



ITSON
Educar para
Trascender

Redes de Negocios y Cooperación Empresarial

Compiladores: Nora Edith González Navarro, Carlos Armando Jacobo Hernández
y Erika Karina Chairez Flores

Compiladores:

Nora Edith González Navarro
Carlos Armando Jacobo Hernández
Erika Karina Chairez Flores

Edición literaria:

María del Carmen Vásquez Torres
Víctor Manuel Valenzuela Hernández
Marisela González Román
Beatriz Eugenia Orduño Acosta

Gestión editorial:

Oficina de producción de obras literarias y científicas
Mtra. Cecilia Ivonne Bojórquez Díaz

Portada:

Dulce Zyanya Islas Lee

Redes de Negocios y Cooperación Empresarial



2011, Instituto Tecnológico de Sonora.
5 de Febrero 818 sur, Colonia Centro,
Ciudad Obregón, Sonora; CP. 85000
Web: www.itson.mx
Email: rectoria@itson.mx
Teléfono: (644) 410-90-00

Primera edición 2011
Hecho en México

ISBN (Edición electrónica): 978-607-7846-99-4
ISBN (Edición e-book): 978-607-609-000-8

Se prohíbe la reproducción total o parcial de la presente obra, así como su comunicación pública, divulgación o transmisión mediante cualquier sistema o método, electrónico o mecánico (incluyendo el fotocopiado, la grabación o cualquier sistema de recuperación y almacenamiento de información), sin consentimiento por escrito de Instituto Tecnológico de Sonora.

Cómo citar un artículo de esta obra (se muestra ejemplo del Capítulo I):

López, J., Buelna, R., Ortega, J. & Navarro, E. (2011). *Diseño de un plan de ventas para servicios al desarrollo empresarial*. En González, N., Jacobo, C. & Chairez, E. (Comp.). *Redes de negocios y cooperación empresarial*. (pp. 9-24). México: ITSON.

DIRECTORIO ITSON

Mtro. Javier Portugal Vásquez

RECTOR PROVISIONAL

Dr. Luis Carlos Valdez Torres

VICERRECTOR ACADÉMICO

Mtro. Javier Saucedo Monarque

VICERRECTOR ADMINISTRATIVO

Mtro. José Dolores Beltrán Ramírez

SECRETARIO DE LA RECTORÍA

Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez

DIRECTORA DE CIENCIAS ECONÓMICO-ADMINISTRATIVAS

Mtra. Irma Guadalupe Esparza García

JEFA DEL DEPARTAMENTO DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS

Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

JEFE DEL DEPARTAMENTO DE CONTADURÍA Y FINANZAS

Mtra. Nora Edith González Navarro

RESPONSABLE DE MAESTRÍA EN GESTIÓN FINANCIERA DE NEGOCIOS

Mtro. Carlos Armando Jacobo Hernández

RESPONSABLE DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN Y DESARROLLO DE
NEGOCIOS

COMITÉ CIENTÍFICO EDITORIAL Y DE ARBITRAJE

Árbitros

ÁRBITROS	
Dr. Luis Ramón Moreno Moreno Universidad Autónoma de Baja California, México	Mtra. María del Carmen Vásquez Torres Instituto Tecnológico de Sonora, México
Mtra. Maria Elvira López Parra Instituto Tecnológico de Sonora, México	Mtra. Nora Edith Gonzalez Navarro Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dra. Beatriz Ochoa Silva Instituto Tecnológico de Sonora, México	Mtra. Jesús Nereida Aceves López Instituto Tecnológico de Sonora, México
Mtro. Victor Valenzuela Hernández Instituto Tecnológico de Sonora, México	Mtro. Carlos Armando Jacobo Hernández Instituto Tecnológico de Sonora, México
Dra. Lourdes Alicia González Torres Universidad Autónoma de Baja California, México.	M.A. Blanca Estela Córdova Quijada Universidad Autónoma de Baja California, México
Elba Myriam Navarro Arvizu. Instituto Tecnológico de Sonora, México	Dra. María Enselmina Marín Vargas Universidad Autónoma de Baja California, México
Dra. Virginia Guadalupe López Torres Universidad Autónoma de Baja California, México	Magister Rosana Zanini Universidad Nacional del Rio Cuarto Córdoba, Argentina

PRÓLOGO

Fomentar la cooperación empresarial como vía para compartir recursos, capacidades o actividades que permitan el aprendizaje y mejorar la competitividad es sumamente necesario hoy en día, por ello debe estimularse la creación de redes de negocios. Esas redes representan el mecanismo de capital digital e intelectual que se basa en el conocimiento de la información a través de la relación entre el comercio y la economía digital.

Así, las áreas académicas en el área de negocios del ITSON, llaman a incrementar la vinculación de empresarios con egresados de esta Institución, así como dar a conocer la problemática de la relación obrero–patronal de las pequeñas y medianas empresas. Por lo que se hace fundamental sistematizar y dar a conocer las experiencias exitosas en este tema que año con año los posgrados y los cuerpos académicos generan en interacción con la sociedad.

Se presenta entonces, una obra en cuyo contenido, estimado lector, podrá encontrar reflexiones de cómo en trabajo conjunto, la universidad, la empresa y el gobierno, tratan de encontrar caminos más eficientes para asegurar una sociedad más próspera y humana; además de analizar las perspectivas de la empresa en la actualidad; esperamos que le sea de utilidad y agrado.

Dr. Luis Carlos Valdez Torres
Vicerrector Académico

ÍNDICE

- Capítulo I. Diseño de un Plan de ventas para Servicios al Desarrollo Empresarial.** Jesús Ariel López Verduzco, Ramiro Arnoldo Buelna Peñúñuri, Jorge Ortega Arreola & Elba Miriam Navarro Arvizu 9
- Capítulo II. Propuesta de Planeación estratégica para una empresa comercializadora de alimento balanceado para todo tipo de animal en Cd. Obregón, Sonora, México.** Daniel Paredes Zempual, Viridiana Macías Vargas, Aracely Gutiérrez Serna, Guillermo Vázquez López & Joel Ruiz Ibarra 25
- Capítulo III. Modelo Cultural para la Mejora de la Performance en una Empresa de Giro Ferretero.** Julio César López Figueroa, Beatriz Ochoa Silva, Imelda Lorena Vázquez Jiménez & Jesús Nereida Aceves López 41
- Capítulo IV. Mejora del proceso de seguimiento y control de las solicitudes pendientes de los clientes mediante el uso de las tecnologías de la información.** Jesús Antonio Gaxiola Meléndez, Ernesto Martín Encinas Olea & Jorge Alejandro Duarte del Castillo 55
- Capítulo V. Investigación de Mercados para el Lanzamiento se Seguros de Automóviles y Vida en Fondo de Aseguramiento Agrícola.** Isel Cristina Peralta Espinoza, Dina Ivonne Valdez Pineda, Imelda Lorena Vázquez Jiménez & Blanca Rosa Ochoa Jaime 65
- Capítulo VI. Implementación de estrategias en busca de nuevos mercados y atracción de nuevos clientes.** Luis Alejandro Daniel Castro Antillón & Edson Josue Jatniel Parra Alvarado 80
- Capítulo VII. Actualización de los planes de contingencias de agentes perturbadores del programa de prevención de Comisión Federal de Electricidad en la Subárea de Control Obregón.** Fernando Valenzuela Núñez, Marco Antonio Ibarra González, René Daniel Fornés Rivera & Marco Antonio Conant Pablos 89
- Capítulo VIII. Propuesta de un Plan de Mercadotecnia para una Empresa Productora y Comercializadora de Plántulas de la Región Sur de Sonora.** Viridiana Macias Vargas, Roberto Quintana Jaime, Gladdyz Garza González, Ana Lucia Limón Cota & Daniel Paredes Zempual 105

Capítulo IX. Estrategias de mercadotecnia para una empresa productora de fertilizantes orgánicos. Ruth Danesa Aragón López, Raquel Ivonne Velasco Cepeda, Maribel Guadalupe Gil Palomares & Carlos Armando Jacobo Hernández	121
Capítulo X. Plan de Negocios para una Empresa Productora de Humus de Lombriz en el Valle del Yaqui, Sonora. Maribel Castro Urrea & María Trinidad Álvarez Medina	135
Capítulo XI. Manual de procedimientos elaborado para el área de recepción en reconocido hotel de la localidad. Lizeth Guadalupe Pacheco Ramírez	157
Capítulo XII. Modelo de planeación estratégica aplicado a una PyME del giro comercial ferretero. Rosa Quetzali Medina García, Claudia Álvarez Bernal, Jorge Enrique Huerta Gaxiola & Edith Patricia Borboa Álvarez	178
Capítulo XIII. La Animación Turística en Empresas de Obregón: una Propuesta para los Alumnos de Prácticas Profesionales. Ariana Solórzano Tabares, Alma Rocío García García, Beatriz Alicia Leyva Osuna & Daniela Fuente Moreno	194
Capítulo XIV. Mejora en calidad de ventas en la empresa diles más avisos clasificados. Dalia Susana Moreno Chávez	208
Capítulo XV. Determinar el impacto de la publicidad, que la OCV realiza en la campaña de Semana Santa en Cócorit. Gloria Lizeth Muñoz Flores, Ana Karen Yepiz Parra, Ramón Esquer Vázquez & Beatriz Alicia Leyva Osuna	217
Capítulo XVI. Diversificación de servicios para la mejora del desempeño en una empresa de servicios. Ivonne Rosas Pacheco, Ana Gabriela Quintero Mendoza & Beatriz Félix Huicoza	234
Capítulo XVII. Sistematización en los procesos del área de Recursos Humanos, para la Mejora del Desempeño Organizacional. Isidro de Jesús Aboites Acuña, José Francisco Ayala Armenta & Luis Alberto Escorza Herrera	246
Capítulo XVIII. Estrategia de Mercadotecnia para una planta de alimentos balanceados de la región del Sur de Sonora. Jesús Adrián Yocupicio Domínguez, Jorge García Cruz, Iveth Ayala Mendoza & Juan Pablo Orrantía Bernal	258

- Capítulo XIX. Eficiencia de la empresa, basándose en la mejora continua del proceso administrativo y sus funciones.** Magaly Coronel Salomón, Jesús Ayala Ruiz, José Christian Arias Herrera, Lourdes Gpe. Portela Peñúñuri & María del Carmen Vásquez Torres 268
- Capítulo XX. Estudio de Mercado para una comercializadora Hortícola en Estados Unidos.** Sergio Alejandro Nava López, Yara Landazuri Aguilera, Rodolfo Valenzuela Reynaga & María Trinidad Álvarez Medina 284
- Capítulo XXI. Validación del modelo de evaluación del sistema de gestión para la mejora de la calidad en PYMES, elemento gestión recurso humano.** Adolfo Cano Carrasco, René Daniel Fornés Rivera, Alberto Uribe Duarte, Sandra A. Peñúñuri González, Mucio Osorio Sánchez, Gilberto Oroz Galaviz, Luz E. Beltrán-Esparza & Laura E. Rodríguez González 299
- Capítulo XXII. Diseño de un Modelo Estratégico de Negocios bajo un Enfoque Sistemático para la Empresa Hortalizas Fernández.** Martha Patricia Quintero R., Nora Edith González Navarro, María Elvira López Parra & Jesús Nereida Aceves López 318
- Capítulo XXIII. Aplicación de un Modelo de Desempeño Humano a los Profesores Auxiliares del Departamento de Educación de una Institución de Educación Superior.** Angélica Crespo Cabuto, Irma Guadalupe Esparza García, Sonia Verónica Mortis Lozoya & María Elvira López Parra 331
- Capítulo XXIV. Inducción a la Organización, Medio de Apoyo para la Identidad de la Misión y Visión de una Empresa de Servicios.** Guillermina Domínguez Fisher & Nora Edith González Navarro 347

Capítulo I. Diseño de un Plan de ventas para Servicios al Desarrollo Empresarial

Jesús Ariel López Verduzco, Ramiro Arnoldo Buelna Peñúñuri, Jorge Ortega Arreola & Elba Miriam Navarro Arvizu

Resumen

En la empresa de consultoría de proyectos de inversión SEDEM (servicios al desarrollo empresarial) la cual se creó en el año 2009 con el propósito de desarrollar proyectos de inversión en la región sur de Sonora, se obtienen ingresos directamente de la realización de proyectos para la adquisición de apoyos del gobierno a personas físicas o morales, Desde que inicio sus operaciones a la fecha SEDEM no cuenta con un plan de ventas donde se refleje el aumento en sus ingresos a través de los distintos programas que ofrecen los organismos gubernamentales. Esta situación a detenido el crecimiento de la empresa debido a la falta de proyecciones de venta, ya que no están enfocados a objetivos precisos, lo cual ha tenido un impacto significativo es sus ingresos poniendo en riesgo a la empresa. Asimismo en SEDEM es importante que sus clientes conozcan de manera íntegra los productos y servicios que este ofrece y estar enfocados a su mercado meta atacándolo con estrategias agresivas para concretar ventas. En caso contrario la empresa solo mantendrá su misma cartera de clientes y generara sus mismos ingresos quedando estancada y con alta probabilidad desaparecer. Es por ello es necesario diseñar un plan de ventas para la empresa SEDEM que cuente con estrategias agresivas para aumentar la cartera de clientes y sus ingresos.

Introducción

En la actualidad se vive en un mundo globalizado que cambia constantemente, las ventas en un negocio es sin duda una de las áreas con mayor importancia en las empresas, toda empresa quiere vender utilizando personal de ventas para el trabajo, también por medios informáticos de venta como el e-commerce, con campañas publicitarias ATL (above the line) ó BTL (below the line), y obviamente la acción que se tome dependerá de las condiciones de la empresa. Cualquier acción tomada debe de tomar en cuenta el ambiente externo, que pueden ser condiciones políticas, religiosas, económicas, y muy importante culturales, entre otras.

Venta es definida por Fischer y Espejo (2006), como "toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio", Llamas (2008) menciona en su libro que desde la cultura fenicia se iniciaron actividades comerciales (2750 a 332 a.C.), pasando por la cultura griega (800 a 200 a.C.) cuando aparece el concepto de intermediario, aparece

el sistema monetario, crediticio y la organización tributaria, hasta la edad contemporánea (1750 a 1900) cuando aparecen los almacenistas y mayoristas, vendedor viajero, de mostrador, comisionista, han surgido una gran variedad de cambios en los conceptos de ventas. En el paso de todas las épocas, años o edades se fue creando el concepto de ventas como una ciencia. Una ciencia la cual pertenece al grupo de las ciencias aplicadas empleando conocimientos de psicología, lógica, matemáticas, fisiología, gramática, entre otras.

Aparte como ciencia, Llamas (2008), dice que las ventas también son un arte, que al aceptar a la venta como ciencia, al aplicar estas teorías y practicarlas, el vender se vuelve un arte. Lo cual lleva a una conclusión sobre las ventas: las ventas necesitan estudiarse y si la venta es una arte también requieren de práctica, ni teoría sin práctica, ni práctica sin teoría.

Las ventas han evolucionado, transformándose en un concepto más complicado de entender y aplicar, es cuando las empresas recurren a distintas estrategias que nacen debido a una necesidad, dicha estrategia se puede llamar plan de ventas definido por Fernández (2006) como una declaración que describe lo que se logrará, dónde y cómo se desplegará el esfuerzo de ventas de los vendedores. Donde también menciona que el plan de ventas abarca tres tareas: 1) establecer los objetivos, 2) estrategias de ventas y 3) proyección de ventas, ingresos y gastos.

