

# 09

## **Modelo Denison para el Planteamiento de Estrategias de *Endomarketing* en las Empresas SUMESA y TIA de la ciudad de Guayaquil**

Denison Model for the Development of Endomarketing Strategies in SUMESA and TIA Companies in the city of Guayaquil

---

FECHA DE RECEPCIÓN: 12/11/2021

FECHA DE APROBACIÓN: 11/03/2022

# Resumen



Francisco Alfredo Valle Sánchez <sup>1</sup>  
Marisol Jacqueline Mercedes Idrovo Avecillas <sup>2</sup>  
Martha Hernández Armendáriz <sup>3</sup>

El artículo es parte de los resultados del proyecto de investigación, “*El comportamiento organizacional como medio para incrementar la productividad del talento humano*”, desarrollado por un equipo de investigadores de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. El objetivo fue aplicar el Modelo Denison en la identificación de estrategias de *Endomarketing* en las empresas SUMESA y TIA de la ciudad de Guayaquil, que estén direccionadas a motivar a los colaboradores, sin importar su posición o jerarquía. El fundamento teórico tuvo su base en artículos académicos especializados que contribuyen a la comprensión del objeto de estudio. Como metodología se utilizó la deducción que, por emplear un enfoque cuantitativo, derivó en una investigación descriptiva; la técnica de encuesta permitió construir un cuestionario sobre la base del Modelo Denison, que llevaron a proponer tres estrategias para cada empresa; una de ellas, innovación como política integrada en la estrategia de la organización. Con este planteamiento estratégico se pueden direccionar los esfuerzos y recursos de cada empresa en el desempeño de los colaboradores para incrementar la productividad. Las implicaciones de este hallazgo pueden servir no solo para establecer cómo la cultura incide en la productividad de una organización, sino también para proponer un planteamiento estratégico desde diferentes perspectivas. Como brecha queda ampliar la cobertura de la investigación a todos los departamentos, con el objetivo de establecer si los resultados se mantienen; con este aporte se promueve el uso de una metodología para cualquier tipo de organización.

**Palabras Clave:** Comportamiento Organizacional, Estrategia, Motivación, Modelo Cultural, Productividad.

<sup>1</sup> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil • fvalles@ulvr.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0002-1027-7922> • Guayaquil, Ecuador

<sup>2</sup> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil • midrovoa@ulvr.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0002-0176-9917> • Guayaquil, Ecuador

<sup>3</sup> Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil • mhernandez@ulvr.edu.ec • <https://orcid.org/0000-0002-9518-9031> • Guayaquil, Ecuador

## ABSTRACT

---

**T**he article is part of the results of the research project, *Organizational behavior as a means to increase the productivity of human talent*, developed by a team of researchers from Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. The research project had as a general objective to apply the Denison Model in the identification of *Endomarketing* strategies in the SUMESA and TIA companies of the city of Guayaquil, which are aimed at motivating employees, regardless of their position or hierarchy. The theoretical foundation of the research was based on specialized academic articles that contribute to the understanding of the object of study. As a methodology the deduction one was used, which by using a quantitative approach led to a descriptive investigation; the survey technique allowed the creation of a questionnaire based on the Denison Model, which led to propose three strategies for each company, one of them, innovation as an integrated policy within the strategy of the organization, was common. With this strategic approach, the efforts and resources of each company can be directed towards the performance of employees to increase productivity. The implications of this finding can serve not only to establish how culture affects the productivity of an organization, but also to propose a strategic approach from different perspectives. As a gap, it remains to expand the coverage of the investigation to all departments, with the objective to establish if the results are maintained, with this contribution the use of a methodology for any type of organization is promoted.

**Keywords:** Organizational Behavior, Strategy, Motivation, Cultural Model, Productivity.



## INTRODUCCIÓN

---

**E**l artículo es parte de los resultados del proyecto “*El comportamiento organizacional como medio para incrementar la productividad del talento humano*”, desarrollado por un equipo de investigadores de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil. Se tomó como base uno de los objetivos específicos: “*Medir la influencia que tiene la cultura de la organización sobre sus colaboradores*”, utilizando el modelo Berry (1981), cuyo fundamento es el Endomarketing; además, se buscó identificar el compromiso de los miembros de la organización con el incremento de la productividad y establecer métricas que permitan definir la cultura organizacional requerida, para implementar estrategias de acuerdo con el entorno competitivo.

## Endomarketing

---

También llamado *Marketing Interno* se enfoca en la parte emocional del colaborador. Sus estrategias están direccionadas a motivar a los colaboradores, sin importar su posición o rango en la empresa. La motivación se hace a través de recompensas, las cuales, no necesariamente tienen que ser económicas. El reconocimiento del colaborador, la asignación de responsabilidades, el que pueda tomar decisiones sin preguntar si están bien o mal, la capacitación, entre otras, son formas en que pueden ser motivados, repercutiendo en su productividad. El contraste con los antecedentes y el objetivo del estudio permite identificar que el *Endomarketing* es una estrategia que mejora los procesos en una organización (Matias et al., 2021).

Las organizaciones deben tener una visión estratégica orientada no solo al cliente externo sino al cliente interno. Aprovechar sus fortalezas y destrezas creará un vínculo, que es clave para una buena comunicación, sin miedo a ser despedido, fomenta el compromiso y lealtad para con la empresa (Villa & Gómez, 2018). Es una estrategia que busca fortalecer las relaciones, involucrando a los colaboradores en la construcción de la cultura organizacional; está orientado a fidelizar, motivar e implicar a los empleados con su trabajo para generar sentido de pertenencia con la empresa.

En un mercado cambiante, la necesidad de contar con colaboradores proactivos, capaces de reaccionar lo más rápido posible, aportando con ideas innovadoras, se ha convertido en el factor diferenciador entre las empresas tradicionales y disruptivas. Toda estrategia que se diseñe desde la perspectiva del *Endomarketing*, parte del cliente interno, dando como resultado un cliente externo satisfecho y que deposita su confianza en la organización a través del cliente interno. Según Rafiq & Ahmed (2000), existen tres hilos separados, pero estrechamente entrelazados de desarrollo teórico de la conceptualización del *Endomarketing*, una fase de satisfacción del empleado, una fase de orientación al cliente y una implementación de la estrategia / fase de gestión del cambio.

Se busca, entonces, una relación empática de los directivos de la empresa para con los empleados, motivándolos de diferentes formas

que logren un bien colectivo; esto trae consecuencias positivas por todo el ámbito laboral, puesto que, mientras mayor satisfacción tenga el cliente interno, mayor satisfacción tendrán los clientes externos; fidelizar al cliente interno repercute directamente en la fidelización del externo, generando mayor competitividad. El *Endomarketing* es la filosofía de tratar a los empleados como clientes y es la estrategia de dar forma a productos de trabajo para adaptarse a las necesidades humanas. Según Bohnenbergeri et al. (2019), un modelo teórico del marketing interno contribuiría a su desarrollo conceptual y facilitaría su aplicación en la organización, permitiéndole alcanzar objetivos estratégicos tales como la orientación al cliente, el compromiso organizacional y el desempeño de la organización.

