrices en circunstancias emergentes y/o pronósticos conocidos al contar con una base de clientes de muchos años y con volúmenes de ventas bastante estables.

Respecto a dirección comercial, fueron 18 items exploratorios donde se puede apreciar que el modelo operativo esta fincado en el conocimiento empírico y sentido común.

Desde la dimensión de la variable asociada a la industria 5.0 (Y_1) se planteó una coincidencia de 3 items para ambos, sin embargo el grado de coincidencia es del 33% y para dirección general con 1 item adicional, su perspectiva esta enfocada hacia la adquisición de tecnología y adquisición de talento con capacidades digitales; respecto a la dirección comercial se agregaron 2 items y la respuesta fue negativa respecto a los planes y estrategias definidas para ser incorporadas.

Importante destacar, que el tratamiento de esta información no contó con algún modelo matemático o estadístico, fue diseñado para explorar la definición estratégica, así como la coincidencia o no de ambos, por tanto el análisis y resultados fueron interpretados por el investigador.

Ver anexo Tabla 2.1

6.5.2. Entrevista con personal clave(4) en reporte directo a Directivos, mediante una Lista de cotejo con cuatro criterios a selección para verificar mediante alguna evidencia documental el ítem en cuestión. Fueron exploradas las variables: gestión de la estrategia (X_1) y ejecución comercial (X_2), la aceleración y maximización de resultados así como algunos elementos de la industria 5.0 (Y_1) .

Por ejemplo:

¿Existen Estados de resultado por producto?

Impreciso : 5

No existe : 4

Se muestra : 3

Sin respuesta : 2

Se muestra un diagrama de frecuencias donde se pueden observar comportamientos con respecto a la alineación del personal entrevistado:

Preguntas con respuestas con frecuencia 4 demuestran buena alineación (menor varianza) Son parecidas.

Preguntas con respuestas con frecuencia repetidas de 1 demuestran una falta de alineación (mayor varianza) No son parecidas.

Cualquier intermedio entre esto demuestra una alineación media (varianza media).

A partir de estos criterios se podrá determinar el porcentaje de alineación.

Gestión de la estrategia comercial (X_1)

Incisos con menor alineación interna (mayor varianza):

- Indicadores de resultados de ventas.

Respuestas: 1 impreciso, 1 no existe, 1 se muestra, 1 sin respuesta.

- Estado de resultados por canal.

Respuestas: 1 impreciso, 1 no existe, 2 sin respuesta.

- Planes y programas de capacitación.

Respuestas: 1 impreciso, 2 sin respuesta, 1 sin respuesta

Incisos con mayor alineación interna (menor varianza)

- Estudios de mercado.

Respuestas: no existe, 3 sin respuesta.

- Análisis de tendencias.

Respuestas: no existe, 1 sin respuesta

- Acta de nacimiento de productos.

Respuestas: no existe.

- Porcentaje de alineación interna (media varianza): 34%

Ejecución comercial (X_2)

Incisos con menor alineación interna (mayor varianza)

- Descripción de funciones.

Respuestas: impreciso, 1 no existe, 1 se muestra.

- Plan y programa de capacitación.

Respuestas: impreciso, 1 no existe, 1 se muestra.

- Perfil de equipos de trabajo.

Respuestas: no existe, 1 se muestra, 1 sin respuesta

Incisos con mayor alineación interna (menor varianza)

- Plan de coaching para puestos clave.

Respuestas: no existe.

- Esquema de variabilidad, considera metas: organización, equipo, individual.

Respuestas: no existe.

- Plan de mentoring a puestos clave.

Respuestas: no existe.

- Porcentaje de alineación interna (media varianza): 43%

Resultados en la Industria 5.0 (Y_1):

Incisos con menor alineación interna (mayor varianza)

- Plan de incorporación de talento.

Respuestas: impreciso, 3 sin respuesta.

- Plan de metas para capitalizar 5.0.

Respuestas: no existe, 3 sin respuesta.

- Plan de pruebas piloto para atender retos 5.0.

Respuestas: 1 no existe, 3 sin respuesta

Porcentaje de alineación interna (media varianza): 58%

alpha de Cronbach alineación interna (Y_1): 0.93

Ver anexo Tabla 2.2

- 6.5.3. Encuesta a 49 colaboradores mediante un cuestionario con escala de Likert donde se exploraron las variables: gestión de la estrategia (X_1), así como la ejecución comercial (X_2) para lograr resultados (Y_1).

El nivel de alineación entre lo que los directivos manifestaron respecto a la gestión de la estrategia (X_1) con una mayor claridad con registro promedio del 78% respecto a la competencia y las nuevas tendencias del consumidor registrando niveles de 80%.

Sin embargo, la mayor oportunidad se encuentra en la claridad respecto a la forma de generar valor sea por producto, cliente o canal cayendo a niveles de 68%.

Por lo que se refiere a la ejecución comercial (X_2), el promedio general de coincidencia esta al rededor del 82%, como se puede observar, los objetivos y perfiles de puesto son aquellos niveles más elevados.

Mientras que la coincidencia donde consideran existe una mayor oportunidad es respecto a la colaboración y solución de problemas con alta dependencia de sus jefes para lograrlo, que cae por debajo del 67%.

alpha de Cronbach Gestión de la estrategia (X_1): 0.72

Este grupo de análisis no fue consultado respecto a los elementos de la industria

5.0

Ver anexo Tabla 2.3

6.5.4. Encuesta abierta a 221 personas ajenas a la empresa, cuyo propósito fue explorar aquellos elementos asociados resultados en la industria 5.0 (Y_1) con la satisfacción en su trabajo co-relacionados con “centricidad en la persona, aprovechamiento de la tecnología”, cuyo fin evidenciara aquellos que deberían considerarse en las empresas para atenderles y obtener un modelo de gestión de la estrategia comercial que acelere y maximice los resultados. El análisis se hizo bajo dos sub grupos:

- Gente con responsabilidad en gestión de equipos y aquellos que no lo hacen.
- Gente que reporto sentirse satisfecha o no en su trabajo actual.

La validación estadística fue realizada mediante el análisis de $\chi^2 \sim X^2$ para verificar dos variables categóricas, así como el alpha de Cronbach que verificará la distribución de variación y relación de conjunto de elementos; utilizado para validar la consistencia de las encuestas y asegurar que el set de preguntas describe y captura el fenómeno concreto.

análisis de chi p-value: 0.0000

alpha de Cronbach industria 5.0 (Y_1): 0.55

Ver anexo Tabla 2.3

6.6. Principales hallazgos.

6.6.1. Definición de la estrategia comercial. Como conclusión de las entrevistas realizadas, y a cotejo interpretativo, se aprecia que respecto a la Gestión de la estrategia se cuenta con un 50% de coincidencia, mientras que lo referente a la

ejecución, únicamente se coincide mediante el reporte de ventas mensuales de la empresa, basado en ventas estables y la experiencia conjunta.; respecto a la perspectiva de industria 5.0, el grado de alineación es de 33% y lo aprecian únicamente como implementación tecnológica y desarrollo de capacidades del talento.

6.6.2. Entrevista con personal clave (4).

Respecto a la variable gestión de la estrategia (X_1) manifiesta como mayores oportunidades:

- Ausencia de indicadores claros.
- Estado de resultados.
- Planes y programas de capacitación.
- Estudios de mercado.
- Análisis de tendencia.
- Actas de nacimiento de productos.

La variable ejecución de la estrategia (X_2) se aprecian como las mayores oportunidades:

- Descripción de funciones.
- Planes y programas de capacitación.
- Perfiles de equipos.
- Planes de coaching para personal clave.
- Variabilidad en la remuneración asociada a metas y resultados.
- Planes de mentoring.

Variable resultados industria 5.0, (Y_1) se observó gran desconocimiento:

- Incorporación de talento.
- Metas para implementar.
- Pruebas piloto.

6.6.3. Encuesta interna a 49 colaboradores explorando la gestión, ejecución y resultados:

El nivel de alineación entre lo que los directivos manifestaron respecto a la gestión de la estrategia (X_1) con una mayor claridad con registro promedio del 78% respecto a la competencia y las nuevas tendencias del consumidor registrando niveles de 80%.

Sin embargo, la mayor oportunidad se encuentra en la claridad respecto a la forma de generar valor sea por producto, cliente o canal cayendo a niveles de 68%.

Por lo que se refiere a la ejecución comercial (X_1), el promedio general de coincidencia esta al rededor del 82%, como se puede observar, los objetivos y perfiles de puesto son aquellos niveles más elevados.

Mientras que la coincidencia donde consideran existe una mayor oportunidad es respecto a la colaboración y solución de problemas con alta dependencia de sus jefes para lograrlo, que cae por debajo del 67%.

Este grupo de análisis no fue consultado respecto a los elementos de la industria 5.0

6.6.4. encuesta abierta a 221 personas NO ASOCIADAS A LA EMPRESA para explorar aquellos elementos que otorgarían mayor satisfacción a sus necesidades industria 5.0 (Y₁), Es posible observar que los respondientes con satisfacción baja, suelen responder más sobre elementos que valoran, que cambiarían o consideran importantes en su satisfacción laboral en ambos perfiles (directivos o no).

Se identifican como condiciones valoradas para equilibrio de vida laboral y personal, tanto en quienes cuentan con coordinación de equipos o no, satisfechos o no, de manera prioritaria aún cuando en la jerarquía se presenta una ligera variación:

- Posibilidad de trabajar remoto.
- Días libres para asuntos personales.
- Vacaciones.

Lo referente a cambios que harían para incrementar su satisfacción laboral los 3 más destacados:

- Salario.
- Oportunidades de crecimiento.
- Flexibilidad.

Respecto a los aspectos más importantes para la satisfacción laboral se manifiestan:

- Crecimiento profesional y oportunidades de aprendizaje.
- Salario competitivo y beneficios.
- Ambiente de trabajo y toma de decisiones.

Ante la pregunta abierta sobre aquello que describe la cultura empresarial ideal y los beneficios adicionales que más valoran:

- Trabajo en Equipo.
- Ambiente laboral.
- Trabajo híbrido.
- Oportunidades de crecimiento.
- Capacitación y desarrollo.
- Gastos médicos.
- Bonos por desempeño.

6.7. Resumen.

En la **definición estratégica**: se hace necesario replantear la visión estratégica, propósito, vocación de crecimiento de la compañía y el área comercial, incorporando los elementos de la industria 5.0

Por lo que refiere a la **gestión comercial**, ha de enfocarse prioritariamente en:

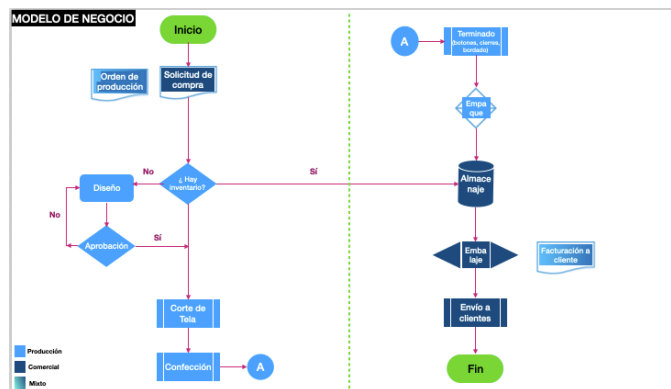
- Redefinición de procesos para cumplir con la estrategia replanteada.
- Realizar una reestructura organizacional que atienda a la nueva estratégica y diseñar un plan estratégico para el desarrollo de talento que atienda las nuevas exigencias.

Respecto a la **ejecución comercial**, el esfuerzo ha de concentrarse en:

- Incorporación de indicadores y métricas en las dimensiones: desempeño, resultados y comportamientos.
- Diseñar un nuevo modelo de coordinación de equipos de trabajo, más orientado hacia la autogestión y colaboración.
- Replantear el modelo de rendición de cuentas vertical y horizontal.

Por cuanto a la aceleración y maximización de resultados en la industria 5.0:

- Realizar pruebas en puestos clave para otorgar flexibilidad laboral (horarios y presencialidad).
- Incorporar un modelo de remuneración variable con mayor ponderación hacia el cumplimiento de metas que hacia la parte fija.
- Realizar un modelo de autonomía para la toma de decisiones (facultamiento a equipos y



personas).

- Diseñar un modelo de reconocimiento basado en autoría y beneficios por aportaciones sobre salientes al modelo operativo.

Capítulo VII Casos de estudio.

7.1. Entrevista de arranque con empresas de estudio “A” y “B” y autorización.

Durante las entrevistas iniciales se realiza el planteamiento del proyecto, los alcances, implicaciones y beneficios esperados, así como los recursos, involucrados y el programa de trabajo. Se conoce el modelo de negocio y la estructura organizacional a gran escala para obtener una dimensión del esfuerzo requerido.

- Identificación de los principales indicadores de negocio.
- Validación de coherencia entre lo que se persigue y se mide.
- Asignación de personas involucradas y clave para el proceso.

Contexto de la empresa “A”, fundada en 1984 con un modelo de negocio enfocado en servicio a industria con solido crecimiento en el diseño, confección y distribución de uniformes 8 de las industrias mas grandes de México con presencia en toda la república mexicana, realiza entrega en los principales centros de distribución de sus clientes bajo pedidos programados con frecuencia trimestral. Cuenta con ventas cercanas a los mil millones de pesos anuales y más de 260 trabajadores ubicada en el Estado de México.