Un caso de éxito es Comex, esta empresa pasó por un boicot por parte de la competencia, en esos años Comex dependía de sus ventas de los tlapeleros los cuales decidieron dejar de vender las pinturas de esta marca debido a las amenazas de otras compañías de pinturas. La empresa resolvió el problema con un plan de ventas, que consistía en convertir a sus empleados en concesionarios de sus propias tiendas, así que solo se enfocó en diversificar sus productos y obtener reconocimientos de calidad creando la compañía más poderosa de pinturas en México. Por otra parte Bimbo, su estrategia de ventas es simplemente estar presente en cada punto del mercado, con un producto fresco, nutritivo y limpio.

Por lo que un plan de ventas para cualquier empresa representa un procedimiento en el cual se pretende administrar los objetivos que se desean lograr, los cuales deben de ser precisos y susceptibles de medición, también en el plan de ventas se forma una

organización de ventas, en la cual se crea una estructura organizacional basada en geografía, clientes o producto, por último el plan de ventas específica con quien deben ponerse en contacto los vendedores, en que tipos de actividades de ventas y servicios al cliente.

Es por eso que para la empresa de consultoría de proyectos de inversión, es importante el buscar a clientes que tengan el perfil socioeconómico correcto para los distintos programas gubernamentales, ya que estos programas piden una serie de requisitos que no pueden ser olvidados. Aparte de encontrarlos, es necesario dar confianza e información para así lograr convencer al cliente de recurrir a algunos de los servicios planteados por la empresa, que con el plan de ventas se pretende abarcar estos requisitos de mejora.

Marco Teórico

Para dar un contexto sobre el tema que se desenvuelve en el presente trabajo a continuación se exponen algunos temas, conceptos de interés que servirán de apoyo para la realización de dicho trabajo.

Administración de ventas

Paz (2007) menciona que el comité de definiciones de la asociación de comercialización de E.E.U.U. define a la venta como el proceso personal o impersonal de ayudar y persuadir a un cliente potencial para que adquiriera un producto o servicio o actúe a favor de una idea comercialmente significativa para el vendedor.

Funciones de la administración de ventas

Paz (2007) mencionan que la administración puede definirse brevemente como el encausamiento de los esfuerzos de un grupo de individuos hacia un objeto común. Al hacer esto el gerente se involucra en las funciones que siguen:

Planeación: Determinación de objetivos, fijación de políticas y la instauración de programas, campañas y procedimientos específicos y planes.

Organización: agrupamiento de las actividades necesarias para llevar a cabo los planes y definir las relaciones del personal.

Integración: Selección y entrenamiento de las personas necesarias para el trabajo a ejecutar.

Dirección: Orientación y supervisión de los subordinados.

Control: Observar que los resultados se conformen a los planes y emprender una acción correctiva cuando sea necesario.

Importancia de la función de ventas

Pocos negocios pueden escapar a la necesidad de una fuerza de ventas. Si bien una empresa puede gastar millones de dólares en publicidad, necesita de la fuerza de ventas que siga a la publicidad y que en realidad cierre la venta. La publicidad puede preparar el camino para la fuerza de ventas, pero rara vez puede reemplazarla.

Plan de ventas

El plan de ventas detalla los planteamientos por mercados autónomos, locales, etc., que parte desde la descripción y análisis de la situación actual contemplando todas las variedades que inciden a nivel nacional y zona llegando hasta pormenorizar los objetivos por unidades comerciales, zonas y vendedores.

Análisis situacional

A continuación se presenta el proceso tomado del artículo de García (2011) donde se realiza un análisis situacional de una empresa:

1) *Determinación de misión/visión*

Como primera parte del proceso se define la misión. Esto es, la "razón de ser" de la empresa, gerencia o departamento.

2) *Determinación de las Estrategias*

Para lograr la misión se tienen que fijar las estrategias. Estas son los grandes caminos en cuanto mercados, productos, productividad, rentabilidad, administración/organización, tecnología, específicos por unidad de planeación, cuyo logro combinado asegura a su vez el logro de la misión.

3) *Determinación de tácticas*

Se acaba de definir las estrategias como "grandes caminos" para concretizar la razón de ser. De la misma manera, se pueden definir las tácticas como "pequeños caminos" para concretizar las estrategias. Cada estrategia se tiene que dividir en una serie de tácticas.

4) *Determinación de proyectos y pasos*

En la próxima fase de concretización; las tácticas son transformadas en proyectos. Los proyectos son un conjunto de actividades encaminadas a la realización de una o más tácticas.

Establecimientos de objetivos

Los objetivos de ventas están integrados a rasgos generales en los objetivos de marketing pero además se refiere a las unidades comerciales a las que se asignan mercados, canales, y clientes por unidades territoriales. (Fernández ,2006)

Presupuesto de ventas

Según Paz (2007) los presupuestos de venta se emplea en las compañías no fabricantes. Usualmente abarca la planificación de ventas. El plan de ventas es el primer presupuesto de mercancía en una empresa comercial.

Sistema de información y Control

El control de la organización de ventas garantiza que la dirección del personal conduzca a la organización hacia los objetivos del plan.

- 1) *Establecimientos de Sistemas de Informes.* Los sistemas de informes garantizan que la organización vaya tras sus objetivos.
- 2) *Desarrollo de Estándares de Desempeño.* Los estándares de desempeño especifican como deben realizarse las actividades de la descripción del puesto.
- 3) *Medición del Desempeño.* El sistema de control debe incluir procedimientos para medir resultados como las ventas en dólares o la participación de mercado para ver si el vendedor cumple sus metas.

- 4) *Toma de Acciones Correctivas.* Cuando los resultados se alejan de los estándares de desempeño, es necesario aconsejar al personal para ayudarlo a alcanzar las normas.
- 5) *Recompensa.* Entre la recompensa para un desempeño superior se encuentran los premios financieros obvios, además de las recompensas socio psicológicas.

Mercadotecnia y Ventas

Para Kotler y Armstrong (2003), la mercadotecnia es “un proceso social y administrativo mediante el cual las personas y los grupos obtienen aquello que necesitan y quieren, creando productos y valores de intercambio con terceros”.

Publicidad

La publicidad representa un eslabón en todo el proceso de mercadotecnia y que es una forma de comunicación masiva e impersonal cuyo objetivo es el de informar, recordar o persuadir a un público objetivo, acerca de la existencia de un producto, servicio, idea u otro dicho así por Thompson (2005).

Relaciones públicas

Las relaciones públicas son como una herramienta gerencial, cuya finalidad es influir positivamente en las actitudes hacia la organización, sus productos y sus políticas (Stanton et. at. 2007).

Promoción de ventas

La promoción incluye una amplia colección de herramientas tales como cupones, premios, exhibiciones en la tienda, muestras gratuitas, demostraciones en la tienda, concursos, rebajas, bonificaciones y otras, las cuales tienen características especiales. De acuerdo a Kotler y Armstrong (2003) estas herramientas atraen la atención del consumidor, ofrecen fuertes incentivos para comprar y pueden servir para realzar la oferta e inyectar vida nueva en las ventas.

Ventas personales

La venta personal es definida por Paz (2007) como la comunicación personal de información para convencer a alguien de que compre algo.

Las ventas personales como forma de promoción

Para Ferrel y Hartline (2006) las ventas personales constituyen una comunicación directa de información, a diferencia de la comunicación indirecta e impersonal de la publicidad, de las promociones de ventas y de otras herramientas promocionales.

Tipos de ventas personales

En las situaciones comerciales Fischer y Espejo (2006) mencionan dos tipos de ventas personales. Una es cuando los clientes acuden a los vendedores; se llama venta interior y consiste sobre todo de transacciones al detalle.

Proceso de las ventas personales

Según Stanton et. at. (2007) el proceso de las ventas personales, es una secuencia lógica de cuatro pasos que emprende el vendedor para tratar con un comprador potencial: prospección, acercamiento previo, presentación del mensaje y servicio postventa.

Administración estratégica de la fuerza de ventas

Según Stanton et. at. (2007) dirigir la función de ventas personales es cuestión de aplicar el proceso gerencial de tres etapas (planear, implantar y evaluar) en la fuerza de ventas y sus actividades. Los ejecutivos de ventas comienzan por establecer metas de ventas y planear las actividades. Esto consiste en pronosticar las ventas, preparar presupuestos, delimitar territorios y establecer las cuotas. Enseguida hay que organizar, formar y operar la fuerza de ventas para implantar los planes estratégicos para alcanzar las metas que se fijaron. La última etapa consiste en evaluar el desempeño de los vendedores, así como el rendimiento total de las ventas.

Planteamiento del problema

En las empresas de consultoría de proyectos de inversión como SEDEM, el ingreso obtenido para el desarrollo sostenido de la empresa es por los proyectos para la adquisición de apoyos del gobierno, en dicha empresa no existe un plan de ventas dedicado a la búsqueda de clientes para los distintos programas gubernamentales, lo que representa el dejar pasar una oportunidad al no tener la iniciativa hacia el cliente ofreciéndole alguno de

nuestros servicios de consultoría. Tomando en cuenta que el objetivo de los socios en la empresa, es el obtener un mayor ingreso, se plantea la siguiente interrogante:

¿Cómo aumentar la cartera de clientes que proporcione a la empresa de consultoría un aumento en las ventas de proyectos de inversión?

Objetivo

Diseñar un plan de ventas para la empresa SEDEM, utilizando estrategias agresivas que logren aumentar la cartera de clientes, y así mismo incrementar los ingresos.

Método

Sujeto. Este capítulo está formado por tres fases: primero se describe el sujeto estudiado el cual es una empresa de consultoría de proyectos de inversión. La empresa SEDEM (Servicios al Desarrollo Empresarial) se dedica a la elaboración de proyectos de inversión para personas físicas o morales tiene dos años bajo el nombre de SEDEM, sin embargo cuenta con años de experiencia.

Materiales. Para llevar a cabo este plan de ventas para la empresa de consultoría de proyectos de inversión, se utilizó el documento con nivel de pobreza del municipio de Cajeme para seleccionar al mercado meta, también para conocer la población y en base a la población fijar un objetivo de ventas.

Procedimiento. Para llevar a cabo este plan de ventas para una empresa de consultoría en proyectos de inversión, se realizaron tres etapas:

- 1) Establecer los objetivos: es el inicio del plan de ventas, es el establecer los requerimientos de ventas para la empresa los cuales deben de ser suficientes para mantener el local de la empresa, sueldos de los empleados, capital de reinversión y utilidad para los empleados y socios
- 2) Estrategias de ventas: son las acciones que se tomarán para el cumplimiento de los objetivos de ventas.
- 3) Proyección de ventas, ingresos y gastos: se habla de los objetivos de venta en forma cuantificada y de las proyecciones financieras de la empresa.

Resultados

Objetivos de ventas

En el año 2011 se obtuvieron los siguientes resultados 50 anteproyectos FONAES, 15 anteproyectos SAGARPA, 3 anteproyectos FIRA, 30 anteproyectos SRA. Para el año 2012 los objetivos de ventas son los siguientes: el incrementar en un 100% el número de anteproyectos de inversión en la dependencia FONAES en relación al año 2011, el incrementar en un 200% el número de anteproyectos de inversión en la dependencia SAGARPA en relación al año 2011, el incrementar en un 200% el número de anteproyectos de inversión en la dependencia FIRA en relación al año 2011, Mantener por lo menos el mismo número de anteproyectos de inversión en la dependencia SRA en relación al año 2011.

Estrategias de ventas:

Estrategia 1				
Relaciones públicas con Organizaciones A.C. para lograr un mayor sustento en la autorización de los proyectos de inversión.				
¿Quién lo va hacer?	¿Qué actividad se va hacer?	¿Cuándo lo van hacer?		¿Cuánto?
		Inicio	Final	
Gerente	Contacto con presidentes de organizaciones	01/02/2012	8/02/2012	Ayuda mensual: <ul style="list-style-type: none"> • Gasolina 200 pesos. • Celular 300 pesos. • Comidas 1200 pesos.
Gerente	Presentar propuesta de negocio.	8/02/2012	15/02/2012	
Gerente	Finalizar con propuesta.	15/02/2012	30/02/2012	

Estrategia 2				
Invertir en tecnología que genere una ventaja competitiva.				
¿Quién lo va hacer?	¿Qué actividad se va hacer?	¿Cuándo lo van hacer?		¿Cuánto?
		Inicio	Final	
Técnicos de Proyectos	Creación de Base de Datos	15/04/2012	15/11/2012	1hr de trabajo al día equivalente a 38 pesos.
Técnicos de Proyectos	Recolección de datos	15/04/2012	15/11/2012	
Gerente	Determinación y diseño mensaje a transmitir	01/05/2012	15/11/2012	1hr de trabajo al día equivalente a 62.5 pesos.
Gerente	Enviar mensaje.	02/05/2012	15/11/2012	

Estrategia 3 Identificar Nuevos nichos de mercado.				
¿Quién lo va hacer?	¿Qué actividad se va hacer?	¿Cuándo lo van hacer?		¿Cuánto?
		Inicio	Final	
Gerente	Definir perfil del cliente para los distintos programas	01/03/2012	15/03/2012	3hr de trabajo equivalente a 187.5 pesos.
Gerente	Determinar zonas objetivo	15/03/2012	20/03/2012	
Ejecutivo de ventas	Localizar al cliente	15/04/2012	15/11/2012	<ul style="list-style-type: none"> • Gasolina 400 pesos mensuales • Celular 100 pesos mensuales

Estrategia 4 Ofrecer los servicios de consultoría a nuevos clientes.				
¿Quién lo va hacer?	¿Qué actividad se va hacer?	¿Cuándo lo van hacer?		¿Cuánto costara?
		Inicio	Final	
Gerente	Selección de Persona.	20/03/2012	05/04/2012	8hr de trabajo equivalente a 500 pesos.
Gerente	Capacitación de personal.	05/04/2012	14/04/2012	
Gerente	Seguimiento de procedimiento de ventas.	15/04/2012	15/11/2012	1hr de trabajo al día equivalente a 62.5 pesos.
Gerente	Control de los promotores de ventas.	15/04/2012	15/11/2012	

Tabla 1. Proyección de Ingresos por ventas año 2012

Ingresos por Ventas \$1,685,000				
Año 2012	Dependencia			
Meses	FONAES	SRA	SAGARPHA	FIRA/FIRCO
Marzo	0	0	7	1
Abril	5	0	5	1
Mayo	15	5	5	1
Junio	15	5	7	1
Julio	20	5	7	2
Agosto	20	5	6	1
Septiembre	15	5	4	1
Octubre	10	5	4	1
Total	100	30	45	9

Tabla 2. Ingresos por ventas estimadas por dependencia de gobierno

Ingresos por anteproyectos				Ingreso por Proyectos		
Dependencia	Unidades	Precio	Ingreso Total	% acreditación	Pago por Proyecto	Ingreso Total
FONAES	100	5000	\$500,000.00	30%	\$15,000	\$450,000
SRA	30	3000	\$90,000.00	80%	\$10,000	\$240,000
SAGARPHA	45	3000	\$135,000	30%	\$12,000	\$162,000
FIRA/FIRCO	9	6000	\$54,000	30%	\$20,000	\$54,000
Total	184		\$779,000			\$906,000

Ingresos Totales: \$779,000 + \$906,000= \$1'685,000

Conclusiones

Con la implementación de estas estrategias se espera un aumento en las ventas de anteproyectos en FONAES en un 100% en relación al año anterior, SAGARPA en un 200% en relación al año anterior, FIRA en un 200% en relación al año anterior. En este proyecto se propone el uso de estrategias agresivas de ventas como mailing, telemarketing, relaciones públicas y promotores de ventas que ataquen a nuestro mercado meta.