Según el modelo Berry (1981), para que un colaborador esté satisfecho con la labor que desempeña en la organización, hay que capacitarlo en un ambiente de apertura donde sea escuchado y tenga una participación en las decisiones de la empresa. El modelo considera tres componentes: capacitación, comprensión y claridad. El primero, busca desarrollar las habilidades y competencias necesarias en los colaboradores, para que puedan desarrollar sus tareas de forma efectiva y eficiente. El segundo, entender la razón de ser de la organización, mejorando los procesos y la cultura organizacional; y, el tercero, busca una visión a largo plazo, que considere el desarrollo del personal, incentivando, para ello, su creatividad e innovación. El modelo busca ofrecer la representación teórica de determinados procesos o fenómenos que permita estudiarlos con cierta coherencia y dar explicaciones consistentes respecto a determinados conceptos y sus relaciones entre sí, así como analizar los factores que lo integran (Churquipa, 2017).

Percibir al colaborador como un cliente es el terreno del *Endomarketing*, donde se busca integrar a las personas en el sistema organizacional, vinculándolo con la estrategia empresarial. Según Churquipa (2017) existe una relación directa entre el *marketing interno* con el compromiso afectivo en el personal, el compromiso normativo en la persona y el compromiso organizacional en el personal. *Endomarketing* es, entonces, una herramienta que, al ser aplicada, ofrece mayor apoyo empresarial por medio de estrategias que van enfocadas a enriquecer la comunicación interna y elevar la motivación de los colaboradores (Rosales, 2015).

Potenciar el desarrollo de competencias en los colaboradores debe ser un proceso de mejora continua en cualquier empresa, dependerá en gran medida de contar con una cultura organizacional que comunique la visión de forma clara por los directivos a todos los niveles, logrando despertar un sentido de pertenencia. Las actividades del marketing aportan a la gestión estratégica de toda empresa y tienen como enfoque principal el cliente, donde se busca anticiparse a sus necesidades. Diseñar estrategias de diferenciación que permitan que sus clientes los posicionen en la mente y en el corazón, es aquí cuando el marketing interno se sugiere como estrategia de diferenciación, donde su pilar menciona que tener empleados satisfechos es más rentable para las organizaciones (Lozao, 2016).

## Modelo de Denison

---

Al tener la cultura organizacional un alto impacto en los colaboradores de una empresa, estratégicamente la puede convertir en un factor diferenciador, por ser única para cada organización, respecto a otras empresas. El Modelo relaciona la cultura organizacional con diferentes indicadores de desempeño, así como identifica rasgos culturales, comportamientos y creencias de los colaboradores aplicado a múltiples contextos de cualquier tipo de organización (Denison et al., 2012). Está compuesto por cuatro dimensiones que explican qué tan eficaz puede ser una organización.

La dimensión **Misión**, busca establecer hacia dónde y cómo llegará la organización, para lo cual, el modelo evalúa los factores: Dirección Estratégica, Metas y Objetivos, Visión y Liderazgo Empresarial. La dimensión **Participación** busca determinar qué tan alineados y comprometidos están los colaboradores de la organización; para ello, el modelo evalúa los factores: toma de decisión, trabajo en equipo y desarrollo de capacidades. La dimensión **Adaptabilidad** busca determinar si la empresa hace partícipe al cliente en su crecimiento; para ello, el modelo evalúa los factores: Aprendizaje Organizacional, Orientación al Cliente y Orientación al Cambio e Innovación. La dimensión **Consistencia**

define los valores, sistemas y procesos bases de toda organización; para ello, el modelo evalúa los factores: valores, acuerdos y coordinación e integración.

El cuestionario del modelo Denison tiene como ventaja indiscutible que la comunidad científica dispone de la versión completa, que puede ser utilizada sin fines comerciales con permiso del autor, no estando sujeto su uso a rígidas limitaciones como ocurre con otros cuestionarios sobre cultura (Reyes et al., 2017). La aplicación del cuestionario permite el uso de estrategias para la mejora de la cultura organizacional. Al aplicar las estrategias de liderazgo y motivación, se aprecia el cambio en la cultura organizacional, permitiendo que el personal se integre (Balcazar, 2018). El modelo permite identificar el panorama sobre su percepción de la cultura organizacional, que será analizada desde los factores y sus variables, cuyos resultados serán fundamento para formular estrategias de mejoramiento e incrementar la productividad laboral (Acero, 2019)

El crecimiento de toda organización se da cuando está presente un alto sentido de misión y adaptabilidad. Cuando los colaboradores son responsables y se involucran en lo que hacen, las organizaciones pueden predecir un alto desempeño y satisfacción de su gente, así también, cuando incorporan a sus clientes en las decisiones que toman. Tener colaboradores motivados da como resultado la innovación y satisfacción del cliente. El efecto de un desequilibrio en las cuatro dimensiones se refleja en que los colaboradores no están alineados con la estrategia de la empresa y esta no se adapta a los cambios internos y externos, afectando directamente la calidad del producto y/o servicio.

Formular acciones preventivas y correctivas sobre la base del modelo Denison permitirán identificar las causales de conflicto y de insatisfacción que no permiten el adecuado desarrollo corporativo (Acero, 2019); permitirá, también, establecer sus elementos fuertes y cuáles deben ser reforzados, además de proveer de valiosa información a la gerencia que pueda utilizar en formulación del plan estratégico que permitirá diversificar las estrategias de la compañía y establecer el camino a seguir para la consecución de los objetivos (Chica, 2017). Resulta muy valioso realizar una propuesta de estrategias de fortalecimiento de los factores de cultura organizacional, mediante el modelo, partiendo de la identificación de criterios, aplicación de estrategias de mejora, y

evaluación del impacto de dichas estrategias (Velasquez & Villalobos, 2019). Las fortalezas y debilidades, tendencias y patrones de conducta, permitirán establecer cómo los resultados obtenidos están impactando en el desempeño actual y, de esta manera, redirigir la cultura organizacional en la mejora de su efectividad organizacional.

## **Modelo Denison y *Endomarketing***

---

De forma general, se establece que el *Endomarketing* tiene su enfoque en la parte interna de la organización, específicamente, en el comportamiento y percepción de los colaboradores; conocer lo que piensan de la empresa, sin importar el cargo que ocupen y qué es lo que debe ser cambiado o reestructurado en la empresa, permitirá direccionar de la mejor manera sus recursos en este proceso de cambio. Para el trabajo de recolección de datos se utilizó el cuestionario del Modelo Denison, los cuales, sirvieron como insumo en el planteamiento estratégico del *Endomarketing* para las empresas SUMESA y TIA. Dichos cuestionarios permitieron medir la satisfacción de los empleados de las dos empresas, para luego plantear estrategias que permitan mejorar la productividad de su personal y mejorar el clima organizacional, contando con empleados motivados y satisfechos.

La investigación tuvo como objetivo aplicar el Modelo Denison para identificar estrategias de *Endomarketing* en las empresas SUMESA y TIA de la ciudad de Guayaquil. Se utilizó el método de investigación deductivo, empleando un análisis descriptivo. Se revisaron trabajos de investigación y artículos referente al *Endomarketing* y su relación con: mejora de la productividad, el cliente interno, la cultura organizacional entre otros. A la luz del conocimiento existente y de los resultados del trabajo de campo se encontró que el recurso humano es quien finalmente es capaz de hacer que las cosas sucedan; la actitud positiva en el trabajador juega un papel influyente en su buen desempeño, los factores influyentes y determinantes como la motivación, comunicación y capacitación del personal son una parte clave en la organización. Los

hallazgos también revelaron que el Endomarketing, como estrategia, permite desarrollar en el colaborador un sentido de pertenencia y empoderamiento incrementando, de esta manera, su compromiso, dando como resultado una empresa sustentable en el tiempo con altos índices de productividad.