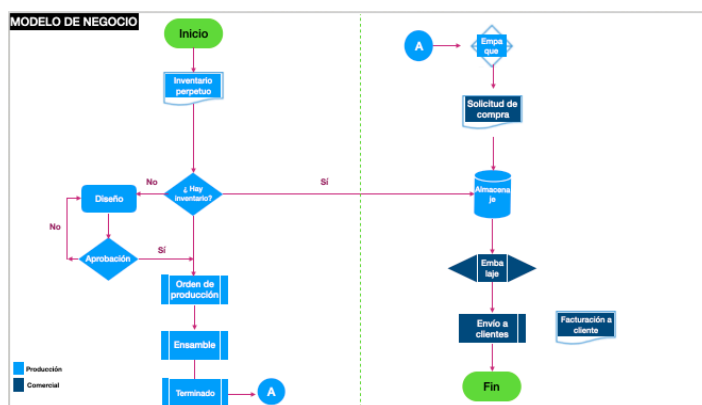


Figura 11. Modelo de negocio vigente.

Actualmente es dirigida por 2 de los hijos y socios patrimoniales con el 48% del fundador (fallecido hace 5 años), quienes se dividen la gestión y toma de decisiones, bajo la autorización de 3 socios más cuya participación es mayor al 52%.

Cuentan con tecnología moderna para el área de bordado y el proceso de diseño; se encuentran en proceso de mudanza hacia una nave industrial cuya superficie supera los 10 mil metros cuadrados en una de las zonas industriales más relevantes del área metropolitana y donde instalarán 3 líneas de corte totalmente automatizadas y gobernadas por sistemas de computo. El proceso de confección es desintegrado del proceso de producción integral mediante “asociados”, una vez confeccionada las prendas, regresan a las naves industriales para bordado, empackado, embalaje y distribución. Cuenta con una definición estratégica que amerita replanteamiento para afrontar los retos por venir.

MISIÓN

Incrementar la calidad de vida de nuestros usuarios a través del diseño, fabricación e innovación de prendas de vestir y uniformes de la más alta calidad y los mejores precios.

VISIÓN

Ser la compañía líder en el mercado global dedicada a vestir a los colaboradores de las empresas y organizaciones en 2025.

VALORES

- Calidad
- Honestidad

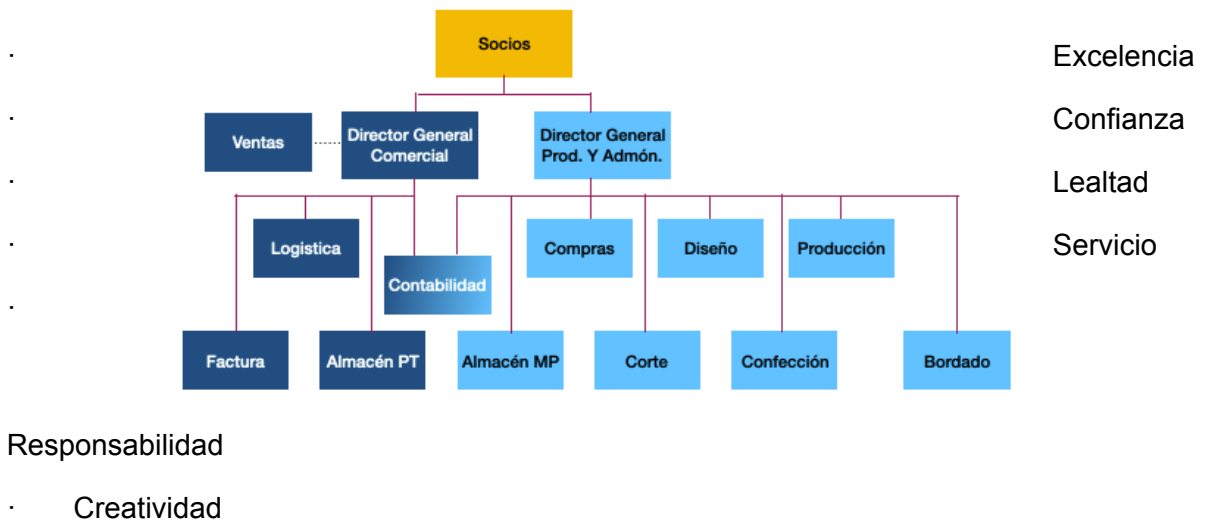


Figura 12. Estructura organizacional.

Contexto de la empresa “B”, fundada en 1993 con un modelo de negocio enfocado la fabricación de válvulas, medidores y accesorios para riego agrícola, ofreciendo soluciones confiables al campo, cuentan con un catálogo de más de 80 productos que atienden a más de 570 clientes y presencia en 3 países; cuyas ventas anuales son mayores a los 480 millones de pesos anuales vender mediante distribuidores establecidos en diferentes entidades, aunque suelen hacerlo, difícilmente van directo con el usuario. Cuentan con un departamento de ventas constituido por 8 personas, a saber coordinadores de ventas por teléfono, representantes de ventas personalizadas (local, foráneo y exportaciones).

Figura 13. Modelo de negocio vigente.

Actualmente es dirigida por el propietario y sus 3 hijos quienes se hacen cargo de los 3 principales ejes de negocio: producción de acero, inyección de plástico y comercializadora. En conjunto coordinan a más de 300 personas, entre obreros, administrativos, choferes, almacenistas, vendedores entre otros. El último año han experimentado una contracción en las ventas del 20% y la incursión de productos chinos con un diferencial de precio de un 40% menos.

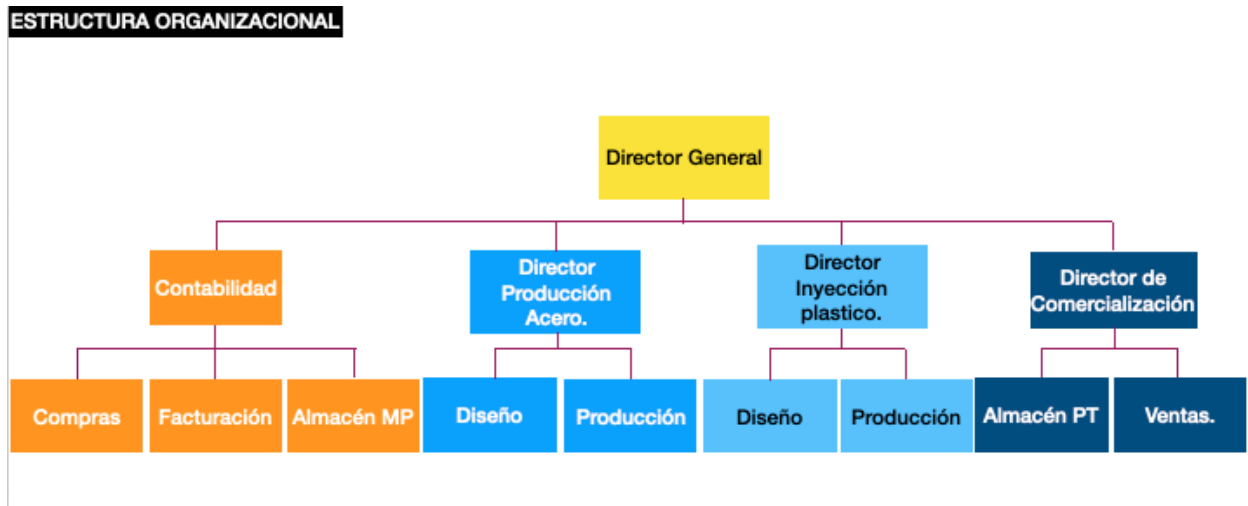
Dependen 100% de los distribuidores, de los estímulos que el gobierno otorga a los campesinos y de los instaladores, por tal razón requieren ajustar y alinear su estrategia comercial para acelerar y maximizar resultados. Incorporando talento con capacidades diferentes.

MISIÓN

Ofrecer soluciones integrales de riego agrícola con productos de calidad y tecnología avanzada, brindando un servicio confiable, apoyando el crecimiento de nuestros colaboradores y promoviendo un uso responsable del agua en beneficio del campo y las comunidades.

VISIÓN

Ser una empresa líder internacional en soluciones de riego agrícola, reconocida por la



excelencia en servicio, impulsando una agricultura más productiva y un entorno equilibrado para las futuras generaciones.

Figura 14. Estructura organizacional.

7.2. Definición de alcances y programas de trabajo empresas “A” y “B”.

Para la empresa “A”.

Marco conceptual de la investigación, fases del proceso de investigación en campo, recolección de datos, validación de la hipótesis, implementación los objetivos de la investigación y contribuir al posicionamiento de la empresa dentro de la industria 5.0 para maximizar y acelerar sus resultados mediante la adopción de la nueva tecnología, así como siguientes pasos, tales como:

- 7.2.1. Definición e implementación de nuevos procesos.
- 7.2.2. Replantear la estructura adecuada a los nuevos procesos.
- 7.2.3. Definición de indicadores y métricas que garanticen la adecuada ejecución y los resultados en su máximo potencial.

7.2.4. Mejorar los estándares de liderazgo para la gestión de procesos y personas que logren el máximo desempeño de la empresa.

Análisis de empresa	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiembre	Octubre	Noviembre
Entrevistas								
Encuestas								
Observación								
Análisis de información								
Resultados y hallazgos								
Propuesta de plan de implementación y validación de hipótesis								
Conclusiones y recomendaciones								

Figura 15. Cronograma de trabajo de campo.

7.2. Definición de alcances y programas de trabajo empresas “A” y “B”.

Para la empresa “B”.

Marco conceptual de la investigación, fases del proceso de investigación en campo, recolección de datos, validación de la hipótesis, implementación los objetivos de la investigación y contribuir al posicionamiento de la empresa para maximizar y acelerar sus resultados mediante la adopción de la definición estratégica orientada al crecimiento y que garantice su ejecución, así como siguientes pasos, tales como:

- 7.2.1. Definición e implementación de la visión estratégica para maximizar y acelerar los resultados.
- 7.2.2. Replantear la estructura comercial adecuada a los nuevos procesos.
- 7.2.3. Definición de indicadores y métricas que garanticen la adecuada ejecución y los resultados en su máximo potencial.

7.2.4. Mejorar los estándares de liderazgo para la gestión de procesos y personas que logren el máximo desempeño de la empresa.

Análisis de empresa	Septiembre	Octubre	Noviembre	Diciembre	Enero
Visita a campo para entender situación actual.					
Definición de alcance y necesidades.					
Replanteamiento de la estructura comercial.					
Definición de indicadores y métricas.					
Definición de nuevos estándares de liderazgo.					
Evaluación de resultados					
Propuesta de plan de implementación y validación de hipótesis					
Conclusiones y recomendaciones					

Figura 16. Cronograma de trabajo de campo.

7.3. Propuestas a partir de los principales hallazgos.

Empresa “A”

7.3.1. Es necesario replantear el modelo de estructura y responsabilidades claramente definidos, realizar ajustes a los planes estratégicos, implementación de indicadores y modelo de rendición de cuentas del negocio que integren la visión unidad de propósito y coordinación de actividades que proyecten a la empresa hacia una nueva dirección con énfasis en el crecimiento (ingresos, volúmenes, utilidades y talento).

- 7.3.2. Es conveniente ejercer una iniciativa para definir con mayor claridad los objetivos, procesos, indicadores y planes en la gestión de la estrategia comercial; replantear las actividades, modelos de capacitación, liderazgo, comunicación y remuneración del personal para acelerar y maximizar los resultados de la empresa; finalmente preparar a la empresa para los retos por venir en la industria 5.0 de manera particular centrándose en las personas.
- 7.3.3. Existe una oportunidad para mejorar la definición de la estrategia comercial, la necesidad de replantar algunos procesos, diseñar indicadores y métricas para acelerar y maximizar los resultados de la empresa y fortalecer el liderazgo de los equipos que garantice una comunicación, obtención de resultados y ambiente de colaboración en los equipos de trabajo.
- 7.3.4. Incorporar al modelo de gestión los siguientes aspectos: desarrollo profesional, remuneración, autonomía, flexibilidad y ambiente laboral son apreciados preponderantemente, sin duda, estos elementos gravitan sobre los procesos, el reconocimiento, modelo de remuneración y liderazgo como ejes fundamentales a incorporarse en un nuevo modelo de gestión.

Empresa “B”.

- 7.3. Es necesario definir la estrategia comercial con orientación a crecimiento en el corto, mediano y largo plazos.
 - 7.3.1. Identificar aquellos elementos que aceleren e incrementen las ventas actuales con los clientes vigentes y aquellos por incorporar en los mercados vigentes.
 - 7.3.2. Identificar nuevos mercados y canales de venta, así como productos necesarios para ser competitivos,

- 7.3.3. Crear una línea de productos que sea competitiva con la “oferta china” que está tomando mercado.
- 7.3.4. Diseñar nuevos procesos y políticas de ventas para la función vigente, incorporar talento necesario para adoptar una posición comercial más activa y menos reactiva o pasiva.
- 7.3.5. Desarrollar indicadores y métricas que evalúen la ejecución y alcance de objetivos y metas.
- 7.4. Análisis de brechas entre situación actual en la empresa versus situación planteada.

Empresa “A”.

