



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

Análisis del uso de las TIC's en las PyMEs del Valle de Tecomán, Colima, aplicando la metodología de las 7s de McKinsey

JUAN ALFREDO LINO GAMIÑO.¹
ALFREDO SALVADOR CÁRDENAS VILLALPANDO.*
OSCAR MARES BAÑUELOS.*

Resumen.

La correcta planeación usando la metodología de las 7's de McKinsey junto a la integración de las TIC's en el medio de negocios actual da como resultado una empresa con éxito, integrada y mejor aún interconectada con sus socios y clientes estratégicos, con amplias posibilidades de crecimiento. En la muestra que se analiza de las PyMEs en el Valle de Tecomán ha arrojado que se tiene una gran área de oportunidad para crecer, ya que en su gran mayoría la falta de planeación y mejor aún de la integración adecuada de las TIC's ha venido frenando su desarrollo y mermando su ventaja competitiva. Por lo que urge se de un paso adelante para que los empresarios adquieran un modelo estratégico con visión ,que incorpore las TIC's para que se crezcan con una ventaja competitiva.

Palabras Clave: 7s de McKinsey, estrategia electrónica, planeación estratégica.

Abstract.

The right planning using The McKinsey 7S Framework together with ICT integration into the actual business environment results in a successful business, even better integrated and interconnected with partners and strategic customers with large growth potential. In the sample analyzes of SMEs in the Tecoman Valley has thrown it has an important area of opportunity to grow and and the vast majority lack of planning and better yet appropriate integration of ICT has been holding back their development and undermining their competitive advantage. It is urgent to advance forward business owners acquire strategic vision model, to incorporate ICT in order to grow with a competitive advantage.

Keywords. McKinsey's 7S Framework, e-strategy, strategic planning.

¹ **Universidad de Colima-Facultad de Contabilidad y Administración de Tecomán.

Introducción.

Las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) y los Sistemas de Información han soportado al comercio electrónico (e-commerce) y la Inteligencia de Negocios (Business Intelligence, BI), las cuales han surgido de las necesidades de las empresas por dominar el mercado digital, con una nueva estrategia electrónica de mercado para impactar en ventas y contacto con el cliente final.

En el mundo cibernético las empresas desde las pequeñas hasta los grandes emporios están expuestos a millones de clientes sin establecer un horario para realizar actividad comercial, ya que los sistemas informáticos han establecido esta nueva dinámica, en la cual las barreras básicamente son nulas.

Con lo anterior se tiene que el comercio electrónico y los sistemas inteligentes han tomado auge en la red mundial, cada vez con más cibernautas (AMIPCI, 2013), pues su crecimiento era exponencial, este efecto impacto en el crecimiento por tener una ventaja competitiva de las empresas y aumento el número de compañías que se sumaban a la red mundial utilizando el comercio electrónico, pero no todas tuvieron el mismo impacto. En el año 2001 las empresas de la Internet que ofrecían sus servicios y productos sufrieron un declive en la cotización de la bolsa de valores de Wallstret hasta regresar al índice NASDAQ que se registraba en el año 1995, el causante de este efecto fue el llamado "PANICO VENDEDOR" porque se especuló con los costos-beneficios que generaban las empresas en la red (Katz, 2001), seguramente debido a una mala estrategia y visión del nuevo campo de acción.

Antes de realizar cualquier acción dentro de las empresas es muy importante hacer uso de la planificación estratégica que es el proceso administrativo para establecer directrices, se definen estrategias y se seleccionan alternativas y cursos de acción, en función de objetivos y metas generales económicas, sociales y políticas; tomando en consideración la disponibilidad de recursos reales y potenciales que permitan establecer un marco de referencia necesario para concretar programas y acciones específicas en tiempo y espacio (Mitzberg, 1994).

Chew Gottschalk (2009) definen a la planeación estratégica como "el proceso de decisión sobre los proyectos que la organización emprenderá y la cantidad aproximada de recursos que serán necesarios para cada programa en los próximos años".