Según García (2020), "realizar un diagnóstico implica que la empresa al conocer los resultados implementará acciones; se propuso dentro del modelo, una etapa posterior a la aplicación del instrumento para que, identificadas las variables que se deben fortalecer, se elabore un plan de acción". Efectivamente, los resultados nacen de un instrumento de recolección de datos (cuestionario del Modelo Denison) que permite identificar la cultura organizacional, por lo que pueden ser utilizados para la construcción de planes estratégicos en cualquier empresa, razón por la cual, se justifica la utilización del presente trabajo en cualquier tipo de organización.

# MÉTODO

---

La investigación se realizó en las empresas, SUMESA y TIA, ubicadas en la ciudad de Guayaquil- Ecuador. La primera, se dedica a la producción y comercialización de productos de consumo masivo; y, la segunda, es una empresa de *Retail*. Los sujetos investigados en la empresa SUMESA pertenecen al *Departamento de ventas*: jefes, supervisores, representantes, gerentes, operativos y vendedores, los cuales, tienen por objetivo ser pioneros en comercialización de refrescos, alimentos solubles y bebidas funcionales de consumo masivo, siendo 41 el número de personas que participaron por parte de esta empresa. Los sujetos investigados en la empresa TIA pertenecen al *Departamento de distribución*: analistas, asistentes, auxiliares, jefes y operativos, los cuales, tienen como objetivo controlar la correcta ejecución de los procesos de recepción de mercadería, almacenamiento y despacho que lleven a optimizar tiempos y minimizar costos operacionales, siendo 50 el número de personas que participaron por parte de esta empresa. El tiempo que tomó la investigación fue el segundo semestre del año 2020.

Los métodos y técnicas empleados permitieron manejar y orientar la investigación buscando identificar cómo la cultura influye en la productividad de las organizaciones, pero, desde la perspectiva del *Endomarketing*. El método de investigación utilizado fue el deductivo, que permitió sacar conclusiones de una serie de premisas. El enfoque cuantitativo permitió direccionar los esfuerzos y recursos de la empresa en el desempeño de los colaboradores, así también, a través de una investigación descriptiva, se pudo establecer el perfil de los colaboradores, cómo influye la cultura de una organización sobre su gente y qué tan comprometidos están con la empresa. La técnica de la encuesta permitió establecer la cultura que posee la empresa, valiéndose de los cuestionarios del Modelo de Denison, como instrumentos de recolección de datos.

La investigación, por ser descriptiva, se centró en los colaboradores para identificar la cultura de su empresa y plantear las estrategias que serán las más adecuadas. El cuestionario del Modelo Denison permitió conseguir datos específicos de los colaboradores; las preguntas están estructuradas en escala de Likert, donde el encuestado tiene a disposición

un conjunto de afirmaciones respecto a temas relacionados con la cultura organizacional. La interpretación y análisis de los resultados se la realizó siguiendo los parámetros del Modelo Denison, lo que llevó a identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores, que luego sirvieron como insumo para proponer un planteamiento estratégico.

El cuestionario Denison consta de 60 ítems, 5 para cada una de los 12 subdimensiones, las cuales, se agrupan en 4 dimensiones (ver anexo A). Cada ítem está codificado en una escala tipo Likert (totalmente en desacuerdo, en desacuerdo, neutral, de acuerdo y totalmente de acuerdo). Los valores, producto de la recolección de los datos, son tabulados acorde a una ponderación propia del modelo que le da un peso a cada uno de los ítems del cuestionario, sub dimensión y dimensión respectivamente, permitiendo identificar cuáles de los 60 ítems tienen puntaje bajo (debilidad) y puntaje alto (fortaleza). El método utilizado para este estudio se sostiene en el trabajo realizado por García (2020), donde los componentes de un análisis FODA, dan para que el director, gerente o dueño, defina en qué grado debe estar impregnada la cultura de la empresa en las cuatro dimensiones que mide el modelo Denison: Adaptabilidad, Misión, Participación y Consistencia.

Con la aplicación de los instrumentos, se pudo establecer cómo influye la cultura de una organización sobre sus colaboradores e identificar qué tan comprometidos están, así como las fortalezas y debilidades de la organización reflejada en su cultura organizacional. Para identificar las oportunidades y amenazas se realizó un análisis externo PESTEL y de 5 fuerzas de Porter. Esta información fue procesada a través de una matriz de análisis estructural y que, con la ayuda del software de análisis estructural MICMAC (*Matrice d' Impacts Croisés Multiplication Appliqués à un Classement*), permitió identificar los componentes de mayor influencia y dependencia, que llevaron a construir un planteamiento estratégico sobre la base del modelo Berry (1981), para obtener las estrategias de *Endomarketing* que contribuyan a mejorar el clima organizacional y, por ende, la productividad de las dos empresas.

# RESULTADOS

---

De la aplicación del Modelo de Denison se pudieron identificar las fortalezas y debilidades de las empresas investigadas.

## Empresa SUMESA

**Los resultados de la tabla 1 corresponden al Departamento de ventas, cuyos sujetos de estudio fueron: jefes, supervisores, representantes, gerentes, operativos y vendedores.**

**Tabla 1** Aplicación del Modelo Denison, empresa SUMESA

	Promedio	# ítem	Sentencia
Fortaleza	4,20	P5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado
	4,40	P40	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes
	4,06	P55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo
	4,03	P26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible
	4,00	P47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones

Debilidad	2,00	P58	El cumplimiento de metas a corto plazo, compromete a menudo nuestra visión a largo plazo
	2,60	P43	Muchas ideas «se pierden por el camino»
	2,80	P50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara
	2,89	P24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave
	3,00	P13	Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros
	3,00	P15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo
	3,00	P23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aún en temas difíciles
	3,00	P34	Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo

*Nota:* De los 60 ítem del cuestionario se tomaron los promedios más altos (fortalezas) y más bajos (debilidades). Fuente: Elaborado por autores.

Los resultados de la tabla 1 permitieron identificar el siguiente perfil en los colaboradores:

- Adaptación: muestran una forma de trabajar consistente y predecible.
- Visión estratégica: hay problemas en mantenerse enfocados en la visión, por no estar clara la dirección estratégica que sigue la empresa.
- Productividad: saben qué hacer en su puesto de trabajo, pero requieren de más capacitación para reducir errores.
- Trabajo en equipo: la comunicación y la planificación continua logra involucrar a todos en algún grado.
- Actitud: la dificultad de llegar a acuerdos genera resistencia, desmotivando la propuesta de iniciativas.

## Empresa TIA

**Los resultados** de la tabla 2 corresponden al *Departamento de distribución*, cuyos sujetos de estudio fueron: jefes, analistas, asistentes, auxiliares, operativos.

**Tabla 2***Aplicación del Modelo Denison, empresa TIA*

	Promedio	# Ítem	Sentencia
Fortaleza	4,70	P59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros
	4,50	P18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos
	4,50	P22	Este grupo tiene una cultura «fuerte»
	3,90	P47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones
	3,83	P60	La innovación es algo que fomenta la empresa
	3,80	P44	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano
	3,70	P7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo
Debilidad	1,80	P50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara
	1,80	P58	El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo
	2,40	P43	Muchas ideas «se pierden por el camino»
	2,50	P24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave
	2,77	P15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo
	3,10	P11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas

Nota: de los 60 ítem del cuestionario se tomaron los promedios más altos (fortalezas) y más bajos (debilidades). Fuente: Elaborado por autores.