Referencias

- Álvarez, R., (1986). Introducción a la administración de ventas. San José, Costa Rica: Editorial universidad Estatal a Distancia. pág. 15.
- Canfield, B., (1975). Administración de ventas, principios y problemas. México: Ed. Diana S.A. pág. 19
- Fernández, G., (2006). Plan de ventas. 3ra. Edición. México: Ed. Javier molina. pág. 81, 83, 99, 113.
- Fischer y Espejo. (2006). Mercadotecnia. Duodécima edición. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pág. 26,27.
- García, D., (2008). Manual de marketing. Madrid, España: Esic Editorial. pág. 551.
- Kerin, Hartley y Rudelius W., (2009). Marketing. Novena edición. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. pág. 305.
- Kotler, y Armstrong, G., (2003). Fundamentos de Marketing. Octava edición. México, D.F.: Pearson, Education. Pág. 490, 554.
- Kotler, y Keller. (2006). Dirección de Marketing. Duodécima edición. México, D.F.: Pearson Educación de México, S.A. de C.V. pág. 150.

- Mercado, S., (2004). *Mercadotecnia programada, principios y aplicaciones para orientar la empresa hacia el mercado*. México, D.F.: Ed. Limusa S.A. de C.V. pág. 29.
- Llamas, J., (2008). *Estructura científica de la venta*. Octava Edición. México, D.F.: Pearson, Education. pág. 39 – 51.
- Ferrel, O. Hartline, M. (2006) *Estrategias de Marketing*. Tercera Edición. México, Ed. Thomson. pág. 246
- Paz, R., (2007), *Gerencia de territorios, Aplicando marketing uno a uno*. 1ra. Edición. Ed universidad libre. pág. 7.
- Ramirez, M. *Teoria de la empresa: caso de Comex*. Universidad de las Américas Puebla, Departamento de Administración de Empresas, Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de:
http://catarina.udlap.mx/u_dl_a/tales/documentos/lad/ramirez_o_me/capitulo4.pdf. pág. 5.
- Rubiales, F. (2001) *Promoción de ventas*. ITAM: Excelencia en mercadotecnia. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de:
<http://segmento.itam.mx/Administrador/Uploader/material/Promocion%20de%20Ventas.PDF>. pág. 4.
- Stanton, B. Etzel, M y Walker, B., (2007). *Fundamentos de Marketing*. Decimocuarta edición. México, D.F.: McGraw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. pág. 538 – 543.
- Thomson, I. (2005) *¿Qué es publicidad?* Promonegocios, portal de mercadotecnia. Recuperado el 18 de Mayo de 2011, de: <http://www.promonegocios.net/publicidad/concepto-publicidad.html>.

Apéndices

Apéndice 1. Análisis Situacional de la empresa SEDEM S.C.

1. Análisis externo (PEST, 5 Fuerzas de Porter)

1.1. PEST

1.1.1. Aspecto Político

- Promoción de la actividad empresarial.
- Legislación antimonopolio.
- Tendencias del subsidio gubernamental.

1.1.2. Aspecto Económico

- Desarrollo de la industria de los servicios.
- Disponibilidad de crédito.
- Tasa de desempleo.

1.1.3. Aspecto Tecnológico

- Evolución de la tecnología

Tabla 4. Análisis Externos

	AMENAZAS	OPORTUNIDADES
Político	<ul style="list-style-type: none"> • Requisitos para la acreditación del apoyo 	<ul style="list-style-type: none"> • Promoción de la actividad empresarial. • Legislación antimonopolio. • Tendencias del subsidio gubernamental.
Económico	<ul style="list-style-type: none"> • No contar con un patrimonio para el inicio del proyecto. 	<ul style="list-style-type: none"> • Desarrollo de la industria de los servicios. • Disponibilidad de crédito. • Tasa de desempleo.
Tecnológico		<ul style="list-style-type: none"> • Evolución de la tecnología

2. Análisis interno (Procesos, Organización, Tecnología, Cadena de Valor)

2.1 Procesos

- Se han identificado los requerimientos de cada proceso.
- No se cuenta con un diagrama del flujo de procesos.
- No se cuenta con procedimientos de trabajo formales.
- Todas las áreas de la organización están involucradas y trabajan en equipo en los procesos.
- No se cuenta con mecanismos formales para medir el desempeño de los procesos, ni con controles.

2.2 Organización

- Se tiene la tendencia de trabajo en equipo participativo. Todas las áreas trabajan de manera simultánea.
- Existe capacitación para el personal de nuevo ingreso y de cada proceso.

2.3 Tecnología

- No se cuenta con metodologías de tecnología ni de seguridad.
- Cuenta con un portal en internet, y se encuentra desarrollando una plataforma e-learning.

La tabla del análisis interno quedaría así:

Tabla 5. Análisis Interno

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Procesos	<ul style="list-style-type: none"> – Se han identificado los requerimientos de cada proceso. – Todas las áreas de la organización están involucradas y trabajan en equipo en los procesos. 	<ul style="list-style-type: none"> – No se cuenta con procedimientos de trabajo formales. – No se cuenta con mecanismos formales para medir el desempeño de los procesos, ni con controles.
Organización	<ul style="list-style-type: none"> – Todas las áreas trabajan de manera simultánea. – Existe capacitación para el personal de nuevo ingreso y de cada proceso. 	<ul style="list-style-type: none"> – La estructura organizacional es todavía informal, pero se trabaja de acuerdo a una estructura horizontal.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> – Cuenta con un portal en internet, y se encuentra desarrollando una plataforma e-learning. 	<ul style="list-style-type: none"> – No se cuenta con metodologías de tecnología ni de seguridad.

3. Diseño de estrategias

Tabla 6. Análisis Matriz FODA

	Oportunidades O1. Nuevos Sectores de Servicios empresariales por explotar. O2. Crecimiento de los Mercados. O3. Disponibilidad de créditos y programas sociales.	Amenazas A1. Nuevos Competidores. A2. Regulaciones más estrictas por parte de las instancias gubernamentales.
Fortalezas F1. Relaciones y contactos Profesionales. F2. Conocimiento y Experiencia en el ramo.	Estrategias FO 1. Relaciones publicas con Organizaciones A.C. para lograr un mayor sustento en los proyectos de inversión (O1, O2, F1). 2. Identificar Nuevos nichos de mercado y ofrecer nuestros servicios (O2, O3, F2)	Estrategias FA 1. Desarrollar el talento en el equipo de trabajo a través de la actualización constante que asegure un servicio efectivo y de mayor calidad.(A2, F2)
Debilidades D1. Falta estructura formal de los procesos. D2. Tecnología Limitada.	Estrategias DO 1. Formalizar la estructura de los procesos para explotar un servicio.(O1, D1) 2. Realizar una inversión en la empresa. Mediante programas sociales o créditos.(O3, D2)	Estrategias DA 1. Invertir en tecnología que genere una ventaja competitiva. (A1, D2)

Apéndice 2. Archivo Excel para el control de las ventas

No	Vendedor	Cliente	Tipo de Negocio	Localidad	Dirección	Teléfono	Contacto	Email
	Pago por apertura de proyecto	Documentacion de los socios	junta con los clientes	constitucion de sociedad	documentacion de la sociedad	creacion del proyecto	registro del proyecto	Organización a la que pertenece

Ilustración 1 Hoja de control de clientes

Vendedor	Localidad asignada	habitantes de la localidad	clientes minimos por Localidad	clientes reales de Localidad	% de cumplimiento	Contacto	Email
----------	--------------------	----------------------------	--------------------------------	------------------------------	-------------------	----------	-------

Ilustración 2 Hoja de control de vendedores

Anexos

Anexo 1. Nivel de marginación de las poblaciones de Cajeme

Municipio de Cajeme			
Nombre de la localidad	Grado de marginación	Población	Ámbito
Altos de Jecopaco	Bajo	950	Rural
Antonio Rosales	Bajo	2,155	Rural
Ciudad Obregón	muy bajo	270,992	Urbano
Cócorit	muy bajo	7,953	Urbano
Colonia Allende (El Dieciocho)	Bajo	1,676	Rural
Cuauhtémoc (Campo Cinco)	bajo	2,564	Urbano
Ejido Tepeyac (Campo Dos)	bajo	550	Rural
Esperanza	muy bajo	36,538	Urbano
Francisco I. Madero (Campo 30)	bajo	1,358	Rural
Francisco I. Madero (Campo 30)	bajo	1,358	Rural
Francisco Villa	bajo	659	Rural
Las Areneras	alta	622	Rural
Loma de Guamúchil	alta	1,124	Rural
Los Hornos	bajo	668	Rural
Marte R. Gómez (Tobarito)	bajo	8,215	Urbano
Mora Villalobos (Campo 29)	bajo	1,054	Rural
Morelos Uno	alta	1100	Rural
Progreso (Campo 47)	alta	1,075	Rural
Providencia	muy bajo	4,510	Urbano
Pueblo Yaqui	bajo	13,124	Urbano
Quetchehueca	bajo	2,946	Urbano
Treinta y Uno de Octubre	bajo	1,412	Rural
Vicente Guerrero (El Portón)	bajo	1,166	Rural

Fuente. INEGI y SEDESOL

Resumen

SEDEM es una empresa la cual elabora e implementa proyectos productivos basándose en las necesidades de cada uno de los clientes, buscando constantemente la mejora para poder proporcionar un mejor servicio. La empresa actualmente ofrece sus servicios con el mismo precio y procedimiento que la competencia, no existe una diferenciación que distinga uno del otro. Debido a esta situación es importante hacer labor de ventas, ofreciendo los servicios de la empresa para llegar así a nuevos clientes y para llegar a ellos es necesaria la elaboración de un plan de ventas.

El método para llevar a cabo el plan de ventas consta de tres etapas: 1) el establecimiento de objetivos, 2) estrategias de ventas y 3) proyección de ventas, ingresos y gastos. Las cuales están sustentadas de un marco teórico.

Los objetivos de ventas son el incrementar en un 100% el número de anteproyectos de inversión en la dependencia FONAES en relación al año anterior, el incrementar en un 200% el número de anteproyectos de inversión en la dependencia SAGARPA en relación al año anterior, el incrementar en un 200% el número de anteproyectos de inversión en la dependencia FIRA en relación al año anterior, Mantener por lo menos el mismo número de anteproyectos de inversión en la dependencia SRA en relación al año anterior.

En el plan de ventas también se llevan a cabo las estrategias de venta de las cuales contamos con: una fuerza de ventas que cumpla las metas de ventas en proyectos inversión, de igual manera estrategias de ventas como mailing (correos masivos), telemarketing (Ventas por teléfono) y relaciones públicas servirán para llegar a los objetivos de ventas planteados.

Capítulo II. Propuesta de Planeación estratégica para una empresa comercializadora de alimento balanceado para todo tipo de animal en Cd. Obregón, Sonora, México

Daniel Paredes Zempual, Viridiana Macías Vargas, Aracely Gutiérrez Serna, Guillermo Vázquez López & Joel Ruiz Ibarra

Resumen

La planeación en las empresas hoy en día es de gran importancia para su buen funcionamiento, según Cohen (2004) es un documento previo a una inversión donde se detalla los fines del negocio, los costos, el tiempo y los recursos a utilizar, es por ello que toda empresa debe contar con una planeación, por ende se realizó un trabajo de consultoría en una empresa comercializadora de alimento balanceado para diagnosticar la situación actual, con la información obtenida se permitió detectar oportunidades de mejora dentro de las diferentes áreas de la empresa, aplicando la metodología establecida del Balanced Scorecard (BSC) como menciona Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2006); se encontró que la principal problemática es que no tiene una planeación estratégica, de ahí surge la pregunta de investigación: ¿Cómo podrá la empresa lograr establecer sus metas y estrategias a futuro?. Para atender la problemática se establece como objetivo diseñar una planeación estratégica que proporcione las guías de acción necesarias que ayuden a mejorar el funcionamiento de la empresa.

Palabras claves: Planeación estratégica y alimentos balanceados.

Antecedentes y Marco de Referencia

La planeación estratégica no es una actividad forzada e impuesta, más bien es un proceso natural de supervivencia y desarrollo, como menciona Cohen (2004) es un documento previo a una inversión donde se detalla los fines del negocio, los costos, el tiempo y los recursos a utilizar, es por ello que todas las Pequeñas y medianas empresas (PyME) debe contar con una planeación, INEGI (2008) señala que en el caso de las microempresas generan empleos para 7,236,821 personas, las empresas pequeñas 6,178,906 y las medianas empresas 4,293,422 empleos, contra 3,610,825 que generan las grandes empresas, el gobierno 2,193,087, otras 2,145,805 y no especificado 864,606; es decir, las micro, pequeñas y medianas empresas generan el 66% de las personas económicamente activas del país. Por lo antes mencionado se desarrolló un proyecto de planeación estratégica en una PyME con el fin de tener un mayor impacto en el mercado estatal y así darse a conocer como una empresa líder en la región.

Dicho proyecto se realizó en una empresa que inició operaciones en agosto de 1980 y se trasladó en el 2004 al actual propietario, socio y gerente de la misma, actualmente está conformada por dos socios, se ubicada en el centro de Ciudad Obregón, Sonora desde su fundación, operando a la fecha con nueve empleados, su conformación legal es una sociedad anónima de capital variable y su giro es la compra - venta de alimento balanceado para todo tipo de animal, equipo y medicina veterinaria. La investigación se desarrolló en base a la metodología establecida del Balanced Scorecard (BSC) o cuadro de mando integral como menciona Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2006), que da como resultado la obtención de una misión, su visión y valores, para posteriormente establecer los planes que sean apoyados de objetivos con indicadores e iniciativas que se plasman en un tablero de control, en el presente se aplicaron técnicas de investigación documentales y de campo.

Problema

Se realizó un trabajo de consultoría en una empresa comercializadora de alimento balanceado para diagnosticar la situación actual, en el desarrollo de la investigación se aplicaron instrumentos como cuestionarios y formatos de diagnóstico, con la información obtenida se permitió detectar oportunidades de mejora dentro de las diferentes áreas de la empresa, encontrando como la principal limitante de la empresa que no que no tiene antecedentes documentados de este proceso de planeación, solamente se realiza empíricamente. Como resultados del estudio a la organización se determinó que dicha empresa no realiza una planeación como herramienta para plasmar a futuro sus metas e indicadores que guíen y den información de los avances logrados en cada una de las acciones establecidas en un plan estratégico. Por lo tanto surge la pregunta de la investigación: ¿Cómo podrá la empresa comercializadora de alimentos balanceados lograr establecer sus metas y estrategias a futuro?

Objetivo

Diseñar una planeación estratégica que proporcione las guías de acción necesarias que ayuden a mejorar la posición en el mercado para una empresa comercializadora de alimento balanceado para todo tipo de animal en Cd. Obregón Sonora, mediante el análisis interno y externo de la empresa para obtener información que permitan establecer metas, objetivos y tácticas en la planeación y de tal forma que repercuta en las utilidades económicas.

Método

Este estudio se realizó en una empresa comercializadora de alimentos balanceado ubicada en Cd. Obregón, Sonora, donde a través del Gerente y dueño de la misma se obtuvo la información para diseñar una planeación estratégica.

Materiales

En la investigación para realizar una propuesta de planeación estratégica se utilizaron diferentes herramientas para recabar información cualitativa y cuantitativa, tales como entrevista directas con el empresario y trabajadores, aplicación de cuestionarios y formatos de diagnóstico de donde se realizó el análisis PEST (Político, Económico, Social y Tecnológico), las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter y el FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) y así realizar el Balanced Score Card (Cuadro de mando integral) donde se establecen los planes, objetivos, indicadores e iniciativas a corto y largo plazo para determinar la situación actual y así ayudar a mejorar el desempeño y rendimiento de la empresa para ser más competitiva en el mercado.