Alcanzados por el fervor general, muchos han asumido que la Internet cambia todo, barriendo todas las viejas reglas acerca de las compañías y la competencia obsoleta. De acuerdo con Porter (2001), eso puede ser una reacción natural, pero es peligroso. Ha llevado a muchas compañías punto-com, y apoyado igualmente, a tomar malas decisiones que han erosionado el atractivo de sus industrias y minado su propia ventaja competitiva. El tiempo ha venido a cambiar el punto de vista de Internet.

Internet y las TIC's han proporcionado una infraestructura global que permite; la compresión de tiempo y espacio, integrar cadenas de suministro, uniformar y customizar masas, más la habilidad para navegar. El impacto de Internet puede ser descrito como el rompimiento de los tradicionales acuerdos, entre la riqueza de la posible interacción con un cliente y el número de clientes que pueden acceder a un negocio o productos que pueden ofrecer.

Los negocios basados en TIC's y Sistemas Inteligentes soportados en Internet pueden competir en selecciones enormes de productos, que no tienen restricciones como las tiendas físicas. También una rica interacción, por ejemplo; checar el estado de la orden, buscar recomendaciones en línea, entre otros. Igualmente, customizar las relaciones con una gran cantidad de clientes, para que los costos incrementales sean cada vez más factibles con la economía de la información (Grover 2004).

Franco y Samohano (2010) mencionan que el Censo Económico del 2004 elaborado por el Instituto Nacional de Geografía e Informática (INEGI, 2013), que en el Estado de Colima “del total de Unidades Económicas el 94.57% son microempresas y el 5.32% pequeñas o medianas”. Por otro lado en un estudio local (Moreno Zacarías, Aparicio Rosas, y Cárdenas Villalpando, 2009) mencionan que “ La Ciudad de Tecomán, Colima México (110 mil habitantes), se caracteriza por tener una gran mayoría de micro y pequeñas empresas, cerca del 97% de las empresa en el municipio corresponden a este tipo, además una gran mayoría son empresas familiares, esto hace que el nivel gerencial de las empresas se caracterice por una ausencia de conocimientos administrativos”.

En el estado de Colima se tiene caracterizado los siguientes factores base para el desarrollo y éxito de la empresa (Tabla 1), entre los cuales no se señala la integración de las TIC's y el comercio electrónico como un factor para que las entidades productivas sean más competitivas.

Tabla 1. Importancia media que han tenido estos factores para el desarrollo y éxito de la empresa.

1.- Desarrollo de nuevos productos/servicios.	3.92
2.- Precio inferior a la competencia de productos/servicios.	3.67
3.- Acceso a nuevos mercados	3.89
4.- Calidad de productos/servicios	4.57
5.- Flexibilidad del proceso productivo o comercial.	3.80
6.- Esfuerzo en investigación y desarrollo	3.31
7.- Proceso tecnológico centrado en tecnologías flexibles e innovadoras.	4.17
8.- Preparación y formación del personal.	3.41
9.- Servicio al cliente	4.71
10.- Habilidades y esfuerzos en actividades de Mercadotecnia.	3.75
11.- Reputación/imagen de la empresa	4.64

Fuente: (Franco y (Porter, What is Strategy?, 1996) Samohano , 2010)

Desarrollo de la investigación.

Planteamiento del problema.

En la actualidad en el Valle de Tecomán existen empresas que no utilizan las TIC's y el comercio electrónico como medio de generar intercambio comercial y algunas empresas que tienen el comercio electrónico no les beneficia tanto el uso, ya que no tiene una metodología apropiada, entonces se observa la necesidad de investigar las causas del por qué no se utiliza el comercio electrónico y las TIC's con una estrategia adecuada, para este caso se soportara la investigación en las 7S de McKinsey.

Justificación.

Objetivo General.