Los resultados de la tabla 2 permitieron identificar el siguiente perfil en los colaboradores:

- Actitud: su enfoque en la visión los lleva a ser proactivos en las labores encomendadas.
- Adaptación: la dificultad de llegar a acuerdos genera resistencia desmotivando la propuesta de iniciativas.
- Valores: se reflejan de forma clara y consistente en su forma de actuar y que se ha convertido en parte de la cultura de la empresa.
- Trabajo en equipo: es una característica en los colaboradores que se fomenta a través de la innovación.
- Productividad: la capacitación continua se ha convertido en un objetivo de la empresa, esto para desarrollar habilidades en su personal que les permita resolver los problemas.
- Visión estratégica: la orientación estratégica no permite al personal entender el sentido del negocio, más allá de ser capaz de completar las tareas requeridas.

A través de un proceso de recopilación, procesamiento y análisis de la información del microentorno (5 fuerzas de Porter) y macroentorno (PES-TEL) del mercado, se identificaron las siguientes oportunidades y amenazas para las dos empresas. Ver tabla 3.

**Tabla 3***Análisis del macroentorno y microentorno, empresa SUMESA y TIA*

Oportunidades	Aprender a hacer más con menos para ser más eficientes
	Ampliar el portafolio de clientes y de productos
	Participación del cliente con las decisiones de la empresa
	Capacitación continua al personal en todos los niveles
	Innovación en nuevos productos y/o servicios
	Fortalecer la colaboración entre los miembros de la empresa
Amenazas	Ampliar el uso de la tecnología
	Inestabilidad financiera
	Caída de la demanda
	Aumento de las barreras arancelarias
	Restricciones de movilidad
Inestabilidad política	

*Nota:* Identificación de oportunidades y amenazas.

*Fuente:* Elaborado por autores.

Las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades identificadas se procesaron a través de una matriz de análisis estructural y que, con la ayuda del software MICMAC, permitió identificar los componentes de mayor influencia y dependencia que llevaron a construir un planteamiento estratégico para cada una de las empresas.

## Empresa SUMESA

Procesando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el programa MICMAC se identificó el plano de influencia y dependencia para la empresa, ver anexo B. La lista de códigos utilizados en este plano se encuentran en el anexo C. Las variables que deben ser consideradas son las del cuadrante superior derecho para la construcción de estrategias. Resultado de este análisis, el planteamiento estratégico para la empresa SUMESA considera las siguientes estrategias:

### A. *Estrategia 1: Habilidades y competencias del personal como proceso dinámico y continuo*

Debido a que los colaboradores en la empresa comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo, los directivos deben aprovechar esta fortaleza, capacitando de forma continua al personal en todos los niveles lo que redundara en que estos aprendan hacer más con menos para ser más eficientes y ampliar el portafolio de clientes y de productos, aprovechando que pertenecen al Departamento de ventas.

### B. *Estrategia 2: Razón de ser de la organización interiorizada en sus colaboradores*

Debido a que los colaboradores en la empresa comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo los directivos deben aprovechar esta fortaleza para interiorizar la colaboración entre los miembros de la empresa y que los lleve a avanzar de forma sincrónica a pesar de realizar actividades diferentes. El éxito de la estrategia está ligado directamente con las personas.

### C. *Estrategia 3: Innovación como política integrada en la estrategia de la organización*

Debido a que los colaboradores en la empresa comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo los directivos deben aprovechar esta fortaleza para incentivar la innovación en nuevos productos y/o servicios. La razón de esta estrategia es que la organización sea competitiva respecto a sus competidores; otra razón de ser de la estrategia es ser único en el mercado, siendo esta última, la mejor de todas, ya que nos

separa de cualquier competencia, evita que gastemos recursos en mantener una ventaja competitiva y, lo más importante, es que mantiene el enfoque en la innovación continua.

La ejecución de las estrategias propuestas cuyo resumen se presenta en la figura 1, debe estar en función de las que tienen mayor impacto en la organización, sean más fáciles de desarrollar y requieren menos recursos.

**Figura 1:** Planteamiento estratégico para la empresa SUMESA

FORTALEZA Factores de Éxito		ESTRATEGIAS		OPORTUNIDADES Recomendaciones
Las personas comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Habilidades y competencias del personal como proceso dinámico y continuo</li> <li>• Razón de ser de la organización interiorizada en sus colaboradores</li> <li>• Innovación como política integrada en la estrategia de la organización</li> </ul>	▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a hacer más con menos para ser más eficientes</li> <li>• Ampliar el portafolio de clientes y de productos</li> <li>• Capacitación continua al personal en todos los niveles</li> <li>• Innovación en nuevos productos y/o servicios</li> <li>• Fortalecer la colaboración entre los miembros de la empresa</li> </ul>

Nota: Propuesta estratégica para la empresa SUMESA.

Fuente: Elaborado por autores

## Empresa TIA

Procesando las fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades en el programa MICMAC se identificó el plano de influencia y dependencia para la empresa, ver anexo D, la lista de códigos utilizados en este plano se encuentran en el anexo E. Las variables que deben ser consideradas son las del cuadrante superior derecho, para la construcción de estrategias.

### A. *Colaboración como factor clave en la productividad de la organización*

Debido a que los colaboradores sienten que son parte de un equipo, los directivos deben aprovechar esta fortaleza para afianzar aún más la colaboración entre los miembros de la empresa. La estrategia busca la mejora continua a base de la necesidad del cliente; es decir, conocer el potencial de cada uno de los colaboradores, despertando su capacidad creativa, ya que son ellos los que marcarán el futuro de la organización.

### B. *Gestión ética enfocada al crecimiento sostenible y la experiencia del cliente*

El conjunto de valores, que rige la forma en cómo se conducen los colaboradores, está claro y consistente; los directivos deben aprovechar esta fortaleza para ganarse la confianza y credibilidad del cliente, a través de una experiencia acorde a sus necesidades. La importancia de la estrategia radica en que, una empresa que se esfuerza constantemente en mejorar la experiencia de su cliente, tiene todo lo necesario para crecer de forma sostenible.

### C. *Innovación como política integrada en la estrategia de la organización*

La innovación es algo que fomenta la empresa. Los directivos deben aprovechar esta fortaleza para incentivar la innovación que es un elemento necesario para superar los retos en materia de productividad; es hacer más con menos para ser más eficientes. La importancia de esta estrategia radica en que las diferentes variables que se presentan en el entorno de toda organización exigen un continuo proceso de análisis de la situación y planteamiento de nuevas estrategias, su gestión debe considerar el cambio continuo y la adaptación, pero de forma rápida y precisa.

La ejecución de las estrategias propuestas cuyo resumen se presenta en la figura 2, debe estar en función de las que tienen mayor impacto en la organización, según sean más fáciles de desarrollar y requieren menos recursos.