Procedimiento

El procedimiento empleado en la elaboración de la planeación estratégica consistió en una serie de pasos como se mencionan a continuación: Primeramente se recabó información sobre el contenido de una planeación estratégica basado en la metodología Balanced Scorecard (BSC), seleccionando mediante fuentes confiables los aspectos que contendrá la realización de dicha planeación. También se desarrolló un análisis de las cinco fuerzas competitivas de Porter, un análisis de la situación actual de la empresa, un análisis PEST (político, económico, social y tecnológico), un diagnóstico de la organización y con esa información se determinó la cadena de valor. Después se elaboró el cuestionario y se validó para posteriormente aplicarlo en la empresa, también se aplicaron formatos de diagnóstico, estos instrumentos arrojaron la información necesaria para elaborar un análisis situacional en donde se describen el mercado, el producto, la competencia, distribución, clientes y aspectos internos, posteriormente se realizó un análisis FODA en donde se detallan las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta la organización, así como un análisis interno y externo de la empresa, de ahí se propusieron de acuerdo a una matriz las estrategias para alcanzar las metas, objetivos, responsables, el tiempo y los indicadores en que incurrirá cada acción. Por último se obtuvieron productos el Balanced Scorecard, el mapa de las 4 perspectivas de la empresa, un mapa estratégico de la empresa,

una grafica de Gantt de actividades y se establecieron las guías de Monitoreo y control de cada actividad.

Resultados

Misión, Visión, Valores, Organigrama, Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter Análisis de la situación actual de la empresa, Análisis PEST, Diagnóstico de la organización, Cadena de valor (Tabla No. 1), Análisis FODA (Tabla No. 2). Análisis interno (Tabla No. 3) y externo (Tabla No. 4), Matriz FODA (Tabla No. 5), Balanced Scorecard (BSC) (Tabla No. 6), Mapa de las 4 perspectivas de la empresa (Tabla No. 7), Mapa estratégico de la empresa (Tabla No. 8), Cuadro de mando integral (Tabla No. 10), Grafica de Gantt de actividades (Tabla No. 10) y las Guías de Monitoreo y control (Tabla No. 11).

Resumen ejecutivo: Planeación estratégica

Misión: Es vender y distribuir alimento balanceado para animales, equipo y medicina, para brindar un servicio de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, dando asesoría y contando con personal capacitado para proporcionar el servicio, así como los vehículos para distribuir los productos. Fuente: Elaboración propia.

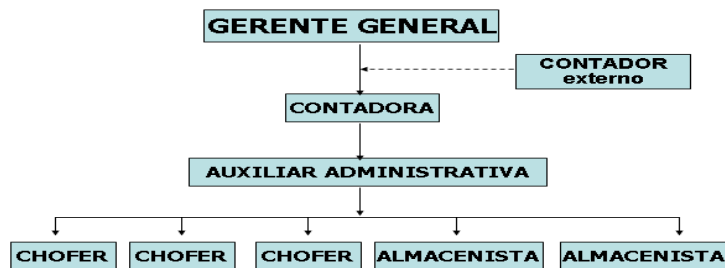
Visión: Ser el líder en el mercado en la compra-venta de alimento balanceado para todo tipo de animal, equipo y medicina mediante la optimización de recursos y la calidad de nuestros productos para satisfacer a nuestros clientes. Fuente: Elaboración propia.

Valores:

- Integridad
- Calidad
- Servicio
- Competitividad
- Respeto.

Fuente: Elaboración propia.
propia.

Organigrama:



Productos: Alimentos para todo tipo de animal del sector avícola, vacuno, porcino, equino, ovino caprino, acuícola, piscícolas, etc., medicina y equipo.

Mercado: Ganado de Engorda, Ganado Lechero, Granjas Familiares, Animales de engorda mascotas. Del mes de diciembre a abril es temporada alta (70%) y de mayo a noviembre es la temporada baja (30%).

Análisis de la situación

Una descripción del mercado. El mercado de la empresa es todo aquel cliente que demande alimento balanceado, medicina y equipo veterinario. Los clientes más comunes de la empresa son aquellas personas que constantemente están comprando productos y por mencionar algunos que son: la asociación lechera de Cd. Obregón, la asociación ganadera local, Universidades, pequeños ganaderos, criadores de mascotas.

Una reseña del producto/servicio. La empresa vende alimentos, (Aves de Postura, Avestruz, Caballos, Camarón, Cerdos, Codornices, Conejos, Ganado de Engorda, Ganado Lechero, Gallos, Granja Familiar, Animales de Laboratorio, Patos, Pavos, Peces, Pollo de Engorda, Ovinos etc.), medicina y equipo veterinario, aparte brinda asesoramiento de los diferentes productos que comercializa.

Una reseña de la competencia. Existen algunas empresas ya establecidas en el mercado en la venta de alimento balanceado, algunas son reconocidas a nivel nacional y otras a nivel regional, también hay productores locales, el mercado del alimento balanceado para animal está creciendo.

Una reseña de distribución. En cuanto a la distribución la marca que se comercializa en México cuenta con 10 plantas a nivel nacional, las cuales proveen los productos a una amplia red de distribuidores y estos a su vez lo venden a menudeo y medio mayoreo.

Perfil del cliente y/o consumidor. El perfil del cliente que maneja la empresa son aquellos clientes que demanden alimento balanceado y que tengan animales ya sea para cría, investigación, engorda, reproducción y venta, por consecuente los consumidores finales de los productos que se venden en la empresa son los animales para los cuales sus dueños compran el alimento.

Segmentos de mercado.

- Geográfica: La región del Valle del Yaqui y Mayo.
- Demográfica: Las edades de los clientes de la empresa fluctúan desde los 15 años a los 60 años, el sexo es indistinto de la clase media y una educación promedio de preparatoria.
- Psicográfica: La personalidad de los clientes son aquellas personas que les gustan los animales, el estilo de vida es de aspecto campirano y por lo regular son de ideales conservadores.

- Por comportamiento: Los compradores del producto por lo regular están en la cartera de crédito, hay también las personas que frecuentemente acuden a la empresa y clientes esporádicos que ocasionalmente compran los productos.

Mercado objetivo: El mercado objetivo para la empresa son todas aquellas personas que demanden alimentos balanceados para todo tipo de animal, medicina y equipo veterinario, estos provienen de la ciudad, rancherías, pueblos, ejidos, que se encuentran cerca del punto de venta. Por lo regular los clientes que compran productos en la empresa es porque se ofrece calidad, ya que la marca es respaldada por Purina que es la líder en el mercado debido a que tiene centros de investigaciones en Estados Unidos que están a la vanguardia e innovando día con día en avances alimenticios para animales.

Análisis PEST (político, económico, social y tecnológico)

Variables políticas

- Que el proveedor otorgue más concesiones o que se pierda el convenio de compra-venta.
- Que el gobierno y la banca privada no den financiamiento a las Pymes o aumenten sus tasas de interés.
- Que los proveedores aumenten los precios de sus productos.

Variables económicas

- La cartera de clientes la recupera en más de 30 días y los clientes están muy afianzados con el punto de venta.
- Temporadas bajas y altas de ventas, variedad de clientes en las ventas.
- Que se pierda la relación comercial con sus proveedores o aumente la competencia en la región.
- No tiene deudas con bancos ni prestamistas y aprovechar la economía de la región.
- No tiene planes de expansión, abrir otra sucursal y publicidad con una página web.

Variables sociales

- Medio ambiente, epidemias y clima de la región.
- Hay mucho compromiso y lealtad de los trabajadores.
- Que renuncie trabajadores de experiencia.

Variables tecnológicas

- Aprovechar la experiencia y capacitarse en la utilización de recursos tecnológicos.
- Aplicar las tecnologías de información.
- Aprovechar las redes sociales para darse a conocer.
- Elaborar una página Web.

Análisis de las 5 fuerzas competitivas de Porter

- 1) Poder de negociación del comprador: Con los compradores se tiene un alto nivel de negociación debido a que la empresa otorga muy buenos planes de crédito y aparte es muy flexible con los clientes, pero esto le ha traído problemas de cartera, aparte de que tiene un muy buen margen de inventario y la distribución es eficiente para el servicio al comprador en definitiva hay buena relación con los clientes.
- 2) Poder de negociación del proveedor: En cuanto al poder de negociación con los proveedores se considera que la empresa si tienen un alto poder de negociación ya que existe una muy buena relación con el proveedor, debido a que se está otorgando pocas concesiones y no fácilmente las otorga, hasta el momento la empresa tiene dos competidores directos de la misma marca que en este caso tiene que acatar las políticas del proveedor.
- 3) Amenaza de sustitución: La empresa tiene una gran amenaza de sustitución, debido que tiene competidores de otras marcas y marcas que están por entrar al mercado, también los pequeños empresarios que comercializan alimento que ellos mismos producen en la región.
- 4) Determinantes de la rivalidad: Existen algunas empresas ya establecidas en el mercado en la venta de alimento balanceado, algunas son reconocidas a nivel nacional y otras a nivel regional, también hay productores locales en la región, el mercado del alimento balanceado para animal está creciendo, pero en la comercialización a nivel regional.
- 5) Nuevos participantes: Se tiene información de que están entrando nuevas marcas de alimento balanceado en el mercado, pero no se han identificado plenamente, se está en proceso de investigación de estos nuevos competidores.

Diagnóstico de la organización

Procesos: La empresa que tiene operando 25 años en la región, el producto que ofrece esta empresa es alimento balanceado para todo tipo de animal, dentro de sus

procesos esta lo que es los proveedores, compras, almacenaje, ventas y clientes, una de los problemas en la empresa es la falta de aplicar el proceso administrativo y la planeación estratégica.

Los principales problemas que se les presentan son:

Mercadotecnia: La empresa atraviesa por un gran momento en cuanto a ventas, por eso creen poco conveniente invertir en la mercadotecnia, se debe de tomar en cuenta que los mercados, consumidores y clientes cambian constantemente, aparte de que surgen nuevos competidores que están en la vanguardia.

Producto: Con los productos que ofrece esta empresa son de muy buena calidad y están reconocidos a nivel nacional, ya que está respaldado por la marca.

Precio: Los precios son los mejores del mercado en cuanto a la competencia que tiene la empresa.

Plaza: En cuanto a la plaza no tiene problemas porque debido a la ubicación de la empresa es muy fácil de localizar, ya que se encuentra en el centro de la ciudad

Promoción: En este rubro de la promoción se encuentra poco bajo la empresa, debido a que aplica poca mercadotecnia, ya que sus clientes son cautivos y por lo consiguiente se ve la necesidad de aplicar un plan de mercadotecnia.

Administración: Aquí la empresa en cuanto a proveedores tiene gran apoyo se mantiene una estrecha y cordial relación, se carece de un organigrama que exprese el nivel jerárquico de cada empleado, no se tienen establecidas políticas y metas, esto conlleva a una desorganización debido a que no hay controles que apoyen a las actividades.

Recursos humanos: No se cuenta con un programa de capacitación para nuevos puestos, así como un estudio o análisis y valuación de actividades de cada puesto. No se apoya en el reclutamiento de personal en las fuentes correctas para la obtención de candidatos y no se tienen estipulados los requisitos para el ingreso al de personal a le empresa.

Dentro de lo que es la contratación no se les hacen exámenes médicos a los aspirantes y ya contratados no se pone un periodo a prueba para ver su rendimiento, aparte se necesita un boletín o manual de bienvenida para s las nuevas contrataciones, por ultimo no hay

actividades de convivencia y no se cuenta con uniformes y gafete de identificación del personal.

Cientes: La empresa ha tenido problemas en lo que es la recuperación de cartera, ya que tardan alrededor de un mes para recuperar las ventas a crédito, los clientes tienen varios años con la empresa, es por eso que se les dan las facilidades para sus pagos, pero la empresa debe darle formalidad a este tipo de transacción debido a que se pueden salir de control y perder capital.

Los requerimientos de cada proceso son:

Mercadotecnia:

- Realización de un estudio de mercado.
- Elaboración de una campaña publicitaria mediante las diversas herramientas o técnicas que da la mercadotecnia.
- Implementación de la campaña en los medios más factibles.

Administración:

- Elaboración de una planeación estratégica anual.
- Determinar los factores organizacionales de la empresa.
- Implementar mas medidas de control.

Recursos humanos:

- Creación de uniformes y gafetes de identificación.
- Capacitación y desarrollo de recursos humanos.
- Promover eventos que integren al personal para formar un mejor equipo de trabajo.

Cientes:

- Elaboración unas políticas de ventas.
- Implementar mejores controles de clientes.
- Buscar clientes mediante contratación de vendedores.

Figura 1. Cadena de valor.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 1. Análisis FODA de la empresa. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas).

FACTORES	FODA	
Internos	<p><u>FORTALEZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - La empresa es tiene amplia experiencia y es reconocida a nivel regional por sus productos de calidad. - No tiene deudas con bancos ni prestamistas. - Gran variedad de clientes. - La empresa tiene buena ubicación. - Hay mucho compromiso y lealtad de los trabajadores. - Capacitación a trabajadores sobre nuevos productos. - Hay muy buena relación con clientes y esta respaldada por sus proveedores. 	<p><u>DEBILIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Poca publicidad y promoción, no tiene establecido un plan mercadológico. - Utilizar procesos de administración de recursos antiguos. (Poca formalidad) - La cartera de clientes la recupera en más de 30 días. - Los clientes están muy relacionados con la dirección de la empresa. - No hay planes de expansión. - Temporadas económicas por bajas ventas. - Que se pierda la relación comercial con su proveedor principal. - No se identifica a clientes potenciales. - No hay planes de inversión para la ampliación de la empresa. - No tiene una planeación estratégica para atacar y combatir sus debilidades.
Externos	<p><u>OPORTUNIDADES</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Existe buena disposición a los cambios, adaptaciones y mejoras de los trabajadores en la empresa. - Aprovechar la economía de la región y promover ventas de contado. - Tiene una gran variedad de alternativas para poder crecer y expandirse físicamente en la región. - Crecer en presencia e imagen con mercadotecnia a nivel regional. - Analizar la apertura de posibles nuevos mercados. - Hay buenos planes de apoyos del gobierno y los bancos tiene alternativas de financiamiento. 	<p><u>AMENAZAS</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Que la marca otorgue mas concesiones. - Que se pierda el convenio de compra-venta. - Que aumenten los precios los proveedores. - Bajo crecimiento e inflación en el mercado. - Que renuncien trabajadores de experiencia. - Cambio en la tecnología y ciencia. - Medio ambiente (Clima, epidemias, etc.) - Que se amplíe la competencia en la región, con otras marcas.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 2. Análisis externo.