Aun cuando la empresa ha sido exitosa durante más de 30 años, tanto el crecimiento orgánico como financiero han sido favorables, el último año han experimentado una contracción de las ventas en valor que oscila entre 25 y 30% a pesar de haber capturado clientes nuevos, no se tiene un índice de rotación de inventarios, no se cuenta con un control de consumo de materias primas, ni análisis de rendimiento, falta compulsión de entrega a confeccionadores y existe un descontrol en las ordenes de compra de los clientes, así como en las cuentas por cobrar; a pesar de ello tienen una rentabilidad que oscila entre el 18 y 23%, cuentan con un índice de satisfacción laboral del 70% y sin accidentes graves, con una rotación controlada de un dígito; no obstante, se han hecho inversiones relevantes en tecnología de proceso así como en tecnología de materias primas (son pioneros en producción de camisas con telas en base al reciclado de PET -polietileno tereftalato-), desarrollo de sistemas “in house” para la gestión del negocio respecto al control de ordenes de compra y planeaciones de producción. El personal cuenta con una antigüedad relevante, han incrementado su base de clientes y están próximos a reubicarse hacia una nave industrial en la Alcaldía de Azcapotzalco, lo cual agrega presión financiera por incremento de

costos y gastos en el corto plazo, lograron un modelo de tercerización en una parte del proceso (confeccionado), el respaldo del grupo de inversionistas.

Están próximos a realizar una inyección de capital relevante para la adquisición de nuevas máquinas de corte de la más alta tecnología, automatizada de origen francés, la adopción de un sistema de ERP (planificador de recursos empresariales) que sin duda les ofrecerá una gestión y control de mayor precisión.

Como ha sido descrito en los hallazgos, es indispensable hacer un replanteamiento estratégico con visión comercial cuyo propósito sea crecer en todos los rubros, entre otros: mayor numero de clientes, mayores ventas por cliente, mayores y mejores márgenes, entre otros.

La oportunidad de lograr mayor participación de mercado es sumamente atractiva, tomando en consideración que cuentan con 8 de las empresas manufactureras y de servicios, la perspectiva (según datos del INEGI 2021) se cuentan aproximadamente más de 6 millones de trabajadores concentradas en 8 Estados de México y enfocadas a los sectores: financieros, manufactura, retail y transporte, como potencial para lograr una mayor penetración.

Sin embargo, aun hay asuntos pendientes por resolver en lo referente a procesos, indicadores de desempeño, resultados si bien es cierto que llevan un estado de resultados mensual, no hacen seguimiento de la facturación, no hay conciliación entre pedidos y facturas entregadas, no hay control de inventarios, el catalogo de productos es impreciso, cada área le nombra de manera diferente, la programación de la producción es gestionada por el Director de Producción de manera manual, no hay compulsa de cortes y confecciones, por citar algunos; reforzar la estructura y cultura organizacional, al propio tiempo diseñar una estrategia laboral para incrementar el nivel de satisfacción y lealtad del personal; de manera

prioritaria al cambio de domicilio, adopción de tecnología, esfuerzo requerido por el personal, flexibilidad y de manera destacada al insertarse en un entrono (parque industrial) donde los comparativos entre trabajadores serán asunto cotidiano.

Empresa “B”

La empresa fundada en 1993 ha logrado un crecimiento destacado que les posiciona como lideres en el mercado nacional de válvulas para riego agrícola, entre otros con la fabricación y venta de válvulas, medidores y accesorios para riego agrícola; llegan a vender en México, Centro América y Estados Unidos, destacando por su calidad y garantía de disponibilidad de producto para entrega inmediata. Su modelo de negocio es mediante distribuidores autorizados, venta por catalogo y televenta; la producción es sobre reposición de inventario perpetuo sobre el “pico de demanda” como referencia de suministro. Aun cuando han logrado resultados de ventas y utilidades estables, el ultimo año han experimentado una contracción de las ventas en 12%, incursión de competidores locales y productos importados de china con un precio muy por debajo del que ofrecen aunque la calidad es proporcionalmente inferior, cuentan con inventario perpetuo que incluye items de hace 3 años, no hay un control de ventas por cliente y por producto, ni verificación de satisfacción con los clientes. Cuentan con información de ventas facturadas de manera desestructurada y referenciada a ventas en valor, no tienen análisis de mercado ni de competidores, su principal objetivo es surtir en tiempo y forma los pedidos de sus clientes vigentes, no hay una prospección de clientes ni buscan incursionar en mercados alternos, establecer alianzas estratégicas con algunos otros proveedores de los agricultores, cámaras, redes de afiliaciones o alguna alternativa paralela que les permita garantizar mayor cobertura o desarrollo de nuevos productos.

La actividad promocional y publicitaria es improvisada ofreciendo descuentos a la lista de precios vigente, que ocasionalmente no agregan valor, logran una venta extraordinaria de manera temporal pero como consecuencia de ello, el cliente al sobre inventariarse, disminuye su frecuencia de compra, generando con ello una erosión en la captura de valor.

La Dirección General, consciente de la situación vigente, apalancado en la calidad de procesos de manufactura y calidad de producto, requiere una visión estratégica comercial que haga más institucional la gestión del negocio, establezca las bases de crecimiento y diversificación del negocio que les garanticen estabilidad en el futuro. La visión general del Director General es que en la transición generacional la empresa se fortalezca y enfle hacia el crecimiento sostenido y exponencial como legado a sus hijos.

Como elementos adicionales de la situación actual, ha de considerarse empresa “A”:

- 7.4.1. Garantizar la continuidad de negocio durante el proceso de cambio físico y adopción de tecnologías.
- 7.4.2. Fortalecer al negocio mediante la gestión operativa renovada, replanteamiento de procesos donde el personal se desempeñe con mayor autonomía, consecuentemente un modelo de remuneración donde la parte variable sea más relevante que la fija de acuerdo con el desempeño individual, colaborativo y del propio negocio; con un modelo de rendición de cuentas alineado y promotor del desarrollo del talento necesario (actual y futuro) con énfasis en los elementos de la industria 5.0

- 7.4.3. Preparar al negocio (estrategia, ejecución, liderazgo, coordinación de equipos de alto desempeño y cultura organizacional) para el crecimiento inmediato que amortice aceleradamente las inversiones ejercidas los próximos dos años, mediante la maximización de resultados financieros, de mercado y de operación con un enfoque de sostenibilidad en un ambiente laboral más competitivo.

Gráficamente:

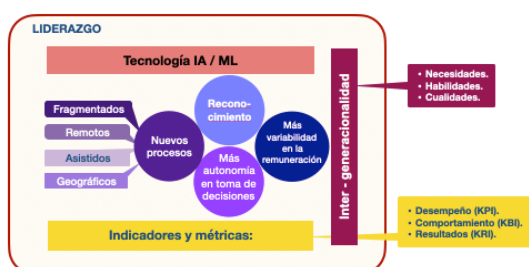


Figura 17. Modelo conceptual de la estrategia diseño de gestión operativa del nuevo modelo atendiendo a los hallazgos de investigación.

Como elementos adicionales de la situación actual, ha de considerarse empresa “B”:

- 7.4.1. El mercado de riego agrícola es susceptible la temporalidad en la gran mayoría de los trabajadores del sector.
- 7.4.2. La región más tecnificada se encuentra en el centro, norte y noroeste del país, sin embargo son las zonas con menos infraestructura hidráulica.
- 7.4.3. La gran mayoría de productores agroindustriales dependen de apoyos gubernamentales y este ha disminuido sustancialmente los últimos 7 años.

7.4.4. La oferta de la empresa esta orientada a una parte de la infraestructura, es decir, el modelo completo requiere de Bombas extractoras de agua, pozos o mantos acuíferos, tubería e instaladores para poder determinar la adquisición de sus productos.

7.5. Definición de objetivos para implementación empresa “A”.

7.5.1. **Adoptar** los elementos identificados en el diagnóstico y correspondientes a la definición de industria 5.0.

7.5.2. **Redefinir** la estrategia, objetivos, metas, procesos e indicadores, métricas de desempeño, modelo de remuneración (más variable que fijo) y estructura, acordes con la generación de valor enfocados a la industria 5.0

7.5.3. **Diseñar** e implementar modelo de gestión de cambio.

7.5.3.1. Estrategia laboral para garantizar la continuidad de negocio.

7.5.3.2. Fortalecer la estructura vigente para la implementación del programa de trabajo, mediante la identificación de talento clave interno o contratación del necesario.

7.5.3.3. Validar el flujo de procesos vigente, par definir los 3 principales sujetos a modificar con las nuevas condiciones e iniciar una prueba piloto.

7.5.3.4. Alinear la participación de los proveedores (maquinaria y equipo, sistema ERP, consultores externos) mediante un cronograma de implementación. Probar, los procesos nuevos, (fragmentados, asistidos, remotos, geográficos, etcétera)

7.5.4. **Evaluar** los beneficios y costos, implementar equipos de productividad para ajustar y acompañar

7.5.5. **Desplegar** a total compañía.

7.5. Definición de objetivos para implementación empresa “B”.

7.5.1. **Diseñar** e implementar modelo de gestión de la estrategia comercial para maximizar y acelerar lo resultados.

7.5.1.1. Estrategia comercial para vender más a los clientes actuales, para tomar nuevos clientes en los mercados donde ya están, tomar mercados donde no están.

7.5.1.2. Fortalecer la estructura vigente para la implementación del programa de trabajo, mediante la identificación de talento clave interno o contratación del necesario.

7.5.1.3. Definir nueva cartera de productos para hacer competitiva la oferta de bajo precio.

7.5.1.4. Identificar nuevos usos y mercados de productos vigentes.

7.5.2. **Evaluar** los beneficios y costos, implementar la estrategia y las implicaciones tecnológicas para manejo de datos oportunos.

7.5.3. **Desplegar planeación estratégica de la compañía.**

7.6. Propuesta de plan de implementación y validación de hipótesis.

Acorde a los objetivos de implementación, resulta conveniente atender de manera simultanea a cuantos sea posible, en adición a que el negocio sigue operando lo que amerita gestionar el cotidiano, diseñar el futuro y atender la gestión de cambio de domicilio. Con esa perspectiva se propone realizar el abordaje atendiendo a las variables de investigación de manera simultánea, priorizando aquellas necesidades apremiantes para el futuro inmediato de la empresa que aun cuando la teoría recomiende en contrario.

7.6.1. Estrategia aplica para empresas “A” y “B”.

- Validar o redefinir la Misión, Visión y creencias de la compañía incorporando elementos como: Propósito, sostenibilidad, centricidad en las personas, aprovechamiento tecnológico para el modelo de negocio, enfoque a clientes y consumidores.
- Definir los objetivos estratégicos para los siguientes 5 años con una clara vocación de crecimiento.
- Diseñar plan de gestión de cambio.

7.6.2. Gestión comercial.

- Empresa “A” Replantear los procesos principales de negocio (diseño, corte, confección, distribución, surtido a cliente, relacionamiento con clientes) con perspectiva de flexibilidad y optimización.
- Empresa “B”. Definir una estrategia comercial con vocación de crecimiento.
Para empresas “A” y “B”.
- Definir objetivos y metas de resultados, desempeño y comportamiento por área.
- Ajustar la estructura organizacional para responder a los objetivos estratégicos.
- Definir políticas de gestión comercial, indicadores y métricas de cumplimiento.

7.6.3. Ejecución comercial.

- Para empresas “A” y “B”
- Diseñar un programa de desarrollo de talento para mejorar las habilidades y conocimientos.
- Elaborar plan anual de crecimiento en ingresos, clientes, merado y márgenes.

- Realizar un plan de negocios por cliente para garantizar su satisfacción y contribución al negocio.
- Para empresa “A” Incorporar y adoptar el nuevo modelo de ERP para obtener una mejor ejecución (catalogo de productos unificado, catálogo de clientes, cuentas y facturación, control de inventarios e insumos).
- Para empresa “B”. Definir herramientas tecnológicas para gestión de la información de clientes y mercado.

7.6.4. Acelerar y maximizar resultados.

Para empresas “A” y “B”

- Diseñar un modelo de remuneración variable acorde con el cumplimiento de metas, con beneficios de corto, mediano y largo plazos para todo el personal.
- Implementar programa de rendición de cuentas con enfoque a resultados, desempeño y cultura en todas las áreas y niveles de la empresa.
- Implementar modelo de “proyectos semilla” de mejora continua mediante equipos autoregulados.

Con objeto de garantizar el impacto positivo en el negocio se evaluarán las acciones implementadas bajo 3 grupos (indicadores de resultados, de comportamiento y de desempeño), atendiendo a la propuesta de Kaplan y Norton (1996) adaptándola al modelo de negocio y las variables de estudio, a saber:

7.7. Indicadores de resultados, de comportamiento y de desempeño para empresas “A” y “B”:

7.7.1. Indicadores financieros (razones financieras):

- De actividad (rotación de inventario, activos fijos, activos totales, cuentas por cobrar, promedio de cobro).
- De rentabilidad (margen bruto de utilidades, margen de utilidades operativas, margen neto de utilidades, rendimiento sobre los activos totales, rendimiento sobre el capital de los accionistas, utilidad por acción, razón entre precio y ganancias).
- De crecimiento (ventas, ingreso neto, utilidad por acción, dividendos por acción).

7.7.2. Indicadores de comportamiento.

- Índice de satisfacción de personal.
- Solo aplica para empresa “A”. Indicadores de sostenibilidad (CINIF, ambientales: agua ingresada, aprovechamiento de agua, descarga de agua residual, residuos generados; sociales: igualdad de oportunidades y salario digno, brecha salarial, horas de capacitación, evaluaciones de desempeño, gestión de salud y seguridad en el trabajo, accidentes y enfermedades de trabajo, incapacidades y/o muertes; gobierno corporativo: consejo de administración, política de administración de riesgos, órganos de vigilancia, estrategia de sostenibilidad, código de ética e integridad, seguridad de la información, protección de datos de terceros).