**Figura 2** Planteamiento estratégico para la empresa TIA

FORTALEZA Factores de éxito		ESTRATEGIAS	OPORTUNIDADES Recomendaciones
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo</li> <li>• Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos</li> <li>• La innovación es algo que fomenta la empresa</li> </ul>	▶	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Colaboración como factor clave en la productividad de la organización</li> <li>• Gestión ética enfocada al crecimiento sostenible y la experiencia del cliente</li> <li>• Innovación como política integrada en la estrategia de la organización</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aprender a hacer más con menos para ser más eficientes</li> <li>• Participación del cliente con las decisiones de la empresa</li> <li>• Innovación en nuevos productos y/o servicios</li> <li>• Fortalecer la colaboración entre los miembros de la empresa</li> </ul>

Nota: Propuesta estratégica para la empresa TIA. Fuente: Elaborado por autores

# DISCUSIÓN

---

Los hallazgos encontrados, producto de la aplicación del cuestionario del Modelo Denison, han permitido contrastar con resultados de otras investigaciones. Reyes et al. (2017) enfocó su trabajo, de forma general, desde la perspectiva de cada una de las cuatro dimensiones del Modelo Denison, para diagnosticar la cultura organizacional y la productividad de una empresa. Rosales (2021) enfocó su trabajo, desde la perspectiva de las 12 sub dimensiones del Modelo, para relacionar la cultura organizacional y el desarrollo de capacidades en una institución. Velasquez & Villalobos (2019) enfocaron su trabajo desde la perspectiva de los 60 ítems del cuestionario, para establecer estrategias de fortalecimiento de los factores de cultura organizacional para una institución. El presente trabajo lo hace desde la perspectiva de los 60 ítems del cuestionario, para identificar las fortalezas y debilidades de los colaboradores que llevaron a un planteamiento estratégico. El Modelo Denison, entonces, brinda un abanico de opciones, para dar solución, desde diferentes especialidades, a problemas de productividad sobre la base de la cultura organizacional.

Se ha demostrado que el cuestionario del Modelo Denison contribuye a la comprensión del *Endomarketing*, como estrategia del marketing direccionada a acciones internas; es de gran utilidad, como herramienta, no solo para establecer cómo la cultura incide en la productividad de una organización, sino también para proponer un planteamiento estratégico desde diferentes perspectivas; en el caso de este trabajo se lo realizó tomando como referencia el Modelo de (Berry, 1981), el cual, versa sobre el *Endomarketing*.

En el caso de la empresa SUMESA se propone la habilidades y competencias del personal como proceso dinámico y continuo, razón de ser de la organización interiorizada en sus colaboradores e innovación como política integrada en la estrategia de la organización.

Para el caso de la empresa TIA se propone la colaboración como factor clave en la productividad de la organización; además, la Gestión ética enfocada al crecimiento sostenible y la experiencia del cliente e Innovación como política integrada en la estrategia de la organización. En ambas propuestas, la implementación de acciones redundará en la mejora de su productividad.

El trabajo de investigación pone en evidencia en que los resultados contribuyen a la comprensión del objeto de estudio, *Endomarketing*, cuyo propósito es identificar estrategias que estén direccionadas a motivar a los colaboradores, sin importar su posición o rango en la empresa. El Marketing Interno es el involucramiento de la organización en las estrategias y tácticas de marketing, de modo que cuenten con el conocimiento y apoyo de los diferentes Departamentos de la compañía (Escobar, 2015).

Para lograr una buena y eficaz comunicación que incluya a todo el personal, debe permitirse mantener un diálogo permanente que lleve al colaborador a manifestar sus dudas y certezas, como también sus fortalezas y debilidades (Prats, 2013). Partiendo de un Modelo para determinar la cultura organizacional se pudo identificar las fortalezas y debilidades de dos organizaciones, con la finalidad de construir una propuesta estratégica alineada con el *Endomarketing*.

Como resultados más relevantes de la investigación se encontró una coincidencia en las dos empresas, respecto a la estrategia "*innovación como política integrada en la estrategia de la organización*"; puede tomarse como punto de partida para cualquier organización que necesite mejorar su productividad a través de la innovación. A partir de la incorporación, generación e implementación de estrategias efectivas proyectadas en el público interno, se logra un incremento en los niveles de compromiso y confianza de los empleados con la compañía (Velasco & Dávila, 2013).

Como aspectos nuevos e importantes, el identificar estrategias que tengan como base la cultura de la organización y el *Endomarketing*, permitirán que los colaboradores desarrollen sus competencias profesionales y perfeccionen sus habilidades, redundando en la mejora de la productividad y motivación del personal, generando en ellos un sentido de pertenencia, a fin de comprometerse más en lo que hacen. En cuanto a la dirección estratégica, los directivos conocen sobre lo que se espera de ellos, en las dos empresas estudiadas, por lo que la organización debe identificar y enfatizar los problemas vinculados con los *stakeholders*, los cuales, son la piedra angular para el logro de la misión y visión de la empresa; de ahí que las estrategias deben convertirse en el modo en cómo los colaboradores pueden contribuir al desarrollo de la organización.

# CONCLUSIONES

---

La mejor manera de mejorar la calidad de servicio de la empresa y su productividad, dentro de las estructuras organizacionales con las cuales se constituye cada empresa de hoy en día, es utilizando un modelo horizontal donde prime la comunicación y la satisfacción laboral, pilares fundamentales para hacer caminar el concepto del *Endo-marketing* y que brinda resultados favorables tanto para los colaboradores como para la empresa. Es un acto recíproco del cliente interno hacia el cliente externo debido a que los colaboradores con el tiempo se convierten en los protagonistas de la organización.

Será necesario, de forma constante y variada, la comunicación, motivación, capacitación, atención y comprensión hacia el cliente interno, por parte de los líderes de las organizaciones, de manera que ambas partes puedan apoyarse ante adversidades o malos tiempos que se presenten, generando confianza, estabilidad, lealtad, buena imagen y distinción entre otras organizaciones, de forma gratuita, no forzada y, sobre todo, real y verdadera, formando un conjunto de estrategias que son determinantes para la supervivencia de una empresa dentro de un mercado tan cambiante y superfluo, con sed de emociones y experiencias reales, que generen sensaciones en las personas, algo que en muchas ocasiones puede no ser tan importante dentro de un plan de marketing, pero que, sin duda alguna, sí lo serán ante los ojos del consumidor, cliente interno y cliente externo.

Existen modelos que permiten realizar un estudio de campo cuyo propósito es extraer generalizaciones que aporten con nuevo conocimiento. Con la aplicación de Modelo Denison se logró plantear estrategias de *Endomarketing* donde para la empresa SUMESA se considera: habilidades y competencias del personal como proceso dinámico y continuo, razón de ser de la organización interiorizada en sus colaboradores e innovación como política integrada en la estrategia de la organización; en tanto que para la empresa TIA se considera: Colaboración como factor clave en la productividad de la organización, Gestión ética enfocada al crecimiento sostenible y la experiencia del cliente e Innovación como política integrada en la estrategia de la organización. En función del planteamiento estratégico propuesto tanto la empresa SUMESA como TIA, deberán establecer cuáles serían las acciones que les permitirán alcanzar dichas estrategias.

La cultura de una organización considera los comportamientos de los colaboradores resultado de sus creencias, pero la cultura es propia de cada empresa, sin importar el sector al que pertenezca, el tipo de actividad que realice o tamaño tanto en infraestructura como en personal; de ahí que, conocer qué tan comprometidos pueden estar los miembros de una organización y cómo este comportamiento impacta en la productividad es uno de los retos que tiene toda organización. Las estrategias propuestas para las dos empresas permitirán fortalecer sus culturas empresariales direccionando de forma coherente con su realidad sus esfuerzos y recursos en el desempeño de los colaboradores.