DIAGNÓSTICO (ANÁLISIS EXTERNO)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
POLITICO	<ul style="list-style-type: none"> • Apoyos por parte del gobierno federal y estatal para las Pymes. 	<ul style="list-style-type: none"> • No investigar un los diferentes apoyos que brinda el gobierno para desarrollar las Pymes.
ECONOMICO	<ul style="list-style-type: none"> • La empresa financieramente esta estable y percibe utilidades. • No tiene deudas con bancos, proveedores, etc. 	<ul style="list-style-type: none"> • No ha adquirido un plan de financiamiento para inyectar dinero a la empresa.
SOCIAL	<ul style="list-style-type: none"> • Es comercializadora de la marca de alimento balanceado más conocida a nivel nacional. 	<ul style="list-style-type: none"> • Hay poca publicidad a la sociedad.
TECNOLOGICO	<ul style="list-style-type: none"> • No tiene alguna diferencia en cuanto a sus competidores. 	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen tecnologías de información implementadas en la empresa.
RIVALIDAD EN LA INDUSTRIA	<ul style="list-style-type: none"> • Hay muy pocos competidores en el mercado y se tienen identificados. 	<ul style="list-style-type: none"> • No realizan periódicamente investigaciones de mercado y clientes.
PODER DE LOS PROVEEDORES	<ul style="list-style-type: none"> • Hay pocas concesiones por parte de proveedor a empresarios. • Tiene buena relación con sus proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Que el proveedor otorgue más concesiones.
NUEVOS ENTRANTES	<ul style="list-style-type: none"> • No tienen la experiencia y clientes, precios que se manejan en la organización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Están entrando nuevas competidores al mercado de marcas y pequeños vendedores.
PRODUCTOS SUSTITUTOS	<ul style="list-style-type: none"> • Los productos sustitutos no son de la calidad que tiene la marca purina y son de dudosa procedencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Son competencia y afectan a las ventas como competidores.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 3. Análisis interno.

DIAGNÓSTICO (ANÁLISIS INTERNO)	FORTALEZAS	DEBILIDADES
PROCESOS	<ul style="list-style-type: none"> • El flujo de los procesos en la organización es sencillo (Cadena de valor). • Se identifican bien los procesos de la empresa debido a que es pequeña y se pueden realizar mejoras ya el gerente realiza varias funciones. 	<ul style="list-style-type: none"> • Establecer procedimientos de trabajo en las diferentes funciones. • Falta de interés de un financiamiento para implementar una tecnología que agilice los procesos de la empresa.
ORGANIZACIÓN	<ul style="list-style-type: none"> • Una sola persona puede realizar varias funciones. • Buena comunicación entre los trabajadores. • 25 años operando en la región y experiencia en el ramo. • Gran variedad de clientes. • La empresa tiene buena ubicación. • Hay mucho compromiso y lealtad de los trabajadores. • 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta la definición de la estructura organizacional. • No hay programas de capacitación ni instrumentos de medición de la productividad. • No se cuenta con personal capacitado y especializado en las ventas. • Poca publicidad y promoción, no establecer un plan mercadológico. • La cartera de clientes la recupera en más de 30 días. • Están muy afianzados los clientes con el punto de venta.
TECNOLOGÍA	<ul style="list-style-type: none"> • Cuentan con tecnología en la comunicación y la utilización de software para desarrollar sus labores al igual que sus competidores, no hay diferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> • Falta de elaboración de redes de comunicación con clientes que les faciliten las ventas. • La empresa no cuenta con plan de adquisición de tecnologías que apoyen a los procesos.
CADENA DE VALOR	<ul style="list-style-type: none"> • Se tiene el liderazgo en ventas en el comercio de alimento balanceado en la región del Valle del Yaqui. 	<ul style="list-style-type: none"> • No se tiene una visión clara del rumbo de la empresa y se deben de aplicar la formalidad en los procesos internos y externos.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 4. Matriz FODA de la empresa. (Elección de la estrategia).

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> ☑ Ampliar y penetrar en el mercado mediante un planeación estratégica aprovechando la experiencia y relación con sus proveedores. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Incrementar la rentabilidad y finanzas de la empresa generando mayores utilidades mediante la capacitación.
AMENAZAS	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Aprovechar los apoyos que ofrece el gobierno federal o buscar el mejor financiamiento de alguna organización financiera. 	<ul style="list-style-type: none"> ✗ Implementar tecnologías de información para agilizar los procesos dentro de la empresa.

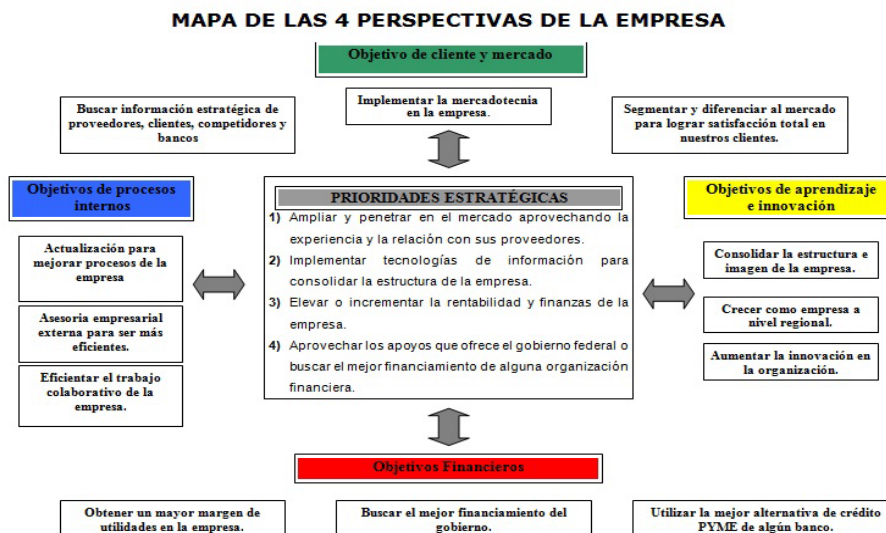
Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Balanced Score Card

ESTRATEGIAS:	OBJETIVOS:
<p>Fortalezas y Oportunidades (F.O.). Ampliar y penetrar en el mercado aprovechando la experiencia y la relación con sus proveedores.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Buscar información estratégica de proveedores, clientes, competidores y bancos. 2) Implementar la mercadotecnia en la empresa. 3) Segmentar y diferenciar al mercado para lograr satisfacción total en nuestros clientes.
<p>Fortalezas y Amenazas (F.A.). Implementar tecnologías de información.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Aumentar la innovación en la organización. 2) Actualización para mejorar procesos. 3) Eficientar el trabajo colaborativo de la empresa.
<p>Debilidades y Oportunidades (D.O.). Eleva o incrementar la rentabilidad y finanzas de la empresa.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Obtener un mayor margen de utilidades en la empresa. 2) Crecer como empresa a nivel regional. 3) Asesoría empresarial externa para ser más eficientes.
<p>Debilidades y Amenazas (D.A.). Aprovechar los apoyos que ofrece el gobierno federal o buscar el mejor financiamiento de alguna organización financiera.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1) Buscar financiamiento del gobierno. 2) Utilizar la mejor alternativa de créditos a PYMES de algún banco. 3) Consolidar la estructura de la empresa.

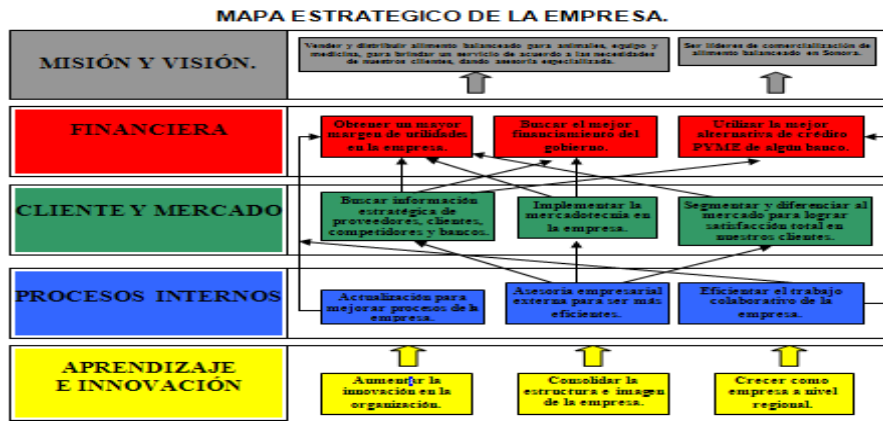
Fuente: Elaboración propia.

Figura 2. Perspectivas de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Figura 3. Mapa estratégico de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Cuadro de mando integral.

PERSPECTIVA	OBJETIVO	INDICADORES	VALOR ACTUAL	META	TOLERANCIA %	FRECUENCIA	FÓRMULA	RESPONSABLE	INICIATIVAS
MISIÓN VISIÓN VALORES	Vender y distribuir alimento balanceado para animales, equipo y medicina, para brindar un servicio de acuerdo a las necesidades de nuestros clientes, dando asesoría especializada. Ser líderes de comercialización de alimento balanceado en Sonora.	Cambios dentro de la estructura y proceso de la empresa, que impacten en las utilidades.	10%	5%	80%	Anual	NO APLICA	Todos los integrantes de la empresa	Realizar medidas que conlleven a dar una mejor proyección de la empresa en el mercado regional como la aplicación de mercadotecnia, la remodelación de la empresa y formalización de los recursos humanos.
FINANCIERA	Obtener un mayor margen de utilidades en la empresa. Buscar el mejor financiamiento del gobierno. Utilizar la mejor alternativa de crédito PYME de algún banco.	Incremento en el porcentaje de ventas Número de financiamientos otorgados por el gobierno o bancos.	10% 0%	5% 1	80% 80%	Anual Anual	NO APLICA NO APLICA	Gerente general de la empresa Gerente general de la empresa	Crear políticas de ventas que aseguren el cobro de cartera y la aplicación de un software de recuperación de cartera de clientes. Buscar fondos de financiamiento para por medio del gobierno federal como primera opción. Buscar la mejor alternativa de créditos a PYMES por parte de los bancos para desarrollar y fortalecer la empresa.
CLIENTE Y MERCADO	Buscar información estratégica de proveedores, clientes, competidores y bancos. Implementar la mercadotecnia en la empresa. Segmentar y diferenciar al mercado para lograr satisfacción total en nuestros clientes.	Numero de Información obtenida al año. Número de campañas lanzadas anuales. Numero de instigaciones de mercado realizadas al año.	0%	1	80%	Anual	NO APLICA	Gerente general de la empresa	Realizar análisis de información, crear alianzas y Firmar convenios con proveedores para fomentar relaciones comerciales. Realizar una campaña de mercadotecnia apropiada para la empresa para posesionarse en el mercado de la región. Contratar una empresa que elabore una investigación de mercado.

PROCESOS INTERNOS	Actualización para mejorar procesos de la empresa. Asesoría empresarial externa para ser más eficientes.	El desarrollo de la empresa en comparación de un año a otro. Por lo menos un despacho de asesoría contratado.	0%	1	80%	Anual	NO APLICA	Todos los integrantes de la empresa	Crear una página Web para que los clientes y proveedores tengan un mayor acceso a la información que la empresa publique. Contratar asesoría empresarial externa para ser más eficientes.
	Eficientar el trabajo colaborativo de la empresa.	Numero de capacitaciones en el año para los empleados.							Buscar un curso de desarrollo organizacional aplicados a la empresa.
APRENDIZAJE E INNOVACION	Consolidar la estructura e imagen de la empresa. Crecer como empresa a nivel regional. Aumentar la innovación en la organización.	El numero de estrategias de mercadotecnia utilizadas. Crecimiento en infraestructura, mercado y utilidades en comparación de otros años.	10%	3%	80%	Anual	NO APLICA	Gerente general de la empresa	Implementar uniformes y gafetes de identificación de la empresa. Abrir un nuevo punto de venta para ampliar mi mercado. Implementar la tecnología en los procesos de la empresa.

Tabla 7. Actividades y proyectos.

GRAFICA DE GANT (ACTIVIDADES)	TIEMPO DE REALIZACION (PROYECTOS)					
	Enero y Febrero	Marzo y Abril	Mayo y Junio	Julio y Agosto	Septiembre y Octubre	Noviembre y Diciembre
1) Realizar medidas para mejorar la imagen de la empresa como aplicar mercadotecnia, la remodelación y formalización de los recursos humanos.	x	x	x	☑	☑	☑
2) Abrir un nuevo punto de venta para tener más participación de mercado.	x	x	☑	☑	☑	☑
3) Buscar fondos de financiamiento para por medio del gobierno federal como primera opción.	☑	x	x	x	x	x
4) Buscar la mejor alternativa de créditos a PYMES por parte de los bancos para desarrollar y fortalecer la empresa.	☑	x	x	x	x	x
5) Realizar análisis de información, crear alianzas y firmar convenios con proveedores para fomentar las relaciones comerciales.	☑	☑	☑	☑	☑	☑
6) Realizar una campaña de mercadotecnia apropiada para la empresa para posesionarse en el mercado de la región.	x	x	x	☑	☑	☑
7) Contratar una empresa que elabore una investigación de mercado.	x	☑	x	x	x	x
8) Crear una página Web para que los clientes y proveedores tengan un mayor acceso a la información que la empresa publique.	x	☑	☑	x	x	x
9) Contratar asesoría empresarial externa para ser más eficientes.	x	x	☑	☑	☑	x
10) Buscar un curso de desarrollo organizacional aplicados a la empresa.	x	☑	x	x	x	x
11) Implementar uniformes y gafetes de identificación de la empresa.	x	x	☑	☑	x	x
12) Crear políticas de ventas que aseguren el cobro de cartera y la aplicación de un software de recuperación de cartera de clientes.	x	x	x	☑	☑	☑
13) Implementar la tecnología en los procesos de la empresa.	x	x	x	x	☑	☑
TIEMPO	Enero y Febrero	Marzo y Abril	Mayo y Junio	Julio y Agosto	Septiembre y Octubre	Noviembre y Diciembre

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 8. Guías de monitoreo y control.

INDICADORES	RESPONSABLE
1) Cambios dentro de la estructura y proceso de la empresa, que impacten en las utilidades.	Gerente general de la empresa.
2) Incremento en el porcentaje de ventas.	Gerente general de la empresa.
3) Número de financiamientos otorgados por el gobierno o bancos.	Gerente general de la empresa.
4) Numero de Información obtenida al año.	Gerente general de la empresa.
5) Número de campañas lanzadas anuales.	Gerente general de la empresa.
6) Numero de instigaciones de mercado realizadas al año.	Gerente general de la empresa.
7) El desarrollo de la empresa en comparación de un año a otro.	Gerente general de la empresa.
8) Por lo menos un despacho de asesoría contratado.	Gerente general de la empresa.
9) Numero de capacitaciones en el año para los empleados.	Gerente general de la empresa.
10) El numero de estrategias de mercadotecnia utilizadas.	Gerente general de la empresa.
11) Crecimiento en infraestructura, mercado y utilidades en comparación de otros años.	Gerente general de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Conclusiones

En conclusión se destaca que hoy en día es de gran importancia estar preparados para los cambios que se dan en este mundo globalizado, las empresas deben de estar en constante innovación y renovación mediante la planeación para afrontar nuevos retos que se dan en el entorno económico, contar con una visión del futuro para anticiparse a posibles hechos; por tal motivo el documento de planeación estratégica propuesto permitirá a la empresa tener un mejor control de las actividades, así como monitorear sus logros mediante sus indicadores para la toma de decisiones, concluyendo de manera general que se ha alcanzado el objetivo de la investigación, el proporcionar un documento de planeación estratégica para una comercializadora de alimento balanceado ubicada en Ciudad Obregón.

Como recomendación derivada de ésta investigación, se determino que la empresa tiene que estar a la vanguardia en el proceso de planeación y organización para eficientar su operación y así ser una empresa más productiva, estableciendo una planeación estratégica para consolidar la estructura de la misma, también es importante poner en práctica las iniciativas que surgen dentro del Blanced Scorecard o cuadro de mando integral, esto daría más bases y solidez a la empresa para competir dentro del mercado regional, por último se sugiere la aplicación de estas medidas, ya que los clientes y consumidores son cambiantes e inestables, se debe de buscar la manera de afianzarse como líder en comercialización de alimento balanceado en el estado de Sonora debido a que

existe una gran amenaza de nuevos competidores y cerrando con esta frase muy relevante en el ámbito empresarial “las empresas que no se renuevan por lo general mueren”.