7.7.3. Indicadores de resultados.

- Índice de satisfacción de clientes NPS.
- Porcentaje de participación de mercado.
- Tasa de conversión de clientes prospectados vs integrados.
- Índice de preferencia de usuarios y clientes vs competencia.
- Estado de resultados.

7.8. Plan de implementación.

Empresa “A”.Fase cero (pre-requisitos) Noviembre de 2025 a Enero 2026:

- 7.8.1.1. Mapeo de procesos actuales.
- 7.8.1.2. Integración de catalogo único de productos.
- 7.8.1.3. Redefinición de procesos vigentes y asignación de responsabilidades.
- 7.8.1.4. Reorganización de estructura deseada (implementada por fases, ver anexo 4).
- 7.8.1.5. Ajuste a misión, visión, propósito y creencias con elementos industria 5.0.
- 7.8.1.6. Definición de objetivos estratégicos, metas, indicadores de desempeño de la situación deseada.
- 7.8.1.7. Diseño de políticas de gestión comercial.
- 7.8.1.8. Evaluación de talento vigente.
- 7.8.1.9. Contratación de talento requerido.
- 7.8.1.10. Diseño del plan de desarrollo y capacitación (nuevos procesos, ERP, nueva tecnología).
- 7.8.1.11. Plan de gestión del cambio.

Empresa “B”.

7.8.1. Fase cero (pre-requisitos) Noviembre a enero 2026:

- 7.8.1.1. Análisis de ventas internas.
- 7.8.1.2. Análisis de mercado.
- 7.8.1.3. Ajuste a misión, visión, propósito y creencias.
- 7.8.1.4. Definición de objetivos estratégicos, metas, indicadores de desempeño de la situación deseada.

7.8.1.5. Diseño de políticas de gestión comercial.

Empresa “A”.

7.8.2. Fase uno. Arranque, Enero a junio 2026.

7.8.2.1. Incorporación de personal clave.

7.8.2.2. Reubicación de personal clave.

7.8.2.3. Implementación de estructura (fase uno).

7.8.2.4. Implementación de planes de capacitación.

7.8.2.5. Cambio de domicilio.

7.8.2.6. Implementación de sistema ERP.

Empresa “B”.

7.8.2. Fase uno. Arranque, Enero a febrero de 2026.

7.8.2.1. Elaboración de planes y programas comerciales para el logro de objetivos.

7.8.2.2. Definición de extensiones de cartera de productos.

7.8.2.3. Análisis de factibilidad de productos “barrera” de bajo precio.

7.8.2.4. Análisis de ajustes a portafolios de producto para uso en flujo de líquidos diversos.

7.8.2.5. Elaboración de planes anuales de crecimiento y negocios.

7.8.2.6. Nuevo modelo de rendición de cuentas.

7.8.2.7. Diversificación de canales y cartera de clientes.

Empresa “A”.

7.8.3. Fase dos. Evolución del modelo, Junio a octubre de 2026.

7.8.3.1. Elaboración de planes anuales de crecimiento y negocios.

7.8.3.2. Nuevo modelo de rendición de cuentas.

7.8.3.3. Nuevo modelo de remuneración.

7.8.3.4. Diversificación de canales y cartera de clientes.

7.8.3.5. Ajustes a modelo.

Empresa “B”.

7.8.3. Fase dos. Evolución del modelo, Marzo a Abril de 2026.

7.8.3.1. Nuevo modelo de remuneración.

7.8.3.2. Definición de talento requerido (nueva estructura comercial)
para operar el nuevo modelo comercial.

7.8.3.3. Ajustes a modelo.

Empresa “A”.

7.8.4. Fase tres. Estandarización del modelo de octubre a diciembre 2026.

7.8.4.1. Implementación de estructura deseada (fase dos).

7.8.4.2. Capitalización de beneficios.

7.8.4.3. Nuevas oportunidades de negocio.

7.8.4.4. Elevar perfiles de puestos clave.

7.8.4.5. Implementar modelo de equipos auto-regulados para proyectos
de mejora continua.

Empresa “B”.

7.8.4. Fase tres. Estandarización del modelo de Abril a Mayo de 2026.

7.8.4.1. Implementación de estructura deseada.

7.8.4.2. Capitalización de beneficios.

7.8.4.3. Nuevas oportunidades de negocio.

7.8.4.4. Elevar perfiles de puestos clave.

7.8.4.5. Implementar modelo de equipos auto-regulados para proyectos
de mejora continua.

7.9. Validación de la hipótesis fundamental.

Diseñar, gestionar e implementar la estrategia comercial con enfoque a los requerimientos de la industria 5.0 en las empresas manufactureras en México, garantiza tanto la maximización como

la aceleración de resultados financieros y de mercado que contribuya a su sostenibilidad después del 2024.

Figura 18.Estatus de implementación de iniciativas de proyecto.

7.8 Plan de implementación	Empresa A	Estatus		Empresa B	Estatus
7.8.1 Fase cero (pre-requisitos) Noviembre -Diciembre	Mapeo de proceso actuales	Hecho	7.8.1 Fase cero (pre-requisitos) Noviembre -Diciembre	Análisis de ventas internas.	En proceso
	Integración de catálogo único de productos.	Pendiente		Análisis de mercado.	En proceso
	Redefinición de procesos actuales y asignación de responsabilidades	Se identificaron más de 80, se inició con 5			
	Reorganización de estructura deseada.	Se autorizó			
	Ajuste de Misión, vision, propósito y creencias con elementos industria 5.0	Pendiente		Ajuste a Misión, visión, propósito y creencias	Pendiente
	Definición de objetivos estratégicos, metas, indicadores de desempeño de situación	Pendiente		Definición de objetivos estratégicos, metas, indicadores de desempeño de situación	Pendiente
	Diseño de políticas de gestión comercial	Pendiente		Diseño de políticas de gestión comercial	Pendiente
	Evaluación de talento vigente	Hecho			
	Contratación del talento requerido	Pendiente			
	Diseño de plan de desarrollo y capacitación (nuevos procesos, ERP, nueva tecnología	Pendiente			
Plan de gestión de cambio	En proceso				
7.8 Plan de implementación	Empresa A	Estatus		Empresa B	Estatus
7.8.2 Fase Uno (Arranque) Enero - Junio 2026	Incorporación de personal clave.	Pendiente	7.8.2 Fase Uno (Arranque) Enero - Febrero "B" 2026	Elaboración de planes u programas comerciales para el logro de objetivos	Pendiente
	Reubicación de personal clava	En proceso		Definición de extension de cartera de productos	En proceso
	Implementación de estructura (Fase uno)	En proceso		Análisis de factibilidad de productos "barrera" de bajo precio.	En proceso
	Implementaron del programa de capacitación	Pendiente		Análisis de ajuste a portafolios de producto para uso en flujo de líquidos diversos	En proceso
	Cambio de domicilio	Pendiente		Elaboración de planes anuales de crecimiento y negocios	Pendiente
	Implementación de sistema ERP	Pendiente		Modelo de rendición de cuentas	Pendiente
					Diversificación de canales y cartera de productos.

7.8 Plan de implementación	Empresa A	Estatus		Empresa B	Estatus
7.8.3 Fase dos (Evolución del modelo) Junio - Octubre 2026	Elaboración de planes anuales de crecimiento y negocios.	Pendiente	7.8.3 Fase dos (Evolución del modelo) Junio - Octubre 2026	Nuevo modelo de remuneración	Pendiente
	Nuevo modelo de rendición de cuentas.	Pendiente		Definición del talento requerido (nueva estructura comercial) para operar el nuevo modelo	Pendiente
	Nuevo modelo de remuneración.	Pendiente		Ajustes a modelo	Pendiente
	Diversificación de canales y cartera de clientes.	Pendiente			
	Ajustes a modelo.	Pendiente			
7.8.4 Fase tres (Estandarización del modelo) Octubre - Diciembre 2026	Implementación de estructura deseada (fase dos)	Pendiente	7.8.4 Fase tres (Estandarización del modelo) Abril - Mayo 2026	Implementación de estructura deseada	Pendientes
	Capitalización de beneficios	Pendiente		Capitalización de beneficios	Pendientes
	Nuevas oportunidades de negocios	Pendiente		Nuevas oportunidades de negocios	Pendientes
	Implementar modelo de equipos auto-regulados para mejora continua	En proceso		Implementar modelo de equipos auto-regulados para mejora continua	Pendientes
				Elevar perfiles de puestos clave	Pendientes

Capítulo VIII Conclusiones y recomendaciones.

8.1. Evaluación de resultados obtenidos con la implementación.

Empresa “A”. Fase cero (pre-requisitos) Noviembre de 2025 a enero 2026:

8.1.1.1. Mapeo de procesos actuales.

Del análisis se identificó la ausencia de procesos estructurados, definidos, sin objetivos ni metas claras, por tanto, se trabaja en función de la demanda recurrente y las ordenes extraordinarias que llegan. Se plantea realizar una definición de procesos, con responsabilidades, objetivos y metas para cada integrante de la compañía, el inicio de la labor evidenció la necesidad de control de cada proceso lo que de manera inmediata evidencio algunas desviaciones del uso de materia prima, la rotación de inventarios y desperdicios que serán valorados en el primer trimestre. Así como la viabilidad de fragmentar algunos de ellos para hacerlos más flexibles y despojarles actividades que no generan valor.

8.1.1.2. Integración de catalogo único de productos.

Un elemento vital para conservar el orden y análisis de costos, utilidades, rendimientos y desempeño de todo el personal de la compañía, es la integracionistas de un catalogo único de punta a punta (desde la orden de compra, hasta la facturación, pasando por diseño, corte, confección, acabado, empackado, almacenaje y entrega a clientes) que ayude a cada fase del proceso y garantice su análisis, control y rendición de cuentas, así como evite re-trabajos, omisiones y desperdicios y falta de responsabilidades. En adición, será el medio de comunicación alineado para todos los integrantes y procesos de la compañía. A este respecto,

quedaron de manifiesto las áreas de oportunidad por capitalizar y que se verán reflejadas tanto en el costo de producto como la oportunidad en la entrega a clientes.

8.1.1.3. Redefinición de procesos vigentes.

Fueron identificados más de 80 procesos para realizar la venta de una prenda; fueron autorizados 5 para ser redefinidos bajo los criterios de fragmentación, asistidos o remotos, a saber: diseño, control de pedidos, cobranza, control de calidad, inventario de producto terminado.

8.1.1.4. Reorganización de estructura deseada (implementada por fases, ver anexo 4).

Fue autorizada una nueva estructura que implica una orientación hacia los procesos core del negocio, redefinición de funciones, a partir de objetivos de trabajo y metas a lograr para acompañarlas con un nuevo modelo de remuneración orientado al crecimiento del ingreso y las ganancias.

8.1.1.5. Ajuste a misión, visión, propósito y creencias con elementos industria 5.0.

Aun esta pendiente por replantear incorporando los elementos de la industria 5.0 y la vocación de crecimiento permanente.

8.1.1.6. Definición de objetivos estratégicos, metas, indicadores de desempeño de la situación deseada.

La redacción detallada no ha sido concluida, se avanzó en la necesidad de indicadores de desempeño por proceso así como las metas de corto plazo, se llevara a partir de los procesos

rediseñados, la nueva estructura por fases y gradualmente se fortalecerá, la visión final es contar con una cuadro de mando integral para cada área que apoye a los objetivos estratégicos.

8.1.1.7. Diseño de políticas de gestión comercial.

Derivado del análisis de cartera vencida, definición de precios de venta, nuevos clientes por tomar, días de crédito y descuentos otorgados, fue aceptado trabajar al respecto para ordenar la gestión comercial y convertirla en funciones y responsabilidades de cada persona en la estructura comercial.

8.1.1.8. Evaluación de talento vigente.

Se realizó una sesión para analizar el desempeño de cada persona en reporte directo a los actuales directores, llegando a la conclusión de los posibles candidatos a tomar una función de mayor responsabilidad, identificándose el talento requerido para nuevas funciones y procesos que se expresan en el anexo 4.

8.1.1.9. Contratación de talento requerido.

Esta en proceso de reclutamiento para personal clave.

8.1.1.10. Diseño del plan de desarrollo y capacitación (nuevos procesos, ERP, nueva tecnología).

Se tiene pendiente una sesión de trabajo con el proveedor del nuevo sistema de ERP para identificar brechas y capacidades requeridas a partir del nuevo sistema.

8.1.1.11. Plan de gestión del cambio.

Se tuvo una reunión inicial en compañía del despacho laboral que atiende los temas correspondientes a la normativa, integración de estructura, atención de nuevos procesos, escalafones, cambio en modelo de compensación y esta en proceso de desarrollo, se han liberado aquellas requeridas como consecuencia de los avances en el plan.

Empresa “B”.

8.1.1. Fase cero (pre-requisitos) Noviembre de 2025 a enero 2026.

8.1.1.1. Análisis de ventas internas.

Se han realizado 5 reuniones para entender la manera como se gestiona el negocio, identificándose la necesidad de integrar la información de manera práctica, ágil y que facilite la toma de decisiones de negocio para incrementar las ventas, generar actividades comerciales y definir metas de ventas por cliente, producto y región.