A través del planteamiento estratégico propuesto, desde la perspectiva del *Endomarketing*, se podrán implementar una serie de acciones que permitirán que los colaboradores de las dos empresas investigadas desarrollen sus competencias profesionales y perfeccionen sus habilidades; a esto se suma la mejora de la productividad y motivación del personal dándoles un sentido de pertenencia, así como comprometerse más en lo que hacen, trabajar de forma armónica con los *stakeholders*, de tal manera que se cree una relación debidamente integrada y coordinada para cumplir con las metas generales de las dos organizaciones.

El cuestionario del Modelo Denison, debe ser examinado a través de un análisis factorial que permita identificar las diferencias de medias, cómo se interrelacionan las variables consideradas en cada pregunta del cuestionario, cómo se combinan y su respectiva correspondencia, para

de esta forma, dar una interpretación acorde a la asociación de factores, información que deberá ser contrastada con los resultados de la presente y otras investigaciones.

El reto para cada una de las empresas estudiadas es dejar claro qué es lo que se quiere lograr en el futuro, en el largo plazo; para ello, deberá proponer acciones que apunten a alcanzar la visión y que, a su vez, se conviertan en una fuente de inspiración para el personal, pero si estas acciones no están claras, difícilmente los colaboradores podrán identificar lo que es importante de lo que no lo es, afectando directamente a la visión empresarial; es ahí donde entra el *Endomarketing*. Así también se debe ampliar la cobertura de la investigación para las dos empresas a todos los departamentos que las componen, con el objetivo de establecer si el planteamiento estratégico propuesto se mantiene respecto al total de cada empresa.

## Referencias bibliográficas

- Acero, Y. (2019). *Proyecto aplicado análisis de factores de cultura organizacional para la Empresa Grupo Empresarial Optical con el Modelo Denison*. Bogotá, Colombia: Repositorio Institucional UNAD. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/28188>
- Balcazar, C. (2018). Estrategias para la mejora de la cultura organizacional de Servicios Analíticos Generales S.A.C. aplicando el modelo de Denison. *Industrial Data*, 21(1), 101-111. <https://www.redalyc.org/journal/816/81658059015/html/>
- Berry, I. (1981). The employee as a customer. *Journal of retail banking*, 3(1), 271-278.
- Bohnenbergeri, M., Schmidt, S., Damacena, C., & Batle, F. (2019). Internal Marketing: A Model for Implementation and Development. *Dimensión Empresarial*, 7-22. <http://www.scielo.org.co/pdf/diem/v17n1/1692-8563-diem-17-01-00007.pdf>
- Chica, D. (2017). *El modelo de Denison y su impacto en la Cultura Organizacional, caso Compañía Gardosgran S.A.* Guayaquil, Ecuador. <http://biblioteca.uteg.edu.ec/xmlui/bitstream/handle/123456789/223/el-modelo-de-denison-y-su-impacto-en-la-cultura-organizacional-caso-compania-gardosgran-s.a..pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Churquipa, M. (2017). *La relación entre el Marketing Interno y el Compromiso Organizacional, en el personal del Centro de Salud Clas Santa Adriana - Juliaca, en el periodo 2016*. Puno, Perú. [http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3663/Churquipa\\_Yanqui\\_Melva\\_Yuleny.pdf?sequence=1&isAllowed=y](http://tesis.unap.edu.pe/bitstream/handle/UNAP/3663/Churquipa_Yanqui_Melva_Yuleny.pdf?sequence=1&isAllowed=y)
- Denison, D., Hooijberg, R., Lane, N., & Lief, C. (2012). *Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy*.
- Escobar, Á. (2015, Junio). La importancia del marketing interno en las Organizaciones. *Revista Management & Empresa*, 1, 24-29. Interno en las Organizaciones: <https://www.bibliotecacapi.cl/colecciones/articulos/Articulo?qt=qn1wRQ4UFDPyAFNOpObzKeNgvHSWly-Wz0RddkLM3QY1Ph8kenZKajTemo2MwvKzn>

- García, V. (2020). Desarrollo de un Modelo de Diagnóstico de Cultura Organizacional. *Perspectivas*(39), 75-102. <https://www.redalyc.org/pdf/4259/425951181004.pdf>
- Lozao, N. (2016). La influencia del marketing interno como estrategia de diferenciación en el sector hotelero colombiano. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Retrieved from <http://hdl.handle.net/10654/15261>
- Matias , D., Rivera, C., Martel , C., & Torero , N. (2021). El Endomarketing como estrategia de gestión en el sector privado. *Innovación Empresarial*, 1(1). doi:<https://doi.org/10.37711/rcie.2021.1.1.2>
- Prats, A. (2013, septiembre). La importancia de la comunicación en el marketing interno. *Cuadernos del Centro de Estudios en Diseño y Comunicación*(45), 241-249. Marketing Interno: <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=4200851>
- Rafiq, M., & Ahmed, P. (2000, November). Advances in the internal marketing concept: Definition, synthesis and extension. *Journal of Services Marketing*, 14(6), 449-462. [https://www.researchgate.net/publication/242349708\\_Advances\\_in\\_the\\_internal\\_marketing\\_concept\\_Definition\\_synthesis\\_and\\_extension](https://www.researchgate.net/publication/242349708_Advances_in_the_internal_marketing_concept_Definition_synthesis_and_extension)
- Reyes, L., Barzola, M., & Vicuña, H. (2017). Diagnóstico Cultura Organizacional de la Empresa Grupo Fadomo Reproser, S.A. De C.V. *Revista de Desarrollo Económico*, 4(12), 67-78. [https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo\\_Economico/vol4num12/Revista\\_de\\_Desarrollo\\_Econ%C3%B3mico\\_V4\\_N12\\_7.pdf](https://www.ecorfan.org/bolivia/researchjournals/Desarrollo_Economico/vol4num12/Revista_de_Desarrollo_Econ%C3%B3mico_V4_N12_7.pdf)
- Rosales, F. (2021). Relación entre cultura organizacional y el desarrollo de capacidades en docentes de la Universidad de Guayaquil, utilización del modelo Denison. Guayaquil, Guayas, Ecuador. Repositorio Intitucional de la Universidad de Guayaquil: <http://repositorio.ug.edu.ec/handle/redug/55600>
- Rosales, M. (2015). *Endomarketing para mejorar el servicio al cliente en los colegios privados del Municipio de Santo Tomás la Unión, Suchitepéquez*. Quetzaltenango. <http://recursosbiblio.url.edu.gt/tesisjcem/2015/01/04/Rosales-Maria.pdf>

- Velasco, A., & Dávila, A. (2013, enero). La satisfacción del cliente interno a través del *Endomarketing*. Bogotá, Colombia. <https://repository.ean.edu.co/bitstream/handle/10882/3831/DavilaAna2013.pdf?sequence=1&isAllowed=y>
- Velasquez, M., & Villalobos, C. (2019). Estrategias de fortalecimiento de los factores de cultura organizacional mediante el modelo Denison para la ECACEN. Colombia. <https://repository.unad.edu.co/handle/10596/31015>
- Villa, L., & Gómez, D. (2018, enero-junio). *Endomarketing*: una herramienta de integración del cliente interno con la estrategia organizacional. *Hojas y Hablas*(15), 143-156. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=6628824>

# Anexo A

## Cuestionario Denison

### Cuestionario de Cultura Organizacional

El Departamento de Investigación de la Universidad Laica Vicente Rocafuerte de Guayaquil, le invita a participar de este estudio, cuyo propósito es encontrar oportunidades de mejora en diferentes empresas de nuestra ciudad, sobre la base de la cultura organizacional. No existen respuestas correctas ni incorrectas, lo que se busca es aprovechar su experiencia de trabajo para la realización de este estudio. Es importante aclarar que la información resultado de esta investigación es confidencial y anónima y solo será utilizada en el proyecto de investigación IC-ULVR-19-72 con fines académicos.