Determinar la viabilidad del uso o implementación del comercio electrónico y las TIC's en las PyME's del Valle de Tecomán, en base al modelo de las 7s de Mckinsey

Objetivos Específicos.

- Evaluar el uso de las TIC's en las PyME's de Tecomán utilizando la metodología de las 7s de McKinsey, como una estrategia de innovación.
- Determinar la viabilidad de la implementación de las TIC's en las PyMES del Valle de Tecomán utilizando la metodología de las 7s de McKinsey.
- Recopilar información de los comercios de productos y servicios con el fin de conocer la estrategia que utilizan y si les han funcionado.

Marco de Referencia.

Una estrategia se puede definir como el conjunto de actividades encaminadas a lograr un objetivo. P Porter(1996) define la estrategia como “una manera de competir que entrega valor único en un particular conjunto de usos o para un particular conjunto de clientes”. Mientras que Thompson(2002) se refieren a la estrategia como “la dirección del plan de juego utilizada para establecer hacia fuera una posición del mercado, para conducir su operación, para atraer y satisfacer a clientes, competir con éxito, y para alcanzar los objetivos de la organización.

Para establecer y mantener un distintivo posicionamiento estratégico Porter (2001) estipula que “una compañía necesita seguir los siguientes seis principios fundamentales”:

1. Debe iniciar con la meta correcta: rendimiento superior a la inversión a largo plazo. Sólo fundamentando la estrategia, en una rentabilidad sostenida, podrá generarse el valor económico real. El valor económico se crea cuando los clientes están dispuestos a pagar un precio por un producto o servicio que exceda el costo de producirlo.
2. La estrategia de la compañía debe permitir entregar una propuesta de valor, o un conjunto de beneficios, diferente a lo que ofrecen los competidores.
3. La estrategia necesita reflejarse en una configuración diferente de valor. Para establecer una ventaja competitiva sostenida, una compañía debe realizar diferentes actividades que sus rivales, o desempeñar actividades similares en formas diferentes.
4. Estrategias robustas involucran acuerdos. Una compañía debe renunciar o ir delante de algunas características del producto, servicios, o actividades, para ser única que otros.
5. La estrategia se define como todos los elementos que una compañía realiza conjuntamente. Una estrategia implica tomar decisiones a través de la configuración del valor que son independientes. Todas las actividades de la compañía se deben reforzar mutuamente.
6. La estrategia implica la continuidad de la dirección. Una compañía debe definir una propuesta de valor que estará disponible, aún cuando eso significa prever ciertas oportunidades.

Según Chew y Gottschalk (2009), los elementos necesarios que una estrategia debe incluir son; “misión, visión, objetivos, estrategia de conocimiento, sistemas de información y tecnología de la información”.

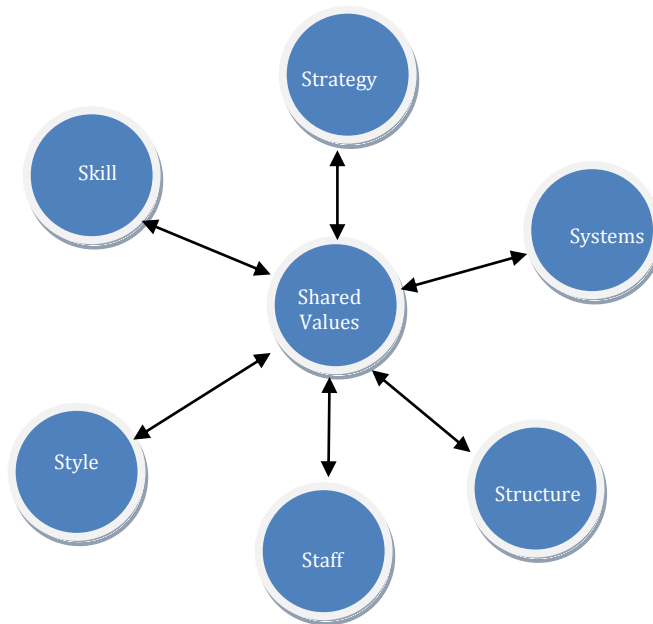
Thompson (2002) estipula que “la administración estratégica es una combinación de procesos para la fabricación de la estrategia e implementación de la misma”, con lo anterior se señalan cinco tareas administrativas básicas:

1. Desarrollar una visión estratégica y misión del negocio.
2. Establecer un conjunto de objetivos.
3. Diseñar una estrategia para alcanzar los objetivos.
4. Implementar y ejecutar la estrategia seleccionada eficientemente y eficazmente, para obtener los resultados deseados en las empresas.
5. Evaluar el desempeño y monitorear las políticas e implementación de los programas estratégicos, en los diferentes niveles de gobierno y oficinas descentralizadas. Iniciar

ajustes correctivos en la visión, objetivos estratégicos, estrategia, o ejecución, según se necesite.

En lo que respecta al modelo de las 7s de McKinsey Corp (2013), la consultora del mismo nombre planteo este modelo empresarial en el cual afirma que el éxito empresarial no depende de un elemento aislado, en lugar de ello propone que existen siete elementos que le dan forma a la estrategia corporativa (Figura 1).

Figura 1. Modelo de las 7s de McKinsey



Fuente: Elaboración propia, con ayuda de Microsoft Power™ Point V. 2008

En español estos elementos son:

1. Estrategia
2. Sistemas y procedimientos,
3. Estructura
4. Estrategia
5. Estilo de gestión
6. Habilidades
7. Valores compartidos

y en verdad es que las empresas que han sabido integrar estas características han sabido navegar en el mundo globalizado, en el cual la competencia se ha hecho cada vez más agresiva por medio de las innovaciones y la competitividad, caso concreto podemos citar a 3M™, Google™, Walmart™, y otras más gigantes mundiales (Afuah, 1999), en México se puede referenciar a Lanix® como un ejemplo nacional que a trascendido de manera reciente.

En el caso concreto de las empresas antes citadas tienen algo en común, su aliado ha sido el uso de las TIC's en mayor o menor medida, Google™ inicio siendo una pequeña empresa nacida de un proyecto universitario y en el caso de Walmart™ la incorporación de TIC's a su cultura y estrategia le han traído espectaculares beneficios desde su nacimiento como empresa minorista en 1970 y LANIX (2013) en 1990 y su propuesta de venta y servicio de equipos primero en el mercado nacional y después su apertura en Chile en 1993, todas ellas han integrado como un socio estratégico el uso de TIC's y el comercio electrónico.

Con lo anterior se observa que la Internet y las TIC's son una tecnología extremadamente importante. No es sorprendente que haya recibido demasiada atención de los empresarios, ejecutivos, inversionistas y observadores de negocios.

Alcanzados por el fervor general, muchos han asumido que el Internet y el uso de las TIC's cambia todo, barriendo todas las viejas reglas acerca de las compañías y la competencia obsoleta. De acuerdo con Porter (2001), eso puede ser una reacción natural, pero es peligroso. Ha llevado a muchas compañías punto-com, y apoyado igualmente, a tomar malas decisiones que han erosionado el atractivo de sus industrias y minado su propia ventaja competitiva. El tiempo ha venido a cambiar el punto de vista de Internet.

El Internet proporciona una infraestructura global que permite; la compresión de tiempo y espacio, integrar cadenas de suministro, uniformar y customizar masas, más la habilidad para navegar. El impacto de Internet puede ser descrito como el rompimiento de los tradicionales acuerdos, entre la riqueza de la posible interacción con un cliente y el número de clientes que pueden acceder a un negocio o productos que pueden ofrecer.

Los negocios basados en Internet pueden competir en selecciones enormes de productos, que no tienen restricciones como las tiendas físicas. También una rica interacción, por ejemplo; checar el estado de la orden, buscar recomendaciones en línea, entre otros. Igualmente, customizar las

relaciones con una gran cantidad de clientes, para que los costos incrementales sean cada vez más factibles con la economía de la información (Grover y Saeed, 2004).