8.1.1.2. Análisis de mercado.

La empresa no contaba con información de mercado, se ha realizado un esfuerzo complejo para conseguir datos que ofrezcan una perspectiva del potencial desde la dimensión de clientes potenciales, mercado objetivo, nivel de penetración de mercado, análisis comparativo (cuantitativo y cualitativo) versus competencia e incluso mercados diversos que podrían tomarse con el mismo producto o mediante alguna modificación poco relevante que de acceso a otras vías de crecimiento, con el propósito de establecer objetivos y metas a corto, mediano y largo plazo. Derivado de ello, se decidió incursionar en el Canale de comercio electrónico

mediante las plataformas vigentes, logrando ventas adicionales por esta vía. Se aprecia y puede anticipar que si existe potencial atractivo para crecer en el corto plazo.

8.1.1.3. Ajuste a misión, visión, propósito y creencias.

Se ha comentado el asunto y existe aceptación y disposición para realizarlo, sin embargo la decisión es terminar con el análisis de mercado y ventas internas para contar con una mayor claridad que facilite una propuesta inspiradora y desafiante.

8.1.1.4. Definición de objetivos estratégicos, metas, indicadores de desempeño de la situación deseada.

De la misma forma como se definirá la visión estratégica se realizarán la planeaciones requeridas considerando establecer objetivos, metas e indicadores de desempeño que garanticen la maximización de ganancias y aceleración de ventas.

8.1.1.5. Diseño de políticas de gestión comercial.

Como consecuencia del análisis de información disponible se hizo evidente la necesidad de diseñar políticas de precios, ofertas, plazos de crédito y lista de precios requerida lo que implica el diseño de políticas y procesos de gestión comercial que regirán el nuevo modelo de trabajo. Aun cuando se ha iniciado, logrando resultados de corto plazo, el camino es de mediano plazo y durante la sesión de trabajo a realizarse será definido el programa de trabajo.

Para ambas empresas, se ha definido un modelo de evaluación de resultados bajo los criterios financieros, operativos, de comportamiento y de resultados para garantizar los elementos que permitan determinar si la hipótesis se confirma o anula, a continuación la referencia en ambos,

bajo el entendido que aquellos que se presentan como no disponibles (N/D), fueron aceptados por las empresas , su análisis y seguimiento será realizado a lo largo del despliegue del proyecto.

Empresa A												
Indicadores	Promedio	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre
Financieros												
Rotación de inventarios	N/D	N/D										
Cuentas por cobrar	30%	10%										
Días promedio de crédito	150	100										
Rentabilidad	18-23%	N/D										
Margen de utilidad	15%	N/D										
Ventas promedio totales	80 mdp	88 mdp										
Comportamiento												
Índice de satisfacción laboral	70%	N/D										
Índice de rotación	8%	N/D										
Indicadores de sostenibilidad	N/D	N/D										
Resultados												
Satisfacción de clientes NPS	N/D	N/D										
Participación de mercado	N/D	N/D										
Tasa de conversión de clientes prospectados	N/D	N/D										
Preferencia del consumidor	N/D	N/D										
Utilidades	2.5	N/D										
N/D = no disponible N/A = no aplica												

Empresa B												
Indicadores	Promedio	Diciembre	Enero	Febrero	Marzo	Abril	Mayo	Junio	Julio	Agosto	Septiemb	Octubre
Financieros												
Rotación de inventarios	200 días	N/D										
Cuentas por cobrar	N/D	N/D										
Días promedio de crédito	N/D	N/D										
Rentabilidad	27%	N/D										
Margen de utilidad	25%	N/D										
Ventas promedio totales	40 mdp	44 mdp										
Comportamiento												
Índice de satisfacción laboral	N/D	N/D										
Índice de rotación	N/D	N/D										
Indicadores de sostenibilidad	N. A.	N. A.										
Resultados												
Satisfacción de clientes NPS	N/D	N/D										
Participación de mercado	N/D	N/D										
Tasa de conversión de clientes prospectados	N/D	N/D										
Preferencia del consumidor	N/D	N/D										
Utilidades	0.5	N/D										
N/D = no disponible N/A = no aplica												

Figura 19. Indicadores de desempeño.

8.2. Identificación de siguientes pasos y recursos necesarios.

La propuesta de implementación requiere tiempo (es un proceso largo) en virtud de que el negocio esta operando actualmente y el personal esta enfocado en la operativa cotidiana, es por ello que seria conveniente contratar algunas personas que apoyen en determinada parte (sea la operativa o implementación de nuevos procesos, documentación de iniciativas, implementación de pruebas, entre otros).

Tal como se muestra en el documento, siguen las fases uno (arranque) a tres (estandarización del modelo), considerando que la implementación requiere tiempo, dinero y esfuerzo es altamente recomendable definir un presupuesto asignado y etiquetado para realizar proyecciones futuras tanto en egresos (sea inversión o gasto) y en el retorno.

Identificar Lideres de proyecto, habilitarles con herramientas tecnológicas y capacitación para manejo de proyectos, comunicación y gestión de equipos de trabajo a fin de que logren solventar las situaciones que se vayan presentando y garanticen el objetivo inicial planteado así como flexibilizar, adecuar y capturar posibles beneficios no identificados, para instalar un proceso de desarrollo y mejora continua.

8.3. Reporte final y recomendaciones.

Como se observa, aun cuando el avance es inicial (fase cero de pre-requisitos) hay evidencia de un impacto favorable tanto en los resultados operativos, ingresos y en las oportunidades por capitalizar, así como en el entusiasmo de los dirigentes para adoptar la propuesta, que a priori ofrece elementos que permite confirmar la hipótesis:

“Diseñar, gestionar e implementar la estrategia comercial con enfoque a los requerimientos de la industria 5.0 en las empresas manufactureras en México, garantiza tanto la maximización como la aceleración de resultados financieros y de mercado que contribuyen a su sostenibilidad después del 2024”

Como VÁLIDA, los elementos de la industria 5.0 son un reflejo de algunos aspectos que los jóvenes (incluso aquellos que ya tienen tiempo en el mundo laboral) aprecian como nuevo modelo deseable, no obstante presentan retos complejos por atender, es estimulante que al realizar las primeras pruebas, los resultados fueron positivos, manifiestos en la disposición de los dirigentes de la empresa, los titulares de los procesos vigentes, y acompañados por los indicadores y métricas implementadas, lo que anticipa que gradualmente se logrará el modelo adecuado que garantice la maximización de beneficios (económicos o no) y la aceleración de resultados sostenibles.

A la pregunta fundamental:

¿cómo deberían ser las estrategias y métricas de la gestión comercial en las empresas manufactureras de México tanto para acelerar como para maximizar sus resultados financieros y de mercado, que respondan a los requerimientos de la industria 5.0 después del 2024?

En el presente trabajo se identificaron los principales elementos de la industria 5.0 (sin desconocer que son iniciales y que) es posible continuar en la identificación de tantos cuanto sea necesario; como todo proceso de desarrollo es dinámico y evolutivo por tanto, revisarlos y adecuarles con cierta frecuencia resulta no solamente útil, sino conveniente y necesario.

De esencial ayuda resulta trabajar con la autoridad máxima de la empresa; aunque es complejo, porque requiere tiempo, paciencia y habilidad de escucha, mostrar flexibilidad en

la velocidad de avance en el trabajo de implementación, ceder en la propuesta inicial mediante la adecuación a las necesidades de la compañía (por ejemplo el lenguaje, las prioridades, el ritmo de avance e incluso en muchas ocasiones ceder en el planteamiento original) lo que puede ocasionar retraso en el avance, trabajar de más en algunos temas o realizando actividades que más bien corresponden a la compañía, perseverar sin exagerar, es un factor clave para avanzar.

Aplicar una propuesta de esta dimensión requiere de más de una persona en virtud de que es altamente detallado y demandante para atender tanto a lo que el proyecto requiere como de los requisitos de las empresas, tanto en entrevistas con los líderes, como sus colaboradores; consecuentemente genera inversión en tiempo y recursos tanto tecnológicos como esfuerzo humano.

Como fue validado que si bien es cierto que las empresas en estudio de esta investigación dedicaron tiempo y esfuerzo para definir su estrategia y realizan una planeación operativa para alcanzar tanto visión como misión; también lo es que carecen de elementos explícitamente orientados hacia el crecimiento orgánico e inorgánico que reten el estatus quo o la inercia exitosa que tienen (como fue señalado), logrando superar sus orígenes tanto en lo financiero como en la estructura y base de clientes.

También fueron identificadas carencias en la ejecución (o despliegue operativo de la estrategia) dado que no se aprecia una alineación al respecto, por ejemplo, la operación se dirige con indicadores muy generales, que pocas ocasiones se actualizan como ventas totales sin realizar un análisis de unidades, categorías, frecuencia de venta, comparativas a precios constantes, indexando nuevos productos o clientes entre otros, número de clientes (nuevos o perdidos) o margen de utilidad integrado en lugar de realizarlo por producto y/o cliente, por citar algunos.

Lo que ofrece grandes oportunidades para acelerar la captura de resultados y obtener mayores beneficios tanto económicos como de otro tipo como el reputacional, lealtad laboral, satisfacción en el trabajo facultando a los propios equipos de trabajo para crear iniciativas de productividad y mejora continua que modifiquen el modelo de gestión vigente, de manera simultanea desarrollar mejor las capacidades del talento del personal, por consecuencia mayor beneficio por el aprovechamiento de los activos y la adquisición de tecnologías que faciliten la operación e incluso potencien a la empresa para adquirir nuevas capacidades que garanticen su permanencia en el tiempo y con ello atender a demandas futuras tanto del mercado como de los trabajadores que permanentemente buscan mejores alternativas.

En síntesis, una diferencia sustantiva es iniciar haciendo replanteamiento o diseñar nuevamente la estrategia comercial, garantizando que se manifiesta clara y contundentemente el reto y con vocación de crecimiento permanente. Sin embargo resulta poco efectiva si no se acompaña de comunicación, objetivos, metas, roles y responsabilidades claramente definidas con rendición de cuentas en todos los niveles de la empresa.

Lo anterior es únicamente el punto de partida, dado que la ejecución o despliegue de lo planeado es decir, todas aquellas acciones que se realicen para lograr hacer realidad la estrategia, sin perder de vista que siempre habrá margen de error o mejora y que es justo ese enfoque el que lejos de convertirse en acciones de reprimenda o fracaso se traduzcan con inteligencia y un liderazgo sólido en retos y deseos por mejorar, siempre y cuando generen beneficios tanto tangibles como intangibles para propios y ajenos a la empresa.

Y finalmente, pero no lo menos importante ni mucho menos lo último, validar constantemente con la sociedad, con los colaboradores, proveedores, clientes el grado de

aceptación que la gestión de la empresa tiene, la flexibilidad y tanto velocidad como capacidad para cambiar simultáneamente en diferentes elementos oportunamente, incluso antes que nadie para mantener vigencia e incluso atracción por vincularse de una u otra manera con ella. Esto implica, ser resilientes, enfocarse en las personas y hacerla sostenible más que para el presente, con la mirada en el futuro.

A partir de estos hallazgos y la validación de la hipótesis, es altamente factible que otras empresas obtengan beneficios similares desde luego implementando íntegramente la propuesta, si diseñan una estrategia comercial para acelerar y maximizar sus resultados, pero de manera relevante definir indicadores y métricas que garanticen la mejora continua mediante la ejecución que permanentemente sea evaluada y replanteada; sin embargo, es factible capitalizar beneficios realizando una evaluación a la ejecución operativa, diseñando los indicadores y métricas clave para enfocar los esfuerzos del personal siempre y cuando los beneficios al realizarlo sean compartidos de manera tal, que aun cuando indirectamente, contribuyen a fortalecer el sector industrial, a la sociedad donde se ubican y desde luego la posibilidad de impactar positivamente en el país.

Mínimamente, esta investigación podría ser base y sustento para futuros trabajos bien sea académicos o de campo al profundizar en una de las variables, e identificando y diseñando nuevos modelos de gestión que correspondan al signo de los tiempos.

Bibliografía:

1. Amis, J. M., Mair, J., & Munir, K. A. (2020). The organizational reproduction of inequality. *Academy of Management Annals*, 14(1), 195-230. doi:10.5465/annals.2017.0033.
2. Artieda-Rojas, J. R., Mera Andrade, R. I., Muñoz Espinoza, M. S., & Ortiz Tirado, P. S. (2017). El trueque como sistema de comercialización - Desde lo ancestral a lo actual. *Uniandes Episteme. Revista digital de Ciencia, Tecnología e Innovación*, 4(3), 288-300.
3. Asamblea General de la ONU. (1948). "Declaración Universal de los Derechos Humanos" (217 III A). Paris.
4. Barber Kuri, Carlos Miguel. (02 de julio, 2011). "Fundamento epistemológico de la administración". Portal CNNExpansion.com. Blog Soy Competitivo. <http://blogs.cnnexpansion.com/soycompetitivo/2011/07/30/fundamento-epistemologico-de-la-administracion-2/>
5. Barreiro Iglesias J.R.; Barber Kuri C.M.; Clua de la Torre C. (2023); "Liderazgo con Propósito". McGraw Hill, ISBN 6071519616.
6. Bauman Zygmunt, (2000) "Modernidad Liquida", Fondo de Cultura Económica, México, ISBN 978-950-557-513-8
7. Bellet, Clement and De Neve, Jan-Emmanuel and Ward, George, (October 14, 2019) "Does Employee Happiness have an Impact on Productivity?". Saïd Business School WP 2019-13, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=3470734> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.3470734>
8. Bernal C. A.,(2010) Tercera edición, "Metodología de la investigación", PEARSON EDUCACIÓN, Colombia, ISBN: 978-958-699-128-5
9. Bloom, B.S. (1956). "Taxonomía de los objetivos educacionales, Manual I: El dominio cognitivo". Nueva York: David McKay Co Inc.