Referencias

- Cohen, W., (2004). “Plan de mercadotecnia”. México: Editorial continental
- Congresos del Consejo coordinador de la industria de fabricantes de alimentos balanceados para animales, A.C. Asamblea anual de la sección de fabricantes de alimentos balanceados para animales, A.C. “La industria de alimentos balanceados en México” México D.F. Mayo del 2003. Mazatlán, Sinaloa Febrero de 2004 y Acapulco, Guerrero Marzo de 2007.
- Instituto Nacional de Geografía y Estadística (INEGI). Recuperado el 30 de Marzo, 2008, de www.inegi.gob.mx
- Kaplan, R.S; Norton, D.P. (1996). “Cuadro de Mando Integral” (The Balanced Scorecard). Boston: Editorial Harvard Business School Press.
- Koontz, H., (1998). “Administración: una perspectiva global”. México: Editorial Mc. Graw Hill.
- Kotler, P., (2001). “Mercadotecnia”. México: Editorial Prentice Hall
- Organización Mundial de Comercio (OMC). Recuperado el 30 de Marzo, 2008, de www.wto.org/indexsp.htm
- Panorama acuícola. (2007). El alimento balanceado en México. Recuperado el 05 de Febrero, 2008, de http://www.panoramaacuicola.net/noticia.php?art_clave=935
- PURINA México. (2008). Recuperado el 15 de Febrero, 2008, de www.purina.com.mx
- SE. Secretaria de economía. 2008. Recuperado el 30 de Marzo, 2008, de www.se.gob.mx
- Thompson, A. Jr. y Strickland A.J. III (2004). Administración Estratégica. México: Editorial Mc. Graw Hill.

Capítulo III. Modelo Cultural para la Mejora de la Performance en una Empresa de Giro Ferretero

Julio César López Figueroa, Beatriz Ochoa Silva, Imelda Lorena Vázquez Jiménez & Jesús Nereida Aceves López

Resumen

La presente investigación muestra la propuesta del diseño de un modelo cultural basado en la metodología de la Tecnología del Desempeño Humano (HPT) en una empresa ferretera de Ciudad Obregón, Sonora, el cual se fundamenta en los análisis de las cuatro dimensiones culturales: visión, valores, creencias y prácticas gerenciales, que condicionan cuatro factores clave de la performance organizacional: motivación, ambiente, estructura y aprendizaje. Actualmente las empresas están enfocando sus acciones hacia las relaciones laborales humanas, las cuales señalan que la eficacia y el éxito de una organización no se determinan sólo por las habilidades de los empleados ni por cuán bien trabajan los procesos de la compañía. La cultura organizacional se desarrolla como una respuesta a los retos que enfrentan las compañías que desean poder adaptarse a los constantes cambios externos logrando al mismo tiempo hacer frente a los internos; la aplicación de un modelo cultural basado en la HPT proporcionará a las organizaciones las herramientas necesarias para enfrentar los problemas de performance existentes en ellas. Para realizar este modelo en la empresa en estudio, se utilizó tres cuestionarios para la recopilación de la información de valor por parte de los trabajadores; dichos datos fueron procesados en el mapa de la performance del modelo el cual arrojó como resultados las propuestas de intervención requeridas para el cierre de las brechas de performance encontradas. Algunas de las intervenciones sugeridas se refieren a evaluar las competencias y perfiles de puesto, implementar marketing interno y verificar programas para evaluar el desempeño laboral.

Introducción

Tradicionalmente las empresas enfocan sus esfuerzos a la venta exterior de sus marcas y productos y por lo tanto al desarrollo de las actividades necesarias para dicho fin. Sin embargo, en algunas ocasiones estas actividades se ven afectadas por determinados problemas que demandan un programa de acción adicional para establecer la solución de los mismos; algunas de estas contingencias presentadas son el incumplimiento de las metas organizacionales, las fallas en la implementación de nuevas tecnologías, la pérdida de

oportunidades de crecimiento, la existencia de una excesiva rotación de personal, la falta de motivación por parte del personal, entre otros.

Uno de los factores que las entidades deben analizar de manera profunda en la búsqueda de soluciones a las dificultades mencionadas será el concerniente a la cultura organizacional, puesto que una evaluación de ésta revela como perciben, piensan y sienten los trabajadores. Luthans (2008) señala que en ocasiones una empresa debe llegar a la conclusión de que es hora que su cultura cambie, pues debido al contexto ambiental presente es probable que haya experimentado cambios drásticos que la obliguen a adaptarse a estas nuevas condiciones o puede que no llegue a sobrevivir.

Sin embargo, las destrezas arraigadas, la administración, las relaciones, las funciones y las estructuras obstaculizan cualquier cambio potencial en los patrones tradicionales de comportamiento organizacional. Por lo tanto, renunciar a una cultura vieja es extremadamente difícil; incluso existe el peligro, si la transición se realiza de manera tímida e incompleta, que el cambio no se logre de manera exitosa.

Chiavenato (2000) indica que “la única manera de cambiar las organizaciones es transformar su “cultura”, esto es, cambiar los sistemas dentro de los cuales trabajan y viven las personas“. Esta afirmación tiene una gran relevancia en la actualidad, cuando el desarrollo de nuevos productos y la innovación en la tecnología cambian con tanta rapidez que muchos productos y estrategias se vuelven obsoletos en poco tiempo.

Sin embargo, Luthans (2008) afirma que “no obstante, si se ha establecido la cultura organizacional apropiada, entonces, este cambio rápido será bien recibido e incorporado con el menor número posible de alteraciones y problemas”.

Si en una compañía, los factores visión, creencias, valores y prácticas de gestión se han quedado retrasados en relación a los cambios internos y externos de ésta, es el momento de cambiar la cultura organizacional actual a una que tenga como finalidad fomentar un mejor desarrollo de las relaciones internas en las diferentes áreas de la empresa, pretendiendo obtener un enfoque más integrado, orientado tanto al negocio como a la mejora del desempeño de los trabajadores. Una herramienta para alcanzar lo anterior es la Tecnología del Desempeño Humano (HPT por sus siglas en inglés).

La implementación de la HPT mejora el desempeño de las personas, los grupos o las organizaciones. El uso de “intervenciones” tales como capacitación, desarrollo organizacional, selección de personal, motivación, etc. conllevan a la obtención de un incremento notable en la performance organizacional; un punto muy importante es que la

HPT cuenta con uno de los factores más importantes, el cual es capaz de determinar el éxito de cualquier programa: la cultura de la organización. (Addison y Johnson 1998).

En la actualidad el entorno laboral de las organizaciones demanda incrementos constantes en la calidad, eficacia, participación en el mercado, innovación tecnológica, rentabilidad económica, productividad, entre otros. Sin embargo, uno de los factores que más está atrayendo la atención de las gerencias es el factor de la cultura organizacional, ya que estudios diversos señalan que una plantilla de trabajadores motivados y en un ambiente laboral propicio alcanzará de manera satisfactoria los objetivos de la organización.

En oposición a lo anterior, si una empresa no cuenta con una cultura organizacional, carecerá de una gran plataforma donde puedan basarse las emociones y deseos de los trabajadores (motivación), no podrá ser sustento para el aumento de las capacidades del trabajador (aprendizaje), será incapaz de determinar las condiciones óptimas tanto internas como externas para el desarrollo organizacional (ambiente), ni se convertirá en la base donde se depositen la misión, estrategia, metas, objetivos, funciones, tareas y procedimientos (estructura).

Las empresas que laboran bajo los esquemas comerciales actuales necesitan generar una cultura organizacional propia que se encuentre basada en el compromiso con la organización, en la colaboración entre compañeros de trabajo, en el apoyo mutuo, en el entusiasmo y en el reconocimiento. El mundo de economía globalizada existente y de cambios rápidos e inesperados del medio ambiente, así lo exige, se trata de cambiar o no sobrevivir.

Visto lo anterior, se vuelve obligatoria la aplicación de un modelo cultural, basado en la metodología HPT, que permita identificar las necesidades existentes en cuanto a la creación y desarrollo de una cultura y filosofía de una compañía, un modelo que aliente la participación y la conducta madura de todos ellos invitándolos al compromiso y la responsabilidad. Esto desarrollará una fortaleza que encaminará a la empresa hacia la excelencia, hacia el éxito; por tal motivo, el objetivo de este proyecto es diseñar un modelo cultural que incluya las dimensiones culturales de visión, valores, creencias y prácticas administrativas para que contribuya a que el personal se motive propiciando un ambiente laboral que permita el mejoramiento del desempeño de la empresa ferretera objeto de estudio.

Método

El sujeto objeto de estudio en la presente investigación es una organización de tipo comercial ubicada en Cd. Obregón, Sonora, cuyo giro es la venta y distribución de artículos e implementos del ramo ferretero y que cuenta con un personal de catorce empleados, por lo que de acuerdo a su tamaño es una entidad de tipo pequeña empresa.

Las características de los trabajadores pertenecientes a la empresa ferretera que participaron en este proyecto son:

Seis empleados pertenecientes al personal operativo.

- Tres auxiliares de mostrador: conocimientos básicos de computación, conocimiento de equipos y mercancía en general del ramo ferretero, responsabilidad, coordinación.
- Auxiliar de almacén: conocimiento de equipo y mercancía en general del ramo ferretero, responsabilidad, atención a clientes, coordinación.
- Auxiliar de compras: conocimientos básicos de computación y manejo de archivos, buena presentación, capacidad de negociación, rapidez de decisión, atención al cliente, coordinación.
- Facturista: conocimientos de auxiliar contable, manejo de procesadores de datos, manejo de archivos, buena presentación, responsabilidad, atención a clientes, coordinación.

Cinco empleados pertenecientes al nivel de mandos medios y superiores.

- Jefe de mostrador: conocimientos básicos de computación y control de inventarios, conocimiento de equipos y mercancía en general del ramo ferretero, responsabilidad, don de mando, atención a clientes, toma de decisiones, proactividad.
- Jefe de compras: conocimiento de equipos y mercancía en general del ramo ferretero, responsabilidad, don de mando, atención a clientes, toma de decisiones, saludos cordiales, proactividad.
- Jefe de almacén: conocimiento de equipos y mercancía en general del ramo ferretero, manejo de almacén, responsabilidad, don de mando, atención a clientes, coordinación, proactividad.

- Dos ejecutivos de ventas: conocimiento de equipo y mercancía en general del ramo ferretero, facilidad de palabra, presentación, responsabilidad, don de convencimiento, amabilidad, atención, licencia de manejo.

Tres empleados del nivel administrativo.

- Gerente general: conocimientos básicos de computación e inglés, experiencia como gerente en una empresa del ramo ferretero, buena presentación, negociación, liderazgo, toma de decisiones, rapidez de decisión, don de mando, iniciativa, trato amable, coordinación.
- Contador: contador público titulado, manejo de paquetes computacionales relacionados con contabilidad, Word, Excel, manejo de archivos, toma de decisiones, buena presentación, responsabilidad, coordinación.
- Encargado de crédito y cobranza: manejo de paquetes computacionales relacionados con contabilidad, Word, Excel, manejo de archivos, buena presentación, responsabilidad, rapidez en la toma de decisiones, coordinación.

Para la recopilación de información de valor se utilizó el modelo HPT cultural de Addison, el cual señala que se debe aplicar un instrumento que formule preguntas que permitan discernir tanto el nivel de competencia (las habilidades y conocimientos) de los empleados, así como también el nivel de confianza (logros, conducta, actitud, compromiso, contribuciones) de los mismos.

Se aplicaron tres encuestas distribuidas de la siguiente manera:

- Encuesta de opinión dirigida al personal operativo. Consta de 41 preguntas de opción múltiple distribuidas en ocho secciones, de las cuales cinco preguntas están enfocadas a objetivos; cinco a la satisfacción en el trabajo; cinco a la motivación; cinco a las relaciones con sus superiores, cinco a las relaciones con sus compañeros de trabajo; cinco a la actitud hacia el trabajo, cinco a las condiciones físicas y ambientales; seis preguntas de temas generales.
- Encuesta de opinión dirigida al personal de mandos superiores y medios. Consta de 50 preguntas de opción múltiple distribuidas en nueve secciones de cinco interrogantes, referentes a objetivos, satisfacción en el trabajo, motivación,

relaciones con sus superiores, actitud hacia el trabajo, condiciones físicas; nueve cuestionamientos de relaciones con sus subordinados, seis preguntas de temas generales y seis de comunicación.

- Encuesta de opinión dirigida al personal administrativo. Consta de 41 preguntas de opción múltiple, distribuidas en ocho secciones, de las cuales: cinco preguntas están enfocadas a objetivos, satisfacción en el trabajo, motivación, relaciones con sus superiores, relaciones con sus compañeros de trabajo, actitud hacia el trabajo, condiciones físicas y seis cuestiones de temas generales.

Las actividades correspondientes para realizar el estudio en la empresa seleccionada fueron los siguientes:

Se solicitó una cita con el gerente y el contador de la empresa en estudio para sostener una plática inicial y acordar una propuesta para la aplicación de una encuesta que permitiera ver el nivel de competencia y el nivel de confianza de su personal.

Una vez aprobada la solicitud, dichos jefes hicieron del conocimiento de los trabajadores de la compañía ferretera la necesidad de brindar su apoyo contestando los cuestionarios que se aplicaron al personal operativo, administrativo y de mandos medios y superiores. Se les enfatizó acerca de las grandes ventajas que representa la solución de los problemas de performance y su repercusión en el aumento de la productividad de la organización.

Para la aplicación de los instrumentos se acordó dejarlos en posesión de los empleados y pasados tres días se procedió a recolectarlos ya contestados. Al momento de la recolección se procedió a preguntar a cada uno de los encuestados acerca de posibles dudas respecto al contenido de las preguntas de los cuestionarios y se resolvió las inquietudes de algunos.

Como paso siguiente se llevó a cabo la tabulación de las respuestas elaborando las gráficas correspondientes a los dominios de cada nivel jerárquico del personal.

Finalmente se efectuó la interpretación de los resultados, mismos que conllevaron a la detección de las áreas de oportunidad y para las cuales se elaboraron y presentaron las intervenciones recomendadas.

Resultados

La recopilación de la información de valor por parte de los trabajadores, arrojó como resultados las siguientes intervenciones propuestas:

a) Personal operativo

Primeramente se muestran las intervenciones propuestas para el cierre de las brechas de performance arrojadas por la aplicación de los instrumentos al plantel operativo de la empresa objeto de investigación.