Las características más sobresalientes de Internet, según Afuah y Tucci, (2003) son:

- **Tecnología mediática.** El internet es una tecnología mediática que interconecta partes que son independientes o que quieren ser. La interconexión puede ser; negocio a negocio (B2B), negocio a cliente (B2C), cliente a cliente (C2C) o cliente a negocio (C2B). Esto puede ser también con una empresa o cualquier otra organización, en un proceso denominado intranet.
- **Universalidad.** La universalidad de Internet se refiere a la capacidad de Internet, tanto para ampliar y reducir el tamaño del mundo. Se agranda el mundo, porque cualquiera en cualquier parte del mundo puede, potencialmente, hacer sus productos disponibles para cualquier persona del orbe. Se encoge el mundo porque se reducen las distancias en las autopistas electrónicas.
- **Externaliza redes.** Una tecnología o producto presenta externalidades de red cuando se vuelve más valiosa a los usuarios, a medida que más gente se aprovecha de ella. Un ejemplo clásico es el teléfono, donde el valor de cada abonado aumenta con el número de suscriptores. Cuanta más gente esté conectada a una red en la Internet, el valor de la red se incrementa.
- **Canal de distribución.** Internet actúa como un canal de distribución para los productos que son en gran parte pedacitos de la información, tales como; software, música, vídeo, noticias, y boletos. No hay efecto de reemplazo si la Internet se utiliza para servir a los mismos clientes, atendidos por el viejo canal de distribución, sin traer nuevos clientes. Hay un efecto de extensión si el Internet es utilizado por más personas y para los nuevos servicios.
- **Moderador de tiempo.** La quinta propiedad de la Internet es la moderación del tiempo, o su capacidad para reducir y ampliar el tiempo. Se reduce el tiempo para los clientes que desean información sobre los productos que, en las tiendas regulares, no tienen la difusión necesaria. Se amplía el tiempo cuando el trabajo relacionado se puede hacer en diferentes momentos.
- **Encoge la asimetría de la información.** Una asimetría de la información existe cuando una de las partes, en una transacción, tiene información que la otra no maneja. Información que es importante para la transacción. La web reduce las asimetrías de información, tal como la otra parte pueda encontrar la misma información en la web.

- Capacidad virtual infinita. El acceso a Internet se percibe como ilimitado. No tiene que esperar en una larga fila. Por ejemplo, las comunidades virtuales como el chat-casas, tienen una capacidad infinita para los miembros que se pueden comunicar, en cualquier momento del día, durante todo el tiempo que quieran.
- Bajo costo estándar. Las empresas no pueden aprovechar las propiedades de Internet si no lo adoptaron. Por dos razones, la adopción ha sido fácil. Lo primero y más importante, el Internet y la Web son estándares abiertos a todos, en todas partes. Son de uso muy fácil de usar. En segundo lugar, el costo de la Internet es mucho más bajo que el de los medios anteriores, es decir, las comunicaciones electrónicas.
- Destructor de la creatividad. Estas propiedades de la Internet han permitido el comienzo de una ola de destrucción creativa en muchas industrias. La prensa, por ejemplo, que tiene dificultades para ofrecer a sus lectores materiales en sus sitios Web. El Internet es un tipo de estándar de imprenta de bajo costo, con una red de distribución en capacidad ilimitada, que llega a más personas que cualquier periódico podría esperar alcanzar. Esto destruye una gran parte de las barreras de entrada que existen en el negocio de los periódicos.
- Disminuye los costos de las transacciones. El Internet también reduce costos de transacciones para algunas industrias. Gracias en parte a la universalidad, por los canales de distribución, el bajo costo estándar y propiedades de reducción de asimetría de la información. El costo de las transacciones son los costos en la búsqueda de vendedores y compradores. Implica recolectar información en productos. Permite la negociación, escribir, monitorear y la aplicación de contratos. Facilita el costo, asociado con la transportación entre compradores y vendedores.