10. Carro Suárez, Jorge; Sarmiento Paredes, Susana (2022). *"El factor humano y su rol en la transición a la industria 5.0"*; Entreciencias: Diálogos en la Sociedad del conocimiento, vol 10, hum. 24, 2022 DOI: <https://doi.org/10.22201/enesi.20078064e.2022.24.81727e24.81727>
11. Castilla, E. J., & Ranganathan, A. (2020). The production of merit: How managers understand and apply merit in the workplace. *Organization Science*, 31(4), 909-935. doi:10.1287/orsc.2019.1335
12. Chávez, Arturo, J. (2021). Piensa, planea y atrévete a crecer tu empresa, isbn 9798477779178, Amazon.
13. Devars Elizondo, M. "Competitividad dentro y fuera de la empresa" (2007), Revista Veritas, Octubre. <https://img1.wsimg.com/blobby/go/ffdd0701-f73b-4129-bade-caab175f60cd/competitividad-dentro-fuera-deempresa.pdf>
14. Devars Elizondo, M. (2023), "Importancia del equipo en la formación de buenos líderes", Revista Veritas Octubre. <https://www.veritas.org.mx/Gestion-empresarial/Capital-humano/importancia-del-equipo-en-la-formacion-de-buenos-lideres>
15. Devars Elizondo, M. "Proyección de la empresa como sociedad anónima" (2023 b), Revista Veritas, Enero. <https://www.veritas.org.mx/Gestion-empresarial/Control-interno/proyeccion-de-la-empresa-como-sociedad-anonima>.
16. Devars Elizondo, M. "Cómo consolidar la permanencia del negocio" (2024) Revista Entrependedor.com, Junio de 2024, <https://emprendedor.com/como-consolidar-la-permanencia-del-negocio-en-el-futuro/>
17. Diario Oficial de la Federación. (30 de junio de 2009), Secretaría de Economía México, "Acuerdo por el que se establece la estratificación de las micro, pequeñas y medianas empresas", <https://www.gob.mx/cms/uploads/attachment/file/50882/A539.pdf>
18. Duque Daza, J. (2020). "Meritocracia Libertad, igualdad de oportunidades y competencia". Dictamen Libre, (27). <https://doi.org/10.18041/2619-4244/dl.27.6650>

19. Fang, D., & Noe, T. (2021). Less competition, more meritocracy? [Journal of Labor Economics](#), 40(3), 669-701. ORA - Oxford University Research Archive
20. Franco-López, J.A, Uribe-Gomez, J.A, Anúdelo Vallejo, S.; (06, agosto 2021) "Factores clave en la evaluación de la productividad: estudio de caso*" Revista CEA, vol. 7, hum 15, e 1800, 2021, Instituto Tecnológico Metropolitano, Colombia. DOI: <https://doi.org/10.22430/24223182.1800>, <https://www.redalyc.org/journal/6381/638168190005/html/>
21. Franklin Fincowsky, E.B., (2019), "Introducción a la administración, Evolución, aplicaciones y tendencias"; Cengage Learning Editores. ISBN: 978-607-526-842-2.
22. Fred, R.D.; Forest, R.D., "Conceptos de administración estratégica". (2017), Pearson Educación de México. ISBN: 978-607-32-4019-2.
23. Gallego Ramos J.R,(Mex. sept.2018) "Cómo se construye el marco teórico de la investigación", <https://doi.org/10.1590/198053145177>:
24. García Cívico, Jesus. De Michael Sandel a César Rendueles: (julio-diciembre, 2021), ¿es posible criticar la meritocracia en nombre del bien común? ISEGORÍA. Revista de Filosofía moral y política N.o 65, e12 ISSN-L: 1130-2097 | eISSN: 1988-8376 <https://doi.org/10.3989/isegoria.2021.65.12> ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0001-5290-9572>
25. George, C. (2004). HISTORIA DEL PENSAMIENTO ADMINISTRATIVO, 2nd Edition. [VitalSource Bookshelf 10.2.1]. Recuperado de vbk://9789702605508
26. Guillen, F. Mauro, (2021), "2030, como las tendencias más populares de hoy darán forma a un nuevo mundo", Océano, México, ISBN 978-607-557-336-6
27. González, L.G.,(SCJN-198) "Equidad de género o la búsqueda de la equidad dentro de la inequidad", <https://www.scjn.gob.mx/sites/default/files/transparencia/documentos/becarios/198genaro-gonzalez-licea.pdf>

28. Gobierno de Mexico, "Norma Mexicana" NMX-R-025-SCFI-2015, <https://www.gob.mx/inmujeres/acciones-y-programas/norma-mexicana-nmx-r-025-scfi-2015-en-igualdad-laboral-y-no-discriminacion>.

Instrumento	Items	"X-1" Gestión	"X-2 , X-3" Ejecución	" Y-1" Industria 5.0 (cerrada)	" Y-1" Industria 5.0 (abierta)	"Y-1" Abierta más cerrada
	11	6	5			
Encuesta interna a 49 participantes internos	Deacuerdo	Parcialmente deacuerdo	Tengo dudas	No lo sé	En desacuerdo	
¿ Se realizan estudios de mercado y tendencias de consumidor?						
¿Existe un estado de perdidas y ganancias por producto, canal, unidad de negocio y cliente?						
¿ Están definidos los criterios de generación de valor por producto desde que se diseña?						
¿ Existe un análisis de la competencia cualitativo y cuantitativo?						
¿ Existen perfiles de puesto ?						
¿ Cada puesto cuenta con objetivos a lograr?						
¿ Se cuenta con un plan anual por canal, cliente y producto para la generación de valor?						
¿Cada puesto cuenta con metas mensuales?						
¿ Los equipos colaboran de manera fácil y naturalmente?						
¿ La solución de problemas se realiza en el lugar donde se originan y sin la intervención del jefe?						
¿ Se cuenta con un plan anual por canal, cliente y producto de generación de valor económico ?						

Instrumento	Items	"X-1" Gestión	"X-2 , X-3" Ejecución	" Y-1" Industria 5.0 (cerrada)	" Y-1" Industria 5.0 (abierta)	"Y-1" Abierta más cerrada
Encuesta abierta de satisfacción (a 221 personas)	25				25	
¿En qué tipo de empresa trabajas actualmente?						
¿ A qué sector perteneces?						
¿Cuál es tu experiencia profesional?						
¿Cómo se identificaría tu actividad?						
¿ Cual es tu rango de edad ?						
Género						
¿Qué satisfecho te sientes con tu actual trabajo en términos generales?						
¿Qué aspecto es el MAS importante para sentirte satisfecho en tu trabajo.						
¿ Con qué frecuencia te gustaría recibir retroalimentación sobre tu desempeño?						
¿ Qué tipo de oportunidades de desarrollo profesional valoras más						
¿Qué tipo de reconocimiento te motiva más?						
Si pudieras cambiar algo de tu trabajo para aumentar tu satisfacción...						
¿ Cómo consideras el equilibrio entre tu vida laboral y personal?						
¿ Qué tan satisfecho estas con las relaciones entre tus compañeros y superiores?						
¿ Sientes que tu trabajo te permite utilizar y desarrollar tus habilidades y talentos?						
¿Consideras que tienes autonomía y control sobre tu trabajo diario?						
¿ Que tanta satisfacción sientes con los beneficios adicionales que tu empresa ofrece (seguro, vales, horario flexible, etc)						
Si tuvieras oportunidad ¿recomendarías tu trabajo de trabajo a algún familiar o amistad?						
¿Qué tipo de ambiente de trabajo prefieres?						
Si prefieres un lugar físico para trabajar permanentemente ¿qué elementos consideras importantes?						
¿ Qué importante es la ubicación física del lugar de trabajo?						
En cuanto a equilibrio entre vida laboral y personal ¿qué condiciones valoras más?						
¿ Cómo te gustaría que fuera la cultura de tu empresa ideal?						
¿ Qué características de un líder te inspiran y motivan más en tu trabajo?						
¿Gustarías aportar algo adicional?						
		49	33	11	25	
Totales	118	43	28	11	25	36

29. Hernández G. (4 de Junio de 2021) “Solo 30% de las empresas en México son

Instrumento	Ítem	"X-1" Gestión	"X-2 , X-3" Ejecución	" Y-1" Industria 5.0 (cerrada)	" Y-1" Industria 5.0 (abierta)	"Y-1" Abierta más cerrada
Lista de Cotejo (4 personas clave)	47	29	15	3		
	Se muestra	Impreciso	No existe	Observaciones		
Directorio de proveedores						
Evaluación de proveedores						
Matriz de posicionamiento comercial						
Estudios de mercado						
Análisis de producto						
Plan de actividades promocionales						
Políticas de ventas						
Procedimientos de ventas						
Indicadores de desempeño por proceso de mercadotecnia						
Indicadores de resultados de mercadotecnia						
Estado de resultados por producto						
Estado de resultados por canal						
Estado de resultados por cliente						
Estado de resultados por unidad de negocio						
Planes de innovación						
Herramientas para análisis de datos						
Integración de información de datos mercantiles						
Estudios de mercado y sus tendencias						
Estudios de cliente y sus tendencias						
Acta de nacimiento de productos						
Estudios de elasticidad de precios						
Análisis comparativos de competidores						
Plan anual de negocios por cliente						
Plan anual comercial						
Plan de negocios de ventas por canal						
Plan de negocios de ventas por cliente						
Indicadores de desempeño por proceso de ventas						
Indicadores de resultados de ventas						
Plan de mejora y capitalización de oportunidades						
Plan de innovación y desarrollo de nuevas fuentes de ingreso						
Plan de formación y programa de inmersión comercial						
Perfil de equipos de trabajo						
Descripción de funciones						
Fichas técnicas de puestos (objetivos y metas)						
Plan y programa de capacitación por puesto en funciones						
Plan y programa de capacitación en enfoque al cliente						
Plan y programa de entrenamiento						
Plan y programa de capacitación por negociación						
Plan y programa de capacitación en colaboración						
Plan de compensación por puesto						
Esquema de variabilidad considera metas personales, grupales y organizacionales						
Plan de coaching para puestos clave						
Plan de Mentoring a puestos clave						
Informe de supervisión operativa alineada a metas						
Plan de pruebas piloto para atender retos 5.0						
Plan de incorporación de talento 5.0						
Plan de metas para capitalizar 5.0						

intencionalmente inclusivas” Periódico el Economista. [https://](https://www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Solo-30-de-las-empresas-en-Mexico-son-intencionalmente-inclusivas-20210603-0127.html)

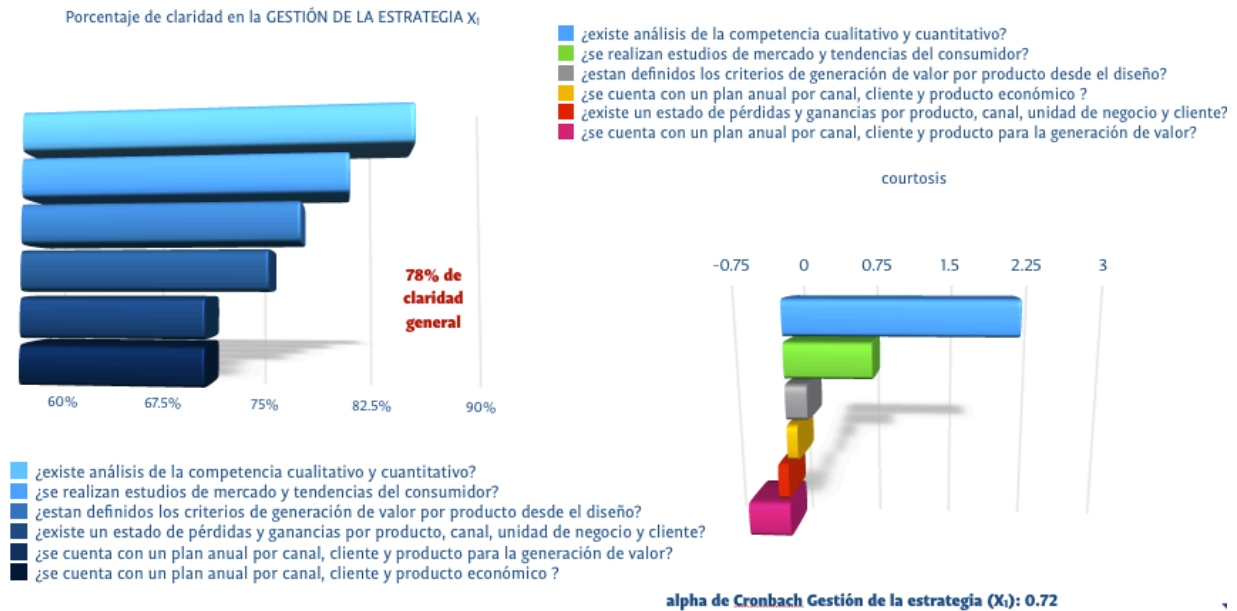
www.eleconomista.com.mx/capitalhumano/Solo-30-de-las-empresas-en-Mexico-son-intencionalmente-inclusivas-20210603-0127.html