#### Puntúe de 1 a 5 sabiendo que:

- 1 totalmente en desacuerdo
- 2 en desacuerdo
- 3 neutral
- 4 de acuerdo
- 5 totalmente de acuerdo

A. Toma de decisión						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
1	La mayoría de los miembros de este grupo están muy comprometidos con su trabajo					
2	Las decisiones con frecuencia se toman en el nivel que dispone de la mejor información					
3	La información se comparte ampliamente y se puede conseguir la información que se necesita					

4	Cada miembro cree que puede tener un impacto positivo en el grupo					
5	La planificación de nuestro trabajo es continua e implica a todo el mundo en algún grado					
<b>B. Trabajo en equipo</b>						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
6	Se fomenta activamente la cooperación entre los diferentes grupos de esta organización					
7	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo					
8	Acostumbramos a realizar las tareas en equipo, en vez de descargar el peso en la dirección					
9	Los grupos y "NO" los individuos son los principales pilares de esta organización					
10	El trabajo se organiza de modo que cada persona entiende la relación entre su trabajo y los objetivos de la organización					
<b>C. Desarrollo de capacidades</b>						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
11	La autoridad se delega de modo que las personas puedan actuar por sí mismas					
12	Se les proporciona capacitación a los futuros líderes del grupo					
13	Esta empresa invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros					

14	La capacidad de las personas es vista como una fuente importante de ventaja competitiva					
15	A menudo surgen problemas porque no disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo					
<b>D. Valores</b>						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
16	Los líderes y directores practican lo que pregonan					
17	Existe un estilo de dirección característico con un conjunto de prácticas distintivas					
18	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos					
19	Ignorar los valores esenciales de este grupo te ocasionará problemas					
20	Existe un código ético que guía nuestro comportamiento y nos ayuda a distinguir lo correcto					
<b>E. Acuerdos</b>						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
21	Cuando existen desacuerdos, trabajamos intensamente para encontrar soluciones donde todos ganen					
22	Este grupo tiene una cultura «fuerte»					
23	Nos resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles					
24	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave					

25	Existe un claro acuerdo acerca de la forma correcta e incorrecta de hacer las cosas					
<b>F. Coordinación e integración</b>						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
26	Nuestra manera de trabajar es consistente y predecible					
27	Las personas de diferentes grupos de esta organización tienen una perspectiva común					
28	Es sencillo coordinar proyectos entre los diferentes grupos de esta organización					
29	Trabajar con alguien de otro grupo de esta organización es como trabajar con alguien de otra organización					
30	Existe una buena alineación de objetivos entre los diferentes niveles jerárquicos					
<b>G. Orientación al cambio</b>						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
31	La forma que tenemos de hacer las cosas es flexible y fácil de cambiar					
32	Respondemos bien a los cambios del entorno					
33	Adoptamos continuamente nuevas y mejores formas de hacer las cosas					
34	Los intentos de realizar cambios, suelen generar resistencia por parte del equipo					

<b>35</b>	Los diferentes grupos de esta organización cooperan a menudo para introducir cambios					
<b>H. Orientación al cliente</b>						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
<b>36</b>	Los comentarios y recomendaciones de nuestros clientes conducen a menudo a introducir cambios					
<b>37</b>	La información sobre nuestros clientes influye en nuestras decisiones					
<b>38</b>	Todos tenemos una comprensión profunda de los deseos y necesidades de nuestro entorno					
<b>39</b>	Nuestras decisiones ignoran con frecuencia los intereses de los clientes					
<b>40</b>	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes					
<b>I. Aprendizaje organizativo</b>						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
<b>41</b>	Consideramos el fracaso como una oportunidad para aprender y mejorar					
<b>42</b>	La innovación es algo que fomenta la empresa					
<b>43</b>	Muchas ideas «se pierden por el camino»					
<b>44</b>	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano					
<b>45</b>	Nos aseguramos que «la mano derecha sepa lo que está haciendo la izquierda»					

<b>J. Dirección y propósitos estratégicos</b>						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
46	Esta organización tiene un proyecto y una orientación a largo plazo					
47	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones					
48	Esta organización tiene una misión clara que le otorga sentido y rumbo a nuestro trabajo					
49	Esta organización tiene una clara estrategia de cara al futuro					
50	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara					
<b>K. Metas y objetivos</b>						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
51	Existe un amplio acuerdo sobre las metas a conseguir					
52	Los líderes y directores fijan metas ambiciosas pero realistas					
53	La Dirección nos conduce hacia los objetivos que tratamos de alcanzar					
54	Comparamos continuamente nuestro progreso con los objetivos fijados					
55	Las personas de esta organización comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo					

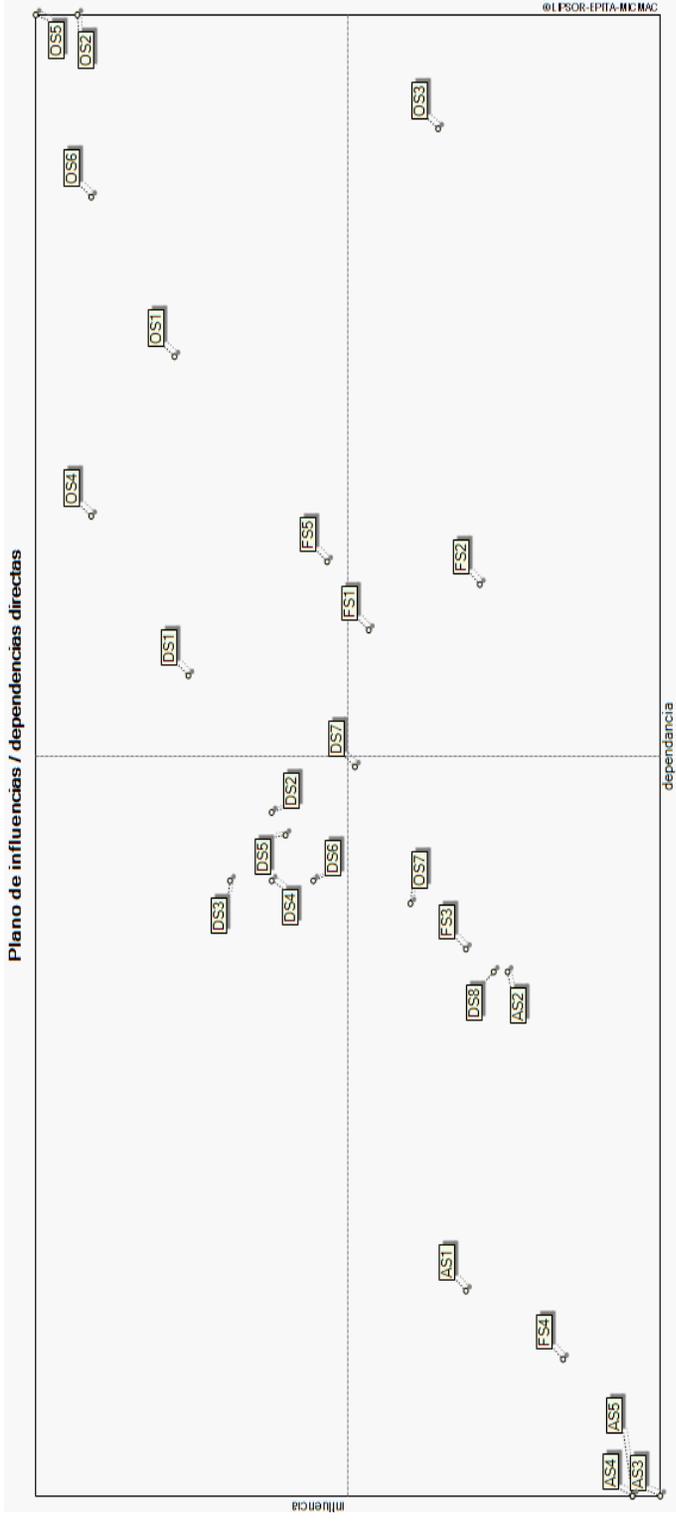
L. Visión						
#	ITEM	PUNTUACION				
		1	2	3	4	5
56	Tenemos una visión compartida de cómo será esta organización en el futuro					
57	Los líderes y directores tienen una perspectiva a largo plazo					
58	El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo					
59	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros					
60	Podemos satisfacer las demandas a corto plazo sin comprometer nuestra visión a largo plazo.					