Hipótesis.

Las PyME's del Valle de Tecomán necesitan una remodelación del plan estratégico, integrado al uso de las TIC, para llegar al mercado digital y les sea rentable.

Metodología.

Selección de la muestra.

Se realizó una encuesta a las PyMEs en el Valle de Tecomán, Colima, en este caso particular se considero analizar el Universo tomado del Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) (INEGI 2003), el cual arrojó 345 Empresas de las cuales al aplicar la fórmula para determinar el tamaño de la muestra arroja un total de 19 empresas, que a juicio de los investigadores se determinó que se hiciera un levantamiento más amplio (82 encuestas) para tener un espectro más exacto de la investigación, ya que se consideró que la muestra era muy reducida.

Con lo anterior se ha aplicado el método de estadística multivariada en particular el método del análisis factorial clásico para realizar el análisis de la hipótesis y así poder llegar a conclusiones acerca de la investigación.

Fórmula 1. Fórmula para obtener el espacio muestral cuando se considera el tamaño del Universo.

$$n = \frac{NZ_{95}^2pq}{d^2(N - 1) + Z_{95}^2pq}$$

Fuente: (Montesinos López, Luna Espinoza, Hernández Suárez, y Tinoco Zermeño, 2009)

Selección del instrumento.

Se realizó un levantamiento con un instrumento que contenía 196 ítems en escala discreta, entre los cuales se establecen bloques de Datos Generales (8), Marketing (39), Gestión del Conocimiento (27), Actividad Innovadora (16), Posicionamiento Estratégico (1), Competitividad (18), Capital Intelectual (18), Responsabilidad Social (22), Administración de la Relación con el Cliente (9), Operaciones (26) y Finanzas (12).

Localización.

Tecomán, Colima está localizado al sureste del Estado de Colima, al norte limita con el municipio de Coquimatlán y Colima, hacia el sur con el Océano Pacífico, al este con Ixtlahuacán, al oeste con Armería, al sureste con el Estado de Michoacán de Ocampo. Situado a 33 metros sobre el nivel del mar. Actualmente posee una población de 112,726 habitantes, de los cuales 55,922 son mujeres y 56,804 son hombres (INEGI, 2013).

Resultados.

El cuestionario en el área de Mercadotecnia arroja los siguientes resultados.

En la prueba que se muestra en la Tabla 2 la prueba pasa el índice del 0.5 (Mora Catalá Rodríguez Jaume, 2001) que la posiciona en un nivel de aceptación media, y esto permite proseguir con la prueba de extracción de factores.

Tabla 2 KMO y prueba de Bartlett.

Medida de adecuación muestral de Kaiser- Meyer – Olkin.	.514
Chi- cuadrado aproximado	4230.756
Prueba de esfericidad de Bartlett gl	378
Sig.	.000

Fuente: Propia con el apoyo de SPSS V20

Del mismo modo analizando la Tabla 3 que corresponde a la Varianza Total Explicada se observa que 3 de los componentes se explican partir de los valores extraídos, lo que en porcentaje acumulado arroja 87.55%, y que señala cuantos factores se han de extraer.

Tabla 3 Varianza total explicada

Componente	Auto valores iniciales			sumas de las saturaciones al cuadrado de la extracción		
	Total	% de la varianza	% acumulado	Total	% de la varianza	% acumulado
1	11.213	50.97	50.97	11.213	50.97	50.97
2	5.525	25.115	76.085	5.525	25.115	76.085
3	2.524	11.472	87.557	2.524	11.472	87.557

4	0.819	3.724	91.28		
5	0.467	2.121	93.401		
6	0.371	1.685	95.086		
7	0.275	1.25	96.336		
8	0.155	0.703	97.039		
9	0.148	0.671	97.71		
10	0.126	0.572	98.282		
11	0.082	0.372	98.654		
12	0.077	0.348	99.002		
13	0.065	0.295	99.298		
14	0.046	0.208	99.506		
15	0.032	0.147	99.653		
16	0.028	0.129	99.782		
17	0.02	0.093	99.875		
18	0.013	0.057	99.932		
19	0.006	0.028	99.959		
20	0.005	0.025	99.984		
21	0.003	0.012	99.996		
22	0.001	0.004	100		

Método de extracción: análisis de componentes principales.