30. Hernández Sampieri, R., Fernández Collado C; Baptista Lucio P., (2006) “Metodología de la investigación, cuarta edición”, McGraw Hill. ISBN: 970-10-5753-8

Instrumento	Ítem	"X-1" Gestión	"X-2 , X-3" Ejecución	"Y-1" Industria 5.0 (cerrada)	"Y-1" Industria 5.0 (abierta)	"Y-1" Abierta más cerrada
Entrevista con Dirección General Comercial	22	8	10	4		
¿Existe una declaración de misión, visión, creencias y propósito con que perspectiva de tiempo se realiza, quienes y qué perspectiva de tiempo?						
¿Cómo se diseña la estrategia de cada producto, segmento y canal de clientes y/o mercado?						
¿Cómo se definen las condiciones de precio, días de crédito, promociones otorgadas, descuentos y estímulos para vender y quien las define?						
¿Existe una declaración de misión, visión, creencias y propósito con perspectiva a 5 años y esta alineada a la de la empresa?						
¿Qué características tiene el plan estratégico de la empresa?						
¿Con qué periodicidad, quienes y como se revisa la ejecución del plan anual del negocio?						
¿Quiénes participan en la elaboración del plan anual del negocio?						
¿A qué niveles se da continuidad al plan del negocio?						
¿A partir de los estudios de cliente y consumidor exige un plan de innovación ?						
¿Qué herramientas para analizar, mercado, clientes, precios y utilidades tienen?						
¿De qué manera se identifican las tendencias en de la industria 5.0?						
¿Cómo se realizan pruebas de concepto para implementar las nuevas condiciones por atender y se alinean las estrategias ?						
¿Quién realiza las funciones de mercadotecnia y ventas?						
¿De qué manera se encuentran distinguidas definidas y delimitadas ?						
¿Qué cambios en las condiciones laborales se están probando para atender las necesidades del talento en la industria 5.0?						
¿Cómo se realiza la capacitación todos los niveles del área comercial?						
Los programas de capacitación ¿Incluyen temas de relacionamiento con el cliente y negociación ?						
Cómo la actividad comercial esta delineando las estrategias para aprovechar y generar el crecimiento en la industria 5.0?						
¿Con qué frecuencia el equipo del area comercial tiene un proceso de inmersión operativa inicial y refresco en los procesos comerciales?						
¿De qué manera se refuerza la colaboración y trabajo en equipo?						
¿Qué proporción de variabilidad y correlación con los logros se integra el modelo de remuneración el personal que participa en procesos comerciales?						
¿El modelo de rendición de cuentas tiene enfoque en el resultado cotidiano y la perspectiva de mediano, largo plazo y esta enfocado a la formación de cuadros de sucesión ?						

31. Hernández Sampieri, R., Mendoza Torres, CH. P., (2018) *“Metodología de la investigación, las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta”*, McGraw Hill. ISBN: 978-1-4562-6096-5
32. Kaplan, R.S.; Norton, P.D, (2006), *“El cuadro de mando integral”*, Harvard Business, Ed. Gestion 2000, ISBN 8498754267.

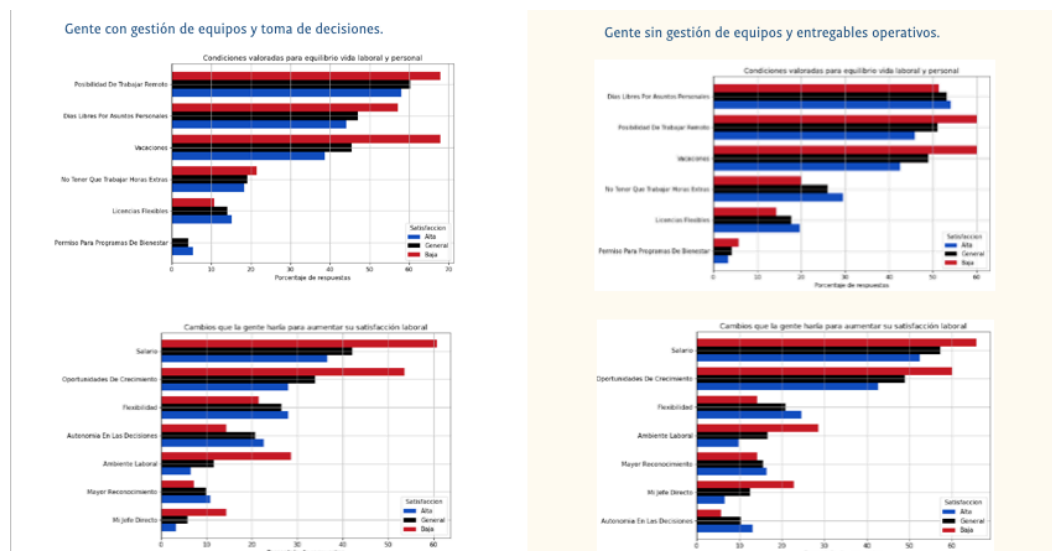
33. Konrad, A. M., Richard, O. C., & Yang, Y. (2021). Both diversity and meritocracy: Managing the diversity-meritocracy paradox with organizational ambidexterity.



Journal of Management Studies, 58(8), 2180-2206. doi:10.1111/joms.12752

34. Kotler, Philip; (2001) Dirección de Marketing; Pearson Educación, México; ISBN: 968-444-422-2.
35. Martínez Carazo, P. C., (2006). "El método de estudio de caso: estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento & Gestión*", núm. 20, julio 20016, pp. 165-193 Universidad del Norte, Barranquilla Colombia, <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>
36. Pérez-Domínguez, L.A. (2024) "Las principales tecnologías de la era de la industria 5.0", *Rev. Ingenio*, Vol. 21, pp.60-70, doi: <https://doi.org/10.22463/2011642X.4352>
37. Manpower, <https://www.manpowergroup.com.mx>, (2020) Estudio: "Escasez de Talento lo que los trabajadores quieren"
38. Martínez Carazo, P. C.,(2006). "El método de estudio de caso: estrategia metodológica dela investigación científica". *Pensamiento & Gestión*.ISSN: 1657-6276, Universidad del Norte, Barranquilla Colombia, <http://redalyc.org/articulo.oa?id=64602005>

39. Organización de las Naciones Unidas. <https://www.un.org/es/>
40. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura.UNESCO. <https://www.unesco.org/es>
41. Porter, M., Estrategia competitiva, (2015). “Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia” (segunda edición reformada). ISBN 978-607-744-049-9.
42. Porter, M., Ventaja competitiva, (2015b). “Creación y sostenimiento de un desempeño superior” (segunda edición reformada) ISBN 978-607-744-080-2.
43. Quintana P. Del C. Julio (2020) “Importancia del modelo de gestión empresarial para las organizaciones modernas”, Revista Enfoques, 4(16), 272-283. <https://doi.org/>



[10.33996/revistaenfoques.v4i16.99](https://doi.org/10.33996/revistaenfoques.v4i16.99)

44. Ramírez P. D. N., “Plática programa de acercamiento de Autores McGraw Hill” (conferencia universidad La Salle, 28 de Marzo de 2023).
45. Real Academia Española, (2022) Diccionario de consulta en línea. <https://dle.rae.es/>
46. Rousseau, Jean Jacques (1762), “El Contrato Social”

47. Travez Tipan, A. V.; Villafuerte Garzon, C. M.; (2023). *“Industria 5.0, revisión del pasado y futuro de la producción y la industria”*. Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar, 7(1), 1059-1070 https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v7i1.4457

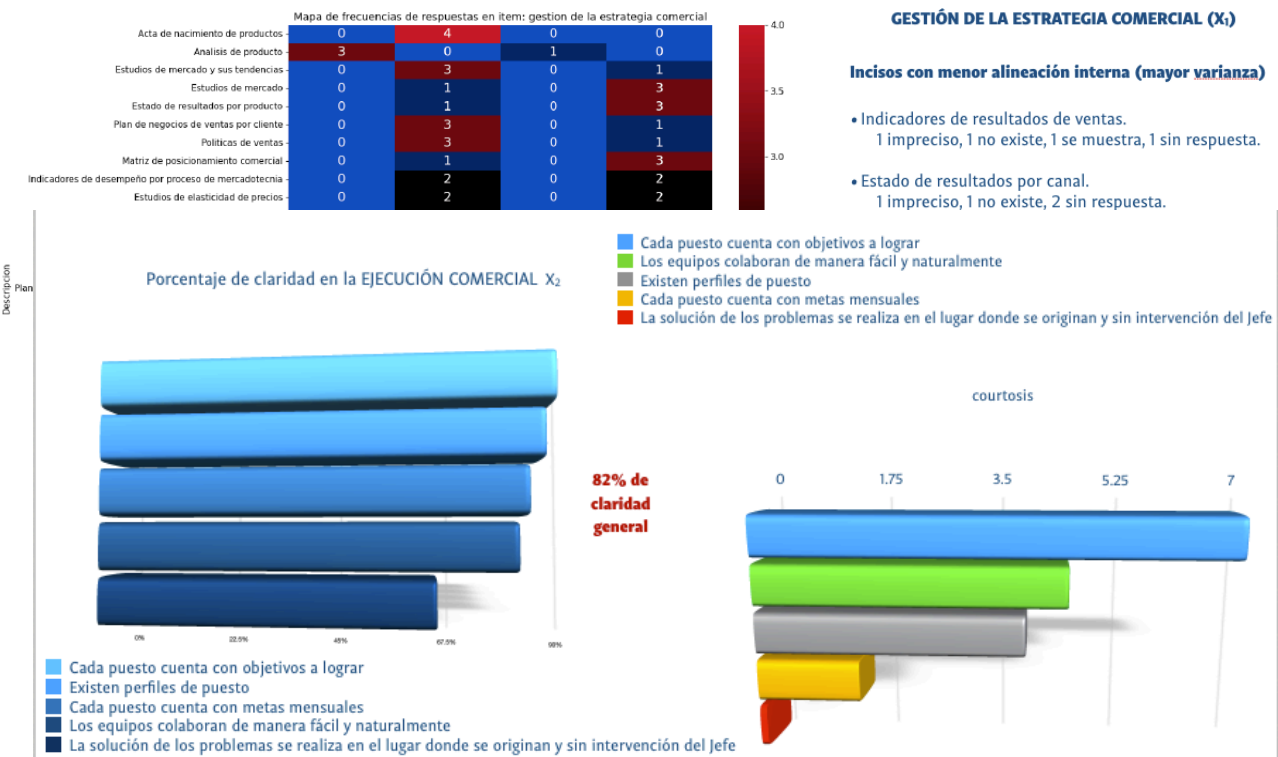
Anexos.