La siguiente figura muestra el mapa de la performance conteniendo las intervenciones propuestas para el nivel operativo:

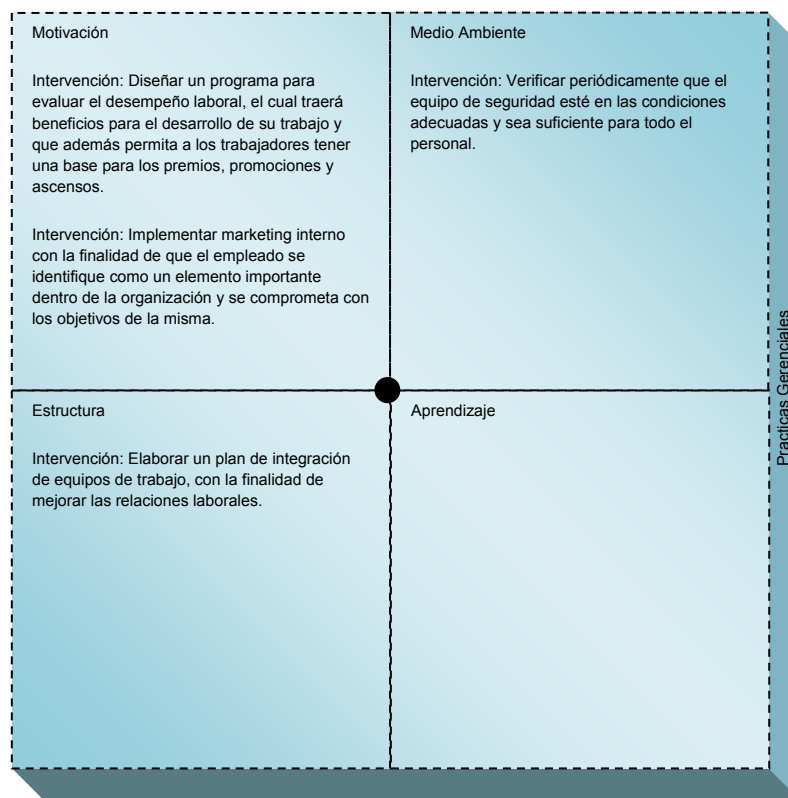


Figura 1. Integración del modelo de Addison y Johnson para el personal operativo, en relación a las prácticas gerenciales de la empresa.

Fuente: Diseño propio del autor

El modelo presenta tres intervenciones en la capa que corresponde a las prácticas gerenciales de la organización. Dichas intervenciones se aplican a deficiencias encontradas en los cuadrantes de motivación, medio ambiente y estructura, y se refieren principalmente al diseño de un programa para la evaluación del desempeño, la implementación de un

programa de marketing interno, la elaboración de un plan de integración de equipos de trabajo y la verificación periódica del equipo de seguridad de la empresa.

A continuación, la figura 2 señala las intervenciones propuestas por el modelo de Addison y Johnson para el personal operativo de la empresa correspondiente a la visión de la empresa:

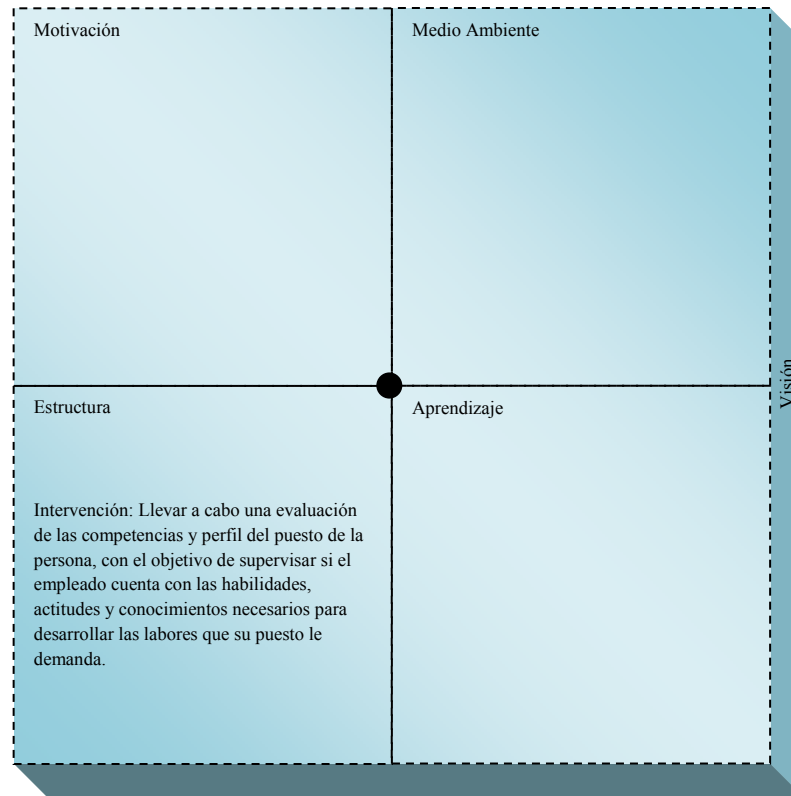


Figura 2. Integración del modelo de Addison y Johnson para el personal operativo, en relación a la visión de la empresa.

Fuente: Diseño propio del autor

La figura anterior ilustra la propuesta de una intervención en el cuadrante correspondiente al factor de estructura de la organización. Dicha intervención tiene como objetivo cerrar la brecha ocasionada principalmente por las indicaciones de los empleados acerca de considerar el trabajo aburrido y rutinario, además de sentir que sus objetivos personales no están acordes a los objetivos de la empresa.

La figura 3 indica las intervenciones propuestas por el modelo de Addison y Johnson para el personal operativo perteneciente a la organización, relativas a las creencias de la empresa:

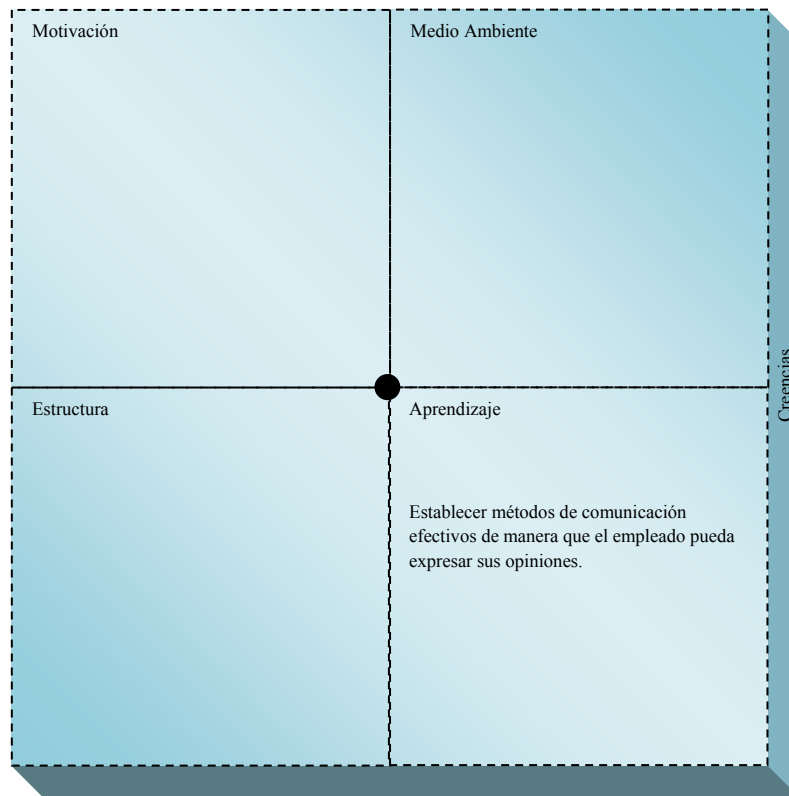


Figura 3. Integración del modelo de Addison y Johnson para el personal operativo, en relación a las creencias de la empresa.

Fuente: Diseño propio del autor

Esta figura indica la intervención aplicada en el cuadrante correspondiente al factor del aprendizaje. Esta propuesta es derivada por la opinión de los trabajadores de la empresa acerca de que sienten que no pueden expresarse libremente frente a sus superiores en las situaciones en que no estén de acuerdo con ellos.

b) Personal mandos medios y superiores.

A continuación la figura 4 indica las intervenciones requeridas para el personal de mandos medios y superiores correspondientes a las prácticas gerenciales de la empresa:

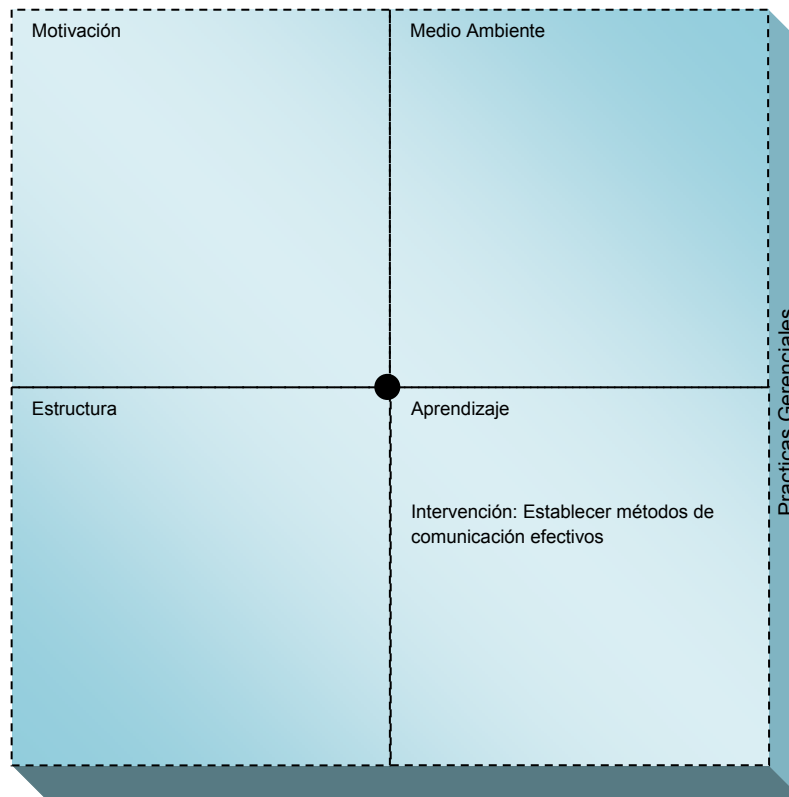


Figura 4. Integración del modelo de Addison y Johnson para el personal mandos medios y superiores, en relación a las prácticas gerenciales de la empresa.

Fuente: Diseño propio del autor

La figura anterior ilustra las intervenciones aplicadas en los cuadrantes correspondientes al factor de aprendizaje del mapa de la performance correspondiente a las prácticas gerenciales.

El objetivo es cerrar las brechas existentes debido a que la organización no cuenta con suficiente equipo de seguridad para evitar accidentes, y además, los empleados sienten que la comunicación informal existente en la empresa está afectando su desempeño laboral.

La figura 5 señala las intervenciones requeridas para el personal de mandos medios y superiores en relación a la visión de la organización:

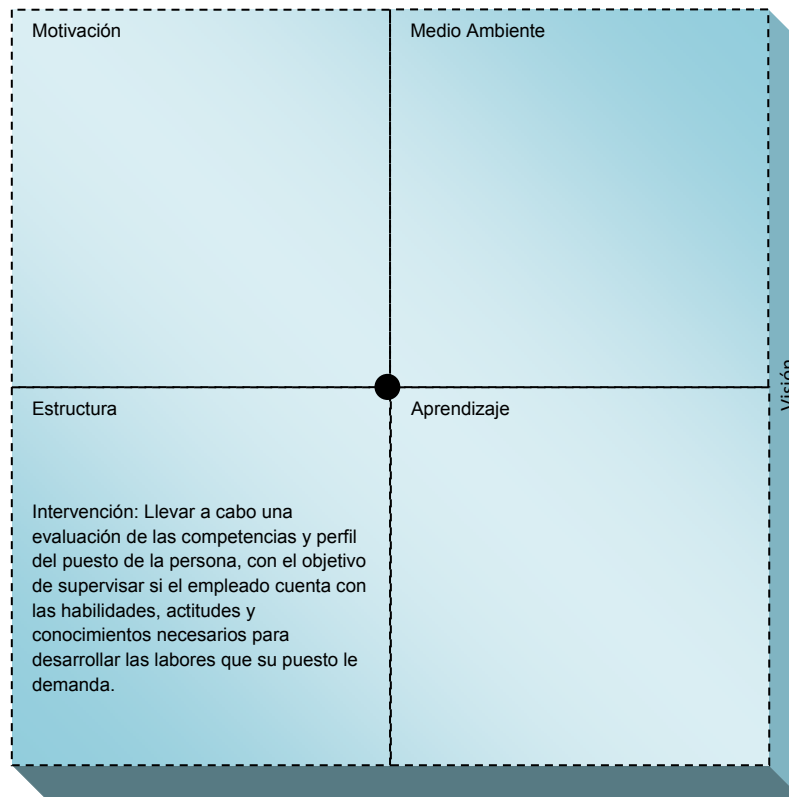


Figura 5. Integración del modelo de Addison y Johnson para el personal de mandos medios y superiores, en relación a la visión de la empresa

Fuente: Diseño propio del autor

Esta figura muestra una intervención propuesta en el factor estructura, correspondiente a la visión de la empresa, y cuyo objetivo es cerrar la brecha ocasionada por la declaración de un porcentaje de los empleados que indican que no tienen claramente definida cuál es la misión de la empresa.

c) Las encuestas aplicadas al personal administrativo no arrojan áreas de oportunidad.

Conclusiones

Aunque tradicionalmente las empresas han orientado sus esfuerzos a la venta exterior de sus productos y/o servicios, y por consiguiente a las actividades necesarias para ello, lo cierto es que cada vez es más aceptado en las organizaciones que el éxito no solo depende de cuán bien trabajan los procesos de la compañía o de contar con empleados hábiles: cada día atrae más la atención de las gerencias el factor de la cultura

organizacional, la cual argumenta que empleados más motivados se convierten en empleados más productivos.

Tener una cultura organizacional propia significa poseer valores y principios bajo los que se fundamente el funcionamiento de la empresa; se refiere a contar con valores, normas, creencias y entendimientos que sean compartidos por los empleados; se trata de tener un sistema de características propio.

La metodología propuesta para la aplicación de un modelo cultural es la Tecnología del Desempeño Humano (HPT por sus siglas en inglés), puesto que la claridad en la implementación de los pasos a seguir la convierte en una herramienta de fácil y práctica ejecución.

El modelo cultural de Addison y Johnson a implementar, indica que las intervenciones propuestas para lograr la mejora en el desempeño organizacional de la empresa objeto de estudio, deben ser colocadas en el cuadrante y la capa correspondiente del mapa de la performance.

Hoy en día, una empresa que no cuente con políticas definidas sobre la manera de tratar a los clientes; que carezca de un lenguaje, una terminología y rituales comunes relacionados con la buena disposición y comportamiento; que no presente una excelente calidad en sus productos, que tenga un alto nivel de ausentismo laboral y que muestre un bajo nivel de eficacia organizacional, está condenada a fracasar irremediamente. A menos que esté dispuesta a cambiar.

Recomendaciones

Se sugiere la aplicación de indicadores de la productividad como una manera de evaluar si el incremento en la motivación de los trabajadores, como consecuencia de la implementación del modelo cultural de Addison y Johnson, ha ocasionado el incremento correspondiente en la productividad de la organización.

Los indicadores sugeridos se muestran en la tabla siguiente:

Tabla 1. Indicadores de la productividad

Objetivos	Factor Crítico de Éxito	Indicadores	Fórmula	Fuentes
Incrementar la rentabilidad.	Aumentar la razón financiera costo-beneficio	% de incremento de la utilidad	$1 - (\text{Utilidad neta año anterior} / (\text{Monto total de ingresos} - \text{Monto total de egresos}) (1 - \text{inflación})) * 100$	Estado de resultados y balance general
Fortalecer continuamente el enfoque de calidad en la atención personalizada hacia el cliente	Medir el grado de satisfacción del cliente	% de satisfacción del cliente	Aplicación de cuestionarios	Gerencia de la empresa

Fuente: Diseño propio del Autor

Para la elaboración de un modelo de cultura de Addison y Johnson se recomienda tener cuidado al diseñar el instrumento a aplicar, pues debe de investigar con preguntas que generen información de valor que permita encontrar áreas de oportunidad en la empresa, ya que dicha información servirá como guía para la propuesta de las intervenciones a utilizar para lograr el cierre de las brechas encontradas.