Fuente: Propia con apoyo de SPSS V20

Tabla 4 Matriz de componentes.

Matriz de componentes

CONTROL PRESUPUESTAL	0.899	0.116	0.375
ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS	0.895	0.109	0.327
PLANECAION ESTRATEGICA	0.889	0.102	0.334

SISTEMAS DE INFORMACION GERENCIALES- ERP CUADRO DE MANDO	0.886	0.156	0.299
IMPLANTACION DE COTROLES DE CALIDAD	0.853	0.107	0.312
IMPLANTACION DE CONTABILIDAD DE COSTOS	0.875		0.424
MEJORAMIENTO DE LA MAQUINARIA Y EQUIPO	0.815	0.325	-0.273
AUDITORIA INTERNA	0.787	0.262	0.374
PLANIFICACION DE PROYECTOS	0.732	0.477	-0.435
DESARROLLO DE SERVICIOS	0.729	0.431	-0.51
DESARROLLO DE PROCESOS Y SERVICIOS	0.721	0.498	-0.436
DESARROLLO DE TECNOLOGIA DE INFORMACION	0.695	0.49	-0.489
DESARROLLO DE LA TECNOLOGIA	0.677	0.463	-0.539
ALTOS COSTOS DE LA INOVACION	-0.433	0.805	0.15
PROBLEMAS PARA MANTENER PERSONAL CALIFICADO EN LA			

EMPRESA	-0.493	0.737	0.226
FALTA DE PERSONAL ESPECIALIZADO Y CALIFICADO	-0.493	0.737	0.226
RESISTENCIA AL CAMBIO / EMPLEADOS	-0.569	0.711	0.173
EXCESIVO RIESGO PERCIBIDO EN LA INNOVACION	-0.474	0.691	
RESISTENCIA AL CAMBIO DE LOS DIRECTIVOS	-0.584	0.687	0.119
CARENCIAS DE INFRAESTRUCTURAS EN EL ESTADO	-0.489	0.672	
FALTA DE INFORMACION SOBRE TECNOLOGIAS	-0.483	0.661	0.137
Método de extracción: Análisis de componentes principales			

Fuente: Propia con apoyo de SPSS V20

Así mismo se determina que la matriz de componentes en la Tabla 4, señala tres componentes a extraer para su interpretación.

De los factores expuestos sobresalen en orden en que aparecen.

F1:Control, Planeación e innovación.	Control presupuestal, Análisis de edos., financieros, Planeación estratégica, Sistemas gerenciales y cuadros de mando, implantación de contabilidad de costos, implantación de controles de calidad, mejoramiento de la maquinaria y equipo, Auditoria interna, Planeación de proyectos, Desarrollo de proyectos, Desarrollo de TI, Desarrollo de tecnología
F2:Manejo de riesgos para la innovación, y	Altos costos de innovación, Problemas para mantener personal calificado en la empresa, Falta personal calificado, Excesivo riesgo en la innovación,

resistencia al cambio	Resistencia al cambio de los directivos, Carencia de infraestructura del estado, Falta información de TI, , Desarrollo de procesos y servicios, Planificación de proyectos, Desarrollo de servicios.
F3: Control interno y planeación estratégica.	Implantación de contabilidad de costos, Auditoria interna, Control presupuestal, análisis de estados financieros, Planeación estratégica,

Con la matriz de componentes ayuda a mostrar con la saturación de valores a estandarizan la representación de los factores que señalen el comportamiento del fenómeno a estudiar.