	Tema	Qué medir	Cómo	Con quién	Tipo	Instrumento	DEFINICIÓN	COMUNICA CIÓN	APLICA CIÓN	VALIDA CIÓN	ÍTEM	KRI	KPI	KBI	Variable
1	Estrategia de la Empresa														
a	La razón de ser de la empresa	Estrategia definida Declaración de misión visión propósito y valores o creencias	Entrevista	Dirección general	Cualitativo	Guía entrevista	DG-1			DG-1	1	X		X	Y
b	Modelo de negocio	¿Qué grado de claridad existe?	Entrevista y cuestionarios	Dirección General, mandos medios y operativos	Mixto	Cuestionario escala Likert		DG-1	DG-1	DG-1	4,5		X	X	X-1
c	Cadena de suministro	Identificación de proveedores por grado de impacto y dependencia.	Entrevista con Mandos medios y Finanzas	Gerentes y Director Finanzas	Mixto	Guía entrevista	DF-1	DF-1	DF-1	DF-1	6,7	X	X		X-3
d	Estrategia comercial	Posicionamiento comercial por segmento, producto	Matriz posicionamiento comercial	Director comercial	Cualitativo	Guía entrevista	DC-1		DC-1	DC-1	12	X	X		Y
e	Función de mercadotecnia	Robustez de la función de mercadotecnia	Estudios de mercado, producto, plaza y promoción	Director comercial y equipo de mercadotecnia	Mixto	Guía de entrevista y evidencia de estudios	DM-1		DM-1	DM-1	2	X	X		X-1, X-2
f	Función de ventas	Robustez de la función de ventas	Definición de políticas y procedimientos de la función de ventas	Director de ventas, mandos medios y equipo operativo	Mixto	Entrevista y cuestionarios	DV-1		DV-1	DV-1	3	X	X		X-1, X-2
1.1	La generación de valor														
a	Creando valor en la gestión comercial	Rendición de cuentas	Indicadores de desempeño y resultados	Director de ventas, mandos medios y equipo operativo	Cuantitativo	Entrevista y cuestionarios	DV-1		DV-1	DV-1	13	X	X		Y
b	Estado de pérdidas y ganancias	Generación de valor	Estado de resultados por producto y unidad de negocio, cliente y canal	Director Comercial y de finanzas	Cuantitativo	Entrevista y evidencias documentales	DC-1 y DF-1		DC-1 y DF-1	DC-1 y DF-1	30	X	X	X	X-3
c	Gestión del crecimiento comercial sostenible	Plan de crecimiento	Planes de innovación, revisión de márgenes de utilidad	Director Comercial y de finanzas	Cuantitativo	Entrevista y evidencias documentales	DC-1 y DF-1		DC-1 y DF-1	DC-1 y DF-1	19	X	X		X-1, X-2
d	El análisis y sus herramientas	Toma de decisiones basadas en datos internos y externos del negocio	Herramientas para toma de decisiones e integración de los datos	Director Comercial y de finanzas	Mixto	Entrevista y evidencias documentales	DC-1 y DF-1		DC-1 y DF-1	DC-1 y DF-1	20	X	X		X-1, X-2
2	Con enfoque al mercado														
a	Estrategia de mercadotecnia	Estrategia definida Declaración de misión visión propósito y valores o creencias	Entrevista	Director comercial	Mixto	Entrevista y evidencias documentales	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	13	X	X	X	X-1, X-2
b	El mercado	Tendencias de clientes y consumidores	Estudios de mercado y del consumidor	Director comercial y equipo de mercadotecnia	Mixto	Matriz de posicionamiento estratégico	DM-1		DM-1	DM-1	31	X	X		X-3
c	El producto o servicio	Diseño de producto, calidad de desempeño y generación de valor	Acta de nacimiento y ficha técnica de producto con desglose de costos y utilidades esperadas	Director comercial y equipo de mercadotecnia	Cuantitativo	Estado de resultados por producto	DM-1		DM-1	DM-1	32	X	X		X-3
d	El precio	Vigencia y maximización de la captura de valor	Estudios de elasticidad de precios	Director Comercial y de finanzas	Cuantitativo	Entrevista y evidencias documentales	DC-1 y DF-1		DC-1 y DF-1	DC-1 y DF-1	33	X	X		X-1, X-2
e	La competencia	Comparativo de preferencias del consumidor	Análisis comparativos vs competidores	Director comercial y equipo de mercadotecnia	Mixto	Entrevista y evidencias documentales	DM-1		DM-1	DM-1	34	X	X		X-1, X-2
f	El cliente y consumidor	Condiciones comerciales por cliente	Plan de negocios por cliente	Director comercial	Cuantitativo	Entrevista y evidencias documentales	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	14	X	X		Y
g	La estrategia comercial	Alineación estratégica con estrategia de la empresa	Plan anual Comercial	Director comercial	Mixto	Entrevista y evidencias documentales	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	15	X	X	X	Y
2.1	La ejecución comercial														
a	Canales de distribución y punto de venta	Generación de valor	Plan de negocio por canal de ventas	Director de ventas, mandos medios y equipo operativo	Mixto	Entrevista y evidencias documentales	DV-1		DV-1	DV-1	16,35	X	X		X-1, X-2
i	Indicadores de desempeño	Alineación de estrategia con ejecución.	Set de indicadores de desempeño, de resultados.	Director comercial	Mixto	Entrevista y cuestionarios	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	16	X	X	X	X-1, X-2
ii	Oportunidades vigentes (cierres de brecha en la ejecución)	Plan de ajustes a la ejecución	Sustento de planes de mejora y capitalización de oportunidades	Director comercial	Mixto	Entrevista y cuestionarios	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	17	X	X	X	Y
b	Maximización de beneficios potenciales (abrir más fuentes de ingresos)	Visión de futuro y perspectiva de crecimiento.	Plan de innovación y desarrollo de nuevas fuentes de ingreso	Director comercial	Cualitativo	Entrevista y evidencias documentales	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	18	X	X	X	X-1, X-2
2.2	El liderazgo Comercial														
a	Conocimientos y cualidades necesarias	Grado de cumplimiento de competencias requeridas	Planes de formación y programa de inmersión anual	Director comercial	Cualitativo	Entrevista y evidencias documentales	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	19		X	X	Y
b	Enfoque a resultados	Grado de cumplimiento de competencias requeridas	Planes de formación y programa de inmersión anual	Director comercial	Cualitativo	Entrevista y evidencias documentales	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	20		X	X	X-2
c	Gestión de equipos	Grado de colaboración en los equipos	Solución de problemas, manera de lograr resultados	Equipos de trabajo	Cualitativo	Entrevista y cuestionarios				DC-1	37,38	X	X	X	Y
2.3	El desempeño de equipos comerciales														
a	Perfil de equipos	Definición de las actividades requeridas	Descripción de funciones, guías de trabajo, fichas técnicas.	Director comercial	Cualitativo	Entrevista y evidencias documentales	DC-1		DC-1	DC-1	36		X	X	Y
b	Capacitación	Formación de talento	Plan y programas de capacitación y formación para el personal	Director comercial	Cualitativo	Entrevista y evidencias documentales	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	23		X	X	Y
i	Enfoque a cliente	Formación de talento	Plan y programas de capacitación y formación para el personal	Director comercial	Cualitativo	Entrevista y evidencias documentales	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	24		X	X	Y
ii	Entrenamiento	Formación de talento	Plan y programas de capacitación y formación para el personal	Director comercial	Cualitativo	Entrevista y cuestionarios	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	25		X	X	Y
iii	Habilidades de negociación	Formación de talento	Plan y programas de capacitación y formación para el personal	Director comercial	Cualitativo	Entrevista y cuestionarios	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	26		X	X	Y
iv	Colaboración estrategia de la empresa	Formación de talento	Plan y programas de capacitación y formación para el personal	Director comercial	Cualitativo	Entrevista y evidencias documentales	DC-1	DC-1	DC-1	DC-1	27		X	X	Y
c	Remuneración	Alineación de la ejecución con la estrategia y los beneficios por desempeño.	Plan y programa de compensación y grado de variabilidad alineado a logro de metas, personales, grupales y organizacionales	Director comercial	Mixto	Entrevista y cuestionarios y evidencias documentales	DC-1			DC-1	28	X	X	X	X-1, X-2
d	Supervisión, mentoring o coaching	Estilo de liderazgo alineado a la creación de valor y formación de	Revisión de estructura organizacional, organización de equipos de trabajo, y desempeño de	Director comercial	Cualitativo	Entrevista y cuestionarios y evidencias	DC-1			DC-1	29	X	X	X	X-1, X-2
3	La empresa del futuro														
a	La industria 5.0			No aplica			DG-1				8,9,10				X-1
b	Cambio de bono demográfico			No aplica			DG-1				8,9,10				X-1
c	Intergeneraciones en el mercado laboral			No aplica			DG-1				8,9,10				X-1
d	Modernidad líquida			No aplica			DG-1				8,9,10				X-1
e	Retos para la gestión comercial	Definición de las actividades requeridas	Descripción de funciones, guías de trabajo, fichas técnicas.	Dirección general		Entrevista y cuestionarios y evidencias documentales	DG-1				8,9,10				X-1
i	Características del talento requerido	Definición de las actividades requeridas	Descripción de funciones, guías de trabajo, fichas técnicas.	Dirección general		Entrevista y cuestionarios y evidencias documentales	DG-1				8,9,10				X-1
ii	Nuevas condiciones de trabajo	Definición de las actividades requeridas	Descripción de funciones, guías de trabajo, fichas técnicas.	Dirección general		Entrevista y cuestionarios y evidencias documentales	DG-1				8,9,10				X-1
iii	Crecimiento sostenible de la empresa aprovechando la tecnología	Definición de las actividades requeridas	Descripción de funciones, guías de trabajo, fichas técnicas.	Dirección general		Entrevista y cuestionarios y evidencias documentales	DG-1				8,9,10				X-1
f	Hipótesis														

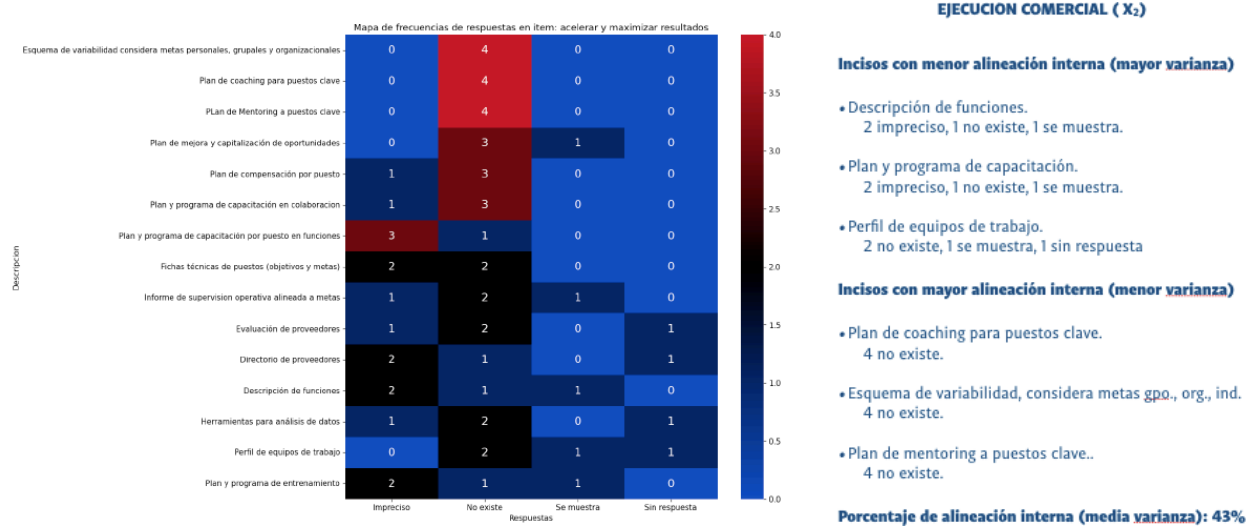
1. Herramientas estadísticas utilizadas:
 - 1.1. Python 3.12.3; lenguaje de programación altamente flexible con uso común en la industria y ciencia de datos.
 - 1.2. jupyter 1.1.1; generador de reporte.
 - 1.3. matplotlib 3.10.5; graficador
 - 1.4. nltk 3.9.1; procesamiento de lenguaje natural
 - 1.5. numpy 2.3.2; computo numérico
 - 1.6. pandas 2.3.2.; manejo de tablas
 - 1.7. scipy 1.16.1; cómputo científico y estadístico
 - 1.8. seaborn 0.13.2; graficador (mapas de calor)
 - 1.9. wordcloud 1.9.4; generador de palabras de nube

2. Instrumentos de investigación y tratamiento estadístico.

2.1. Lista de cotejo a personal clave.



2.2. Encuesta interna a 49 colaboradores.

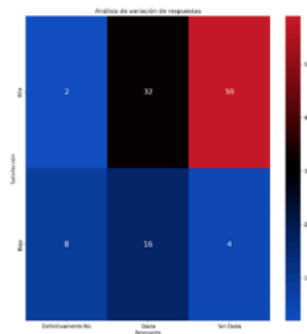


2.3. Encuesta abierta a 221 personas externas a la empresa.

Gente con gestión de equipos y toma de decisiones.



Gente con gestión de equipos y toma de decisiones.



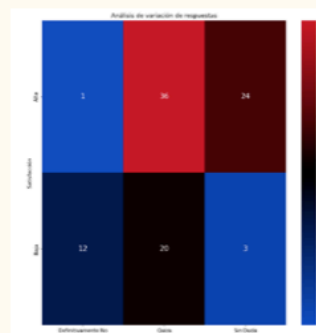
análisis de chi² p-value: 0.0000

alpha de Cronbach industria 5.0 (Y₁): 0.55

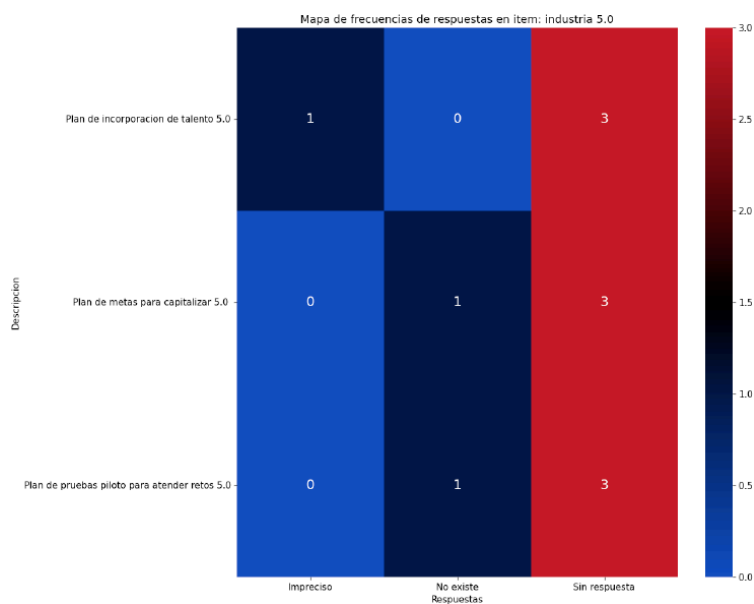
Gente sin gestión de equipos y entregables operativos.



Gente sin gestión de equipos y entregables operativos.



análisis de chi² p-value: 0.0000



RESULTADOS EN LA INDUSTRIA 5.0 (Y₁):

Incisos con menor alineación interna (mayor varianza)

- Plan de incorporación de talento.
1 impreciso, 3 sin respuesta.
- Plan de metas para capitalizar 5.0.
1 no existe, 3 sin respuesta.
- Plan de pruebas piloto para atender retos 5.0.
1 no existe, 3 sin respuesta

Porcentaje de alineación interna (media varianza): 58%

alpha de Cronbach alineación interna (Y₁): 0.93

3. Tabla de construcción de instrumentos de exploración
4. Estructura organizacional propuesta por fases Empresa "A".