El desarrollo de la metodología HPT deberá ser realizado con el mayor apego a la misma, pues de otra manera podría emitir falsa información o información subjetiva, que en ninguno de los dos casos es de beneficio para los fines de esta investigación.

Se recomienda a la persona encargada de mostrar el modelo cultural en la empresa objeto de estudio que profundice en la literatura bibliográfica de estas herramientas que son utilizadas para mejorar la performance organizacional, pues esta acción le permitirá obtener un mayor conocimiento de los alcances de estos modelos; asimismo, debe sensibilizar al personal que va a ser encuestado para que tomen conciencia de la conveniencia de realizar la aplicación de este modelo basado en la Tecnología del Desempeño Humano y de la importancia que van a tener sus respuestas para el éxito de éste.

La empresa también debe estar consciente que el diseño y potencial aplicación del modelo cultural generará una inversión económica; sin embargo, al mismo tiempo no debe perder de vista que este costo le redituará un incremento en la mejora del desempeño de la organización, lo que conllevará a volver este gasto redituable.

Referencias

- Addison, R. y Johnson, M. (1997). *Arquitectura de la performance*. <http://www.pignc-isp.com/articles/cultural/arquitect.htm>
- Benhamu, S. (2011). *Tecnología del desempeño humano*.
<http://ateneo-empresarial.com/archives/tecnologia-del-desempeno-humano>
- Bernárdez, M. (2005). *Tecnología del desempeño humano*. AuthorHouse: USA.
- Chiavenato, I. (2000). *Administración de Recursos Humanos*. Quinta Edición. McGraw-Hill: Colombia.
- Contreras, O. (2006). *Cultura Organizacional en el Área Administrativa de una Institución Privada de Educación Superior en Zacatecas*.
<http://www.razonypalabra.org.mx/anteriores/n55/ocontreras.html>
- Daft, R. (2007). *Teoría y diseño organizacional*. Novena Edición. Cengage Learning: México.
- Denison, D. (1991). *Cultura corporativa y productividad organizacional*. Fondo Editorial: Colombia.
- Gómez-Mejía y Balkin. (2002). *Administración*. McGraw-Hill: España
- Goncalves, J., Goncalves M. y Sass C. (2006). *La importancia de la Cultura Organizacional en la Gestión de Empresas Turísticas: el caso de Blue Tree Hotels*.
http://www.esade.edu/cedit2006/pdfs2006/papers/La_importancia_de_la_cultura_organizacional_en_la_gestion_de_empresas_turisticas.pdf
- Hellriegel, D., Slocum, J. y Woodman, R. (1999). *Comportamiento organizacional*. Octava edición. Thompson: México
- Hofstede, G. (1997). *Cultures and organizations. Software of the mind*. McGraw-Hill: USA.
- Kinicki, A. y Kreitner, R. (2003). *Comportamiento organizacional. Conceptos, problemas y prácticas*. McGraw-Hill: México
- Lussier, R. y Achua, C. (2011). *Liderazgo. Teoría, aplicación y desarrollo de habilidades*. Cuarta Edición. Cengage Learning: México.
- Luthans, F. (2008). *Comportamiento organizacional*. Undécima Edición. McGraw-Hill: México.
- Spitzer, D. (1998). *Power rewards: Rewards that really motivate*. <http://www.pignc-isp.com/articles/motivation/spitzer-rewards.htm>
- Velasco, R. y Vázquez, M. (2009). *Encuesta de opinión dirigida al personal operativo; Encuesta de opinión dirigida al personal mandos superiores y mandos medios con personal bajo su cargo; Encuesta de opinión dirigida al personal administrativo*. Instituto Tecnológico de Sonora: México.

Capítulo IV. Mejora del proceso de seguimiento y control de las solicitudes pendientes de los clientes mediante el uso de las tecnologías de la información

Jesús Antonio Gaxiola Meléndez, Ernesto Martín Encinas Olea & Jorge Alejandro Duarte del Castillo

Resumen

La mejora de los procesos en una empresa significa optimizar la efectividad y la eficiencia de los mismos, mejorando los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a los problemas y las demandas de nuevos y futuros clientes.

En la actualidad la mejora de procesos es un reto para toda empresa y para poder lograr esto, se puede echar mano de las tecnologías de la información y así mejorar la calidad y la eficiencia en los servicios y procesos. El uso de tecnologías de información ya no es solo para procesos de producción o conversión, sino que deberá estar implícito en todos los ámbitos del negocio, incluyendo el área administrativa y sus procesos internos, además de proveer de una ventaja competitiva a la empresa. (Rosseau, 2000)

El presente artículo se deriva del trabajo realizado en la oficina comercial de Ciudad Obregón de Teléfonos de México SAB de CV. Se cuenta con un procedimiento poco efectivo y seguro para darle seguimiento y solución a las solicitudes de los clientes que quedan ya que se ha detectado que no se les da seguimiento y solución al 100%.

Después de aplicar la metodología Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar, (DMAIC) y como resultado de implantar la tecnología de asignación de tareas del MS Outlook para apoyar la propuesta de mejora del proceso de seguimiento y solución de las solicitudes que quedaron pendientes, nos arrojó una mejora significativa en el número de solicitudes que no se les daba solución. Ahora el 100% de las solicitudes que se ingresaron al sistema fueron solucionadas.

Antecedentes

La calidad del servicio al cliente han alcanzado gran importancia en los últimos años, el cuidado de la atención en el sector servicios contribuye para crear clientes satisfechos; “No olvidemos que el mejor promotor para una empresa es un cliente satisfecho, porque en una u otra forma él recomendará servicio, producto y empresa. Esta recomendación tiene un efecto multiplicador”. (Manríquez & Villegas, 2001); expertos en la materia aseguran que el costo de conservar un cliente representa una quinta parte de los se eroga por conquistar uno nuevo.

Ingeniería de Servicios

[La ingeniería de servicios es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.] (Manríquez & Villegas, 2001)

Los sistemas de información y la tecnología de las comunicaciones se convierten en elementos estructurales de las organizaciones para lograr alcanzar nuevas dimensiones, congruentes con las teorías y propósitos de la ingeniería de servicios. Así se llega a un nuevo concepto de estructura organizacional en la cual los sistemas de información y las personas surgen como sus dos fuertes pilares para crear relaciones con los clientes estables y duraderas al desarrollar una capacidad para crear valor para ellos y ofrecerles mejores servicios. (Manríquez & Villegas, 2001)

Generalmente se piensa que las tecnologías de información solo se usan en la etapa de producción, en los grandes sistemas de manufactura, o los sistemas automatizados de producción, sin embargo, (Rosseau, 2000) actualmente las tecnologías de Información deberán de estar presentes en todas las actividades de la empresa, es decir, en las etapas de entrada, conversión y salida.

Las tecnologías de información representan una herramienta importante en los negocios, sin embargo, el implementar un sistema de información no garantiza que ésta obtenga buenos resultados de manera automática o a largo plazo. (Rosseau, 2000)

Marco de referencia

La calidad en la atención al cliente es un proceso para la satisfacción total de las necesidades y los requerimientos de los mismos. Para cualquier organización los clientes son el elemento vital. Sin embargo, son pocas las empresas que pueden adaptarse a las necesidades de sus clientes en cuanto a eficiencia, servicio personal y calidad. Por esta razón los directivos debe iniciar el proceso de mejorar la calidad del servicio que ofrecen.

Para mejorar los resultados, se debe mejorar los procesos y esto permitirá mejorar las satisfacciones de sus clientes y de sus empleados, razón de ser de la empresa.

“La mejora de los procesos, significa optimizar la efectividad y la eficiencia, mejorando también los controles, reforzando los mecanismos internos para responder a las contingencias y las demandas de nuevos y futuros clientes”.

La mejora de procesos es un reto para toda empresa de estructura tradicional y para sistemas jerárquicos convencionales. Para mejorar los procesos, se debe considerar:

1. - Análisis de los flujos de trabajo.
2. - Fijar objetivos de satisfacción del cliente, para conducir la ejecución de los procesos.
3. - Desarrollar las actividades de mejora entre los protagonistas del proceso.
4. - Responsabilidad e involucramiento de los actores del proceso.

Para poder lograr la mejora en los procesos, todos los integrantes de una organización deben de poner su mejor esfuerzo en hacer las cosas bien. Para conseguirlo, una empresa debe hacerse responsables de los procesos, documentación, requisitos definidos del proveedor, requisitos y necesidades de los clientes internos bien definidos, requisitos, expectativas y establecimiento del grado de satisfacción de los clientes externos, indicadores, criterios de medición y herramientas de mejora estadística.

Por todo lo visto anteriormente con respecto a la calidad, esta lleva a la utilización de una metodología que ayude a alcanzar la calidad o al menos que tenga un rango de error demasiado pequeño para no se afecte a la imagen de la empresa ante el cliente. Es aquí donde entra la metodología Seis Sigma y sus sub-metodologías DMAIC y DMADV.

La metodología de Seis Sigma se basa fundamentalmente en implementar una estrategia basada en dos objetivos principales: la reducción de la variabilidad de los procesos, es decir, mantener los procesos controlados lo que permitirá saber exactamente que se puede esperar de ellos en cada momento y así tener una alta satisfacción en los usuarios-clientes, el otro objetivo es la reducción drástica del número de defectos de los procesos, entendiéndose como defecto, cualquier desviación más allá de los límites especificados en las repeticiones de los procesos. (Pande Meter, 2002) Esta estrategia que está basada en la medición del mejoramiento del proceso y la reducción de la variación se logra con la aplicación de las sub-metodologías DMAIC y DMADV. El proceso DMAIC (Definir, Medir, Analizar, Mejorar, Controlar) es un sistema de mejora para procesos ya existentes que se encuentran por debajo de las especificaciones existentes y que busca su mejoramiento. Por otro lado, el proceso

de DMADV (Definir, Medir, Analizar, Diseñar, Verificar) es un método utilizado para el desarrollo de nuevos procesos y productos a un nivel de calidad Seis Sigma. Puede también ser empleado si un proceso ya existente requiere de más que solo un incremento en la mejora de su calidad. (Pande Meter, 2002)

La utilización de las tecnologías de la información para la creación de valor

En este mundo tan competitivo obliga a que las empresas se esfuercen para lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles. La ventaja competitiva debe de ser tomada en cuenta por los gerentes de las empresas.

La ventaja competitiva se obtiene a partir de crear un valor agregado o un beneficio constante que recibe el cliente o nuestro producto, algo que no hace nuestra competencia. Es un concepto valido para cualquier tipo de empresa. El principio de crear una ventaja competitiva es que a mayor competencia, mayor necesidad existe para desarrollarla. Esto implica dar un paso más allá de los tradicionales enfoque mercadológicos.

La creación de valor debe ser un proceso continuo o sostenido, para que se convierta en una ventaja competitiva de importancia. La creación de valor obliga a utilizar un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie valor tangible e intangible para el cliente y, como resultado, logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Problema

En la actualidad se cuenta con un procedimiento poco efectivo para darle seguimiento y solución a las solicitudes pendientes de los clientes por parte del empleado y la gerencia ya que se ha detectado que no se les da seguimiento y solución al 100% de éstas. Cada solicitud pendiente depende del empleado que se quedó con esta para darle el seguimiento hasta su solución.

Se considera una solicitud pendiente a toda petición o tramite de un cliente que no se puede solucionar en el instante que es solicitada quedando fuera de sistema ya que no se pueden elaborar varios movimientos al mismo cliente en el mismo día por cuestiones de operación del sistema actual y requiere de un seguimiento durante los días posteriores.

Cada uno de los empleados le da seguimiento a su manera, la mayoría de estos le da seguimiento por medio de anotaciones personales, esto lleva un alto riesgo de pérdida de información y falta de seguimiento como se ha notado por medio de las quejas de los clientes que regresan a solicitar, ya molestos que se les dé solución a su petición que ya habían hecho anteriormente, causando en ellos malestar por pérdida de tiempo y afectación en su economía.

En total se obtienen en promedio 15 solicitudes pendientes fuera del sistema al día, cada una se lleva en promedio tres días para darle solución, de estas 15 solicitudes quedan en promedio 5 solicitudes sin darle seguimiento y solución debido al olvido del empleado, pérdida de información o por cambio de funciones y no hay quien les de seguimiento hasta su solución. En días con bastante afluencia pueden llegar a quedar hasta 30 solicitudes pendientes para darles seguimiento. Ver tabla 1.

Tabla 1. Solicitudes pendientes

SOLICITUDES PENDIENTES POR EMPLEADO	SOLICITUDES PENDIENTES EN TOTAL	SOLICITUDES PENDIENTES SOLUCIONADAS	SOLICITUDES PENDIENTES NO SOLUCIONADAS
3-4	15	10	5

El procedimiento actual de seguimiento y solución a las solicitudes pendientes de los clientes se muestra en la siguiente figura. Ver figura 1.

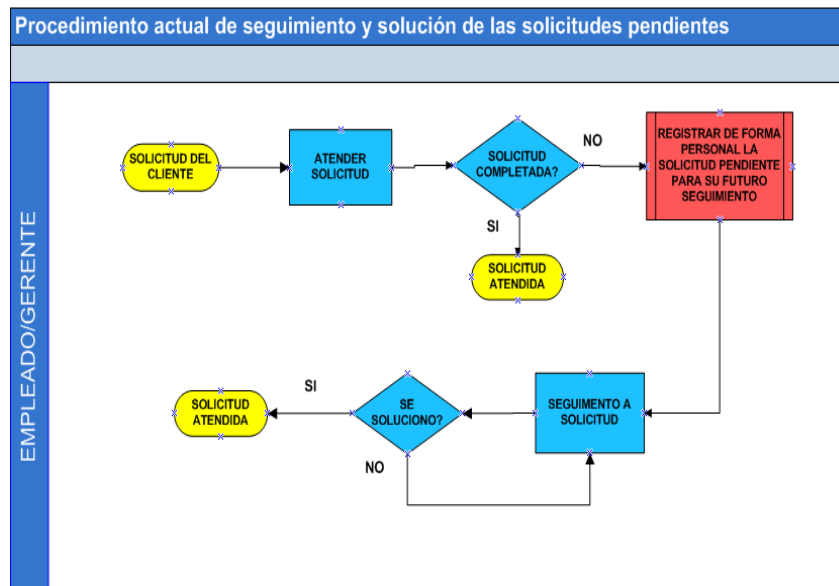


Figura 1. Procedimiento actual de seguimiento y solución de las solicitudes pendientes de los clientes (elaboración propia)

Además, la falta de seguimiento y solución a las solicitudes de los clientes que quedan fuera del sistema es uno de los varios factores que afecta a la mala percepción del cliente, la cual aumento en un 5% con respecto a los resultados del año anterior 2009.

Otra consecuencia de no atender y solucionar las solicitudes pendientes que quedan fuera del sistema es el tiempo que se necesita en la labor de conciliación hacia el cliente por parte del empleado o de la gerencia para evitar que éste de la baja de un servicio en especial o la totalidad de éste, en promedio se le invierten 35 minutos.

Por lo tanto la problemática planteada es la siguiente: ¿Cómo podría mejorar el proceso de seguimiento, control y solución a las solicitudes pendientes de los clientes que quedan fuera del sistema en el departamento de comercial, utilizando los recursos con que cuenta actualmente la empresa?

Objetivo

Mejorar el proceso de seguimiento a las solicitudes pendientes de los clientes que “quedan fuera del sistema actual” para asegurar su solución al 100%, utilizando y adecuando las tecnologías de la información que están disponibles en la empresa.

Método