Conclusiones.

En el Valle de Tecomán, Colima se detectaron los siguientes factores a considerar con estratégicos para que el Modelo de las 7s de McKinsey puedan implantarse.

- El Factor 1 indica que existe innovación y tendencia al uso de las TIC, con el uso de controles contables, lo cual benéfica a la empresa, ya que muchas de las actividades al incluir el uso de las TIC se llevan de manera automática y mejora con el uso de controles.
- Se debe hacer un reingeniería gerencial en todos los niveles, inclusive en el operativo, ya que al carecer de una adecuada formación, se tiene como se muestra en el Factor 2 una resistencia al cambio y problemas para el manejo de riesgos en el proceso de innovación.
- El Factor 3 reafirma la auditoria y la implantación de controles contables.

Con lo previo, se pueden cumplir las esferas del modelo de las 7s de McKinsey .

Referencias

- Chew, E. K., & Gottschalk, P. (2009). Information Technology Strategy and Management. US: IGI Global.
- Afuah, A. (1999). La dinámica de la innovación organizacional. (D. Rey Díaz, Trad.) D.F, México: Oxford.
- Afuah, A., & Tucci, C. L. (2003). Internet business models and strategies. N.Y., US: McGraw-Hill.
- AMIPCI. (2013). Actividades y uso del internauta. Recuperado el 01 de 08 de 2013, de

<http://www.amipci.org.mx/?P=editomultimediafile&Multimedia=348&Type=1>

- Franco, E., & Samohano, F. (2010). Análisis estratégico para el desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa del Edo. de Colima. Colima, Colima, México: Universidad de Colima.
- Grover, V., & Saeed, K. A. (2004). Strategic orientation and performance of internet-based businesses. *Information Systems Journal*, 14 (1), 23-42.
- INEGI. (2013). Censo de población y vivienda. Recuperado el 28 de 08 de 2013, de <http://www.inegi.org.mx/sistemas/olap/proyectos/bd/consulta.asp?p=17118&c=27769&s=est>.
- INEGI. (2013). Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas. Recuperado el 2013 de 08 de 28, de <http://www3.inegi.org.mx/sistemas/mapa/denue/default.aspx>.
- Katz, C. (10 de 2001). Mito y Realidad de la Revolución Informática. *Eseconomía*.
- Kenneth, L. (2010). E-commerce: Negocios, tecnología, sociedad. Atlajomulco, Edo. México, México: Pearson.
- LANIX. (28 de 08 de 2013). Obtenido de <http://www.lanix.com/quienes-somos> McKinsey Corp.
- (2013). Enduring Ideas: The 7-S Framework. Recuperado el 12 de 08 de 2013, de http://www.mckinsey.com/insights/strategy/enduring_ideas_the_7-s_framework
- Mitzberg, H. (1994). *Rise and Fall of Strategic Planning*. The Free Press.
- Montesinos López, O. A., Luna Espinoza, I., Hernández Suárez, C. M., & Tinoco Zermeño, M. Á. (2009). *Muestreo estadístico*. Colima, Colima, México: Universidad de Colima.
- Mora Catalá, R., & Rodríguez Jaume, M. (2001). *Estadística informática. Casos y ejemplos SPSS*. Alicante, España: Universidad de Alicante.
- Moreno Zacarías, H. M., Aparicio Rosas, V., & Cárdenas Villalpando, A., & Espíritu Olmos, R. (2009). *Capacitación en las micro y pequeñas empresas de la Ciudad de Tecomán, Col. México*. *Multiciencias*, 38-45.
- Porter, M. (2001). *Strategy and the internet*. HBR.
- Porter, M. (01 de 11 de 1996). *What is Strategy?* HBR.
- Thompson, A. A. (2002). *Strategic Management: Concepts and Cases*. Richard d Irwin.