# Anexo B

---

## Plano de Influencia vs dependencia, SUMESA

Nota: El planteamiento estratégico debe buscar el cuadrante superior derecho. Fuente: Elaborado por autores



# Anexo C

---

## Plantilla de codificación SUMESA

Nº	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Desarrollo de las capacidades de sus miembros	DS1	No se invierte continuamente en el desarrollo de las capacidades de sus miembros	Debilidad
2	Habilidades necesarias para hacer el trabajo	DS2	No disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	Debilidad
3	Consenso, aun en temas difíciles	DS3	No resulta fácil lograr el consenso, aun en temas difíciles	Debilidad
4	Acuerdos en temas clave	DS4	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	Debilidad
5	Resistencia por parte del equipo	DS5	Los intentos de realizar cambios suelen generar resistencia por parte del equipo	Debilidad
6	Ideas «se pierden por el camino»	DS6	Muchas ideas «se pierden por el camino»	Debilidad

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
7	La orientación estratégica no resulta clara	DS7	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	Debilidad
8	Se compromete la visión a largo plazo	DS8	El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	Debilidad
9	Inestabilidad financiera	AS1	Inestabilidad financiera	Amenaza
10	Caída de la demanda	AS2	Caída de la demanda	Amenaza
11	Aumento de las barreras arancelarias	AS3	Aumento de las barreras arancelarias	Amenaza
12	Restricciones de movilidad	AS4	Restricciones de movilidad	Amenaza
13	Inestabilidad política	AS5	Inestabilidad política	Amenaza
14	Planificación continua e involucra a todos	FS1	Planificación es continua e involucra a todos en algún grado	Fortaleza
15	Forma de trabajar es consistente y predecible	FS2	Forma de trabajar es consistente y predecible	Fortaleza
16	Se fomenta el contacto con los clientes	FS3	Fomentamos el contacto directo de nuestra gente con los clientes	Fortaleza

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
17	Estrategia ejemplar	FS4	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	Fortaleza
18	Se comprende lo que hay que hacer para tener éxito	FS5	Las personas comprenden lo que hay que hacer para tener éxito a largo plazo	Fortaleza
19	Hacer más con menos para ser más eficientes	OS1	Aprender a hacer más con menos para ser más eficientes	Oportunidad
20	Ampliar el portafolio de clientes y de productos	OS2	Ampliar el portafolio de clientes y de productos	Oportunidad
21	Participación activa del cliente	OS3	Participación activa del cliente con las decisiones de la empresa	Oportunidad
22	Capacitación continua	OS4	Capacitación continua al personal en todos los niveles	Oportunidad
23	Innovación en nuevos productos y/o servicios	OS5	Innovación en nuevos productos y/o servicios	Oportunidad
24	Fortalecer la colaboración en la empresa	OS6	Fortalecer la colaboración entre los miembros de la empresa	Oportunidad
25	Ampliar el uso de la tecnología	OS7	Ampliar el uso de la tecnología	Oportunidad

*Nota: códigos utilizados en el análisis MICMAC.*

*Fuente: Elaborado por los autores.*



# Anexo E

## Plantilla de codificación TIA

Nº	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
1	Deficiente delegación impacta en desarrollo del personal	DT1	No siempre la autoridad se delega para que las personas puedan actuar por sí mismas	Debilidad
2	No se han desarrollado las habilidades para desarrollo de trabajo	DT2	No disponemos de las habilidades necesarias para hacer el trabajo	Debilidad
3	Dificultad en llegar a acuerdos	DT3	A menudo tenemos dificultades para alcanzar acuerdos en temas clave	Debilidad
4	Muchas ideas «se pierden por el camino»	DT4	Muchas ideas «se pierden por el camino»	Debilidad
5	No está clara la orientación estratégica	DT5	La orientación estratégica de esta organización no me resulta clara	Debilidad
6	No hay enfoque en la visión a largo plazo	DT6	El cumplimiento de metas a corto plazo compromete a menudo nuestra visión a largo plazo	Debilidad
7	Inestabilidad financiera	AT1	Inestabilidad financiera	Amenaza

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
8	Caída de la demanda	AT2	Caída de la demanda	Amenaza
9	Aumento de las barreras arancelarias	AT3	Aumento de las barreras arancelarias	Amenaza
10	Restricciones de movilidad	AT4	Restricciones de movilidad	Amenaza
11	Inestabilidad política	AT5	Inestabilidad política	Amenaza
12	Hay un sentimiento de equipo	FT1	Trabajar en este grupo es como formar parte de un equipo	Fortaleza
13	Valores rigen la conducta	FT2	Existe un conjunto de valores claro y consistente que rige la forma en que nos conducimos	Fortaleza
14	Cultura fuerte	FT3	Este grupo tiene una cultura «fuerte»	Fortaleza
15	Fomento de la innovación	FT4	La innovación es algo que fomenta la empresa	Fortaleza
16	Capacitación continua	FT5	El aprendizaje es un objetivo importante en nuestro trabajo cotidiano	Fortaleza
17	Ejemplo a otras organizaciones	FT6	Nuestra estrategia sirve de ejemplo a otras organizaciones	Fortaleza

N°	TÍTULO LARGO	TÍTULO CORTO	DESCRIPCIÓN	TEMA
18	La visión motiva al personal	FT7	Nuestra visión genera entusiasmo y motivación entre nosotros	Fortaleza
19	Hacer más con menos para ser más eficientes	OT1	Aprender a hacer más con menos para ser más eficientes	Oportunidad
20	Ampliar el portafolio de clientes y de productos	OT2	Ampliar el portafolio de clientes y de productos	Oportunidad
21	Participación activa del cliente	OT3	Participación activa del cliente con las decisiones de la empresa	Oportunidad
22	Capacitación continua	OT4	Capacitación continua al personal en todos los niveles	Oportunidad
23	Innovación en nuevos productos y/o servicios	OT5	Innovación en nuevos productos y/o servicios	Oportunidad
24	Fortalecer la colaboración en la empresa	OT6	Fortalecer la colaboración entre los miembros de la empresa	Oportunidad
25	Ampliar el uso de la tecnología	OT7	Ampliar el uso de la tecnología	Oportunidad

*Nota: códigos utilizados en el análisis MICMAC.*

*Fuente: Elaborado por autores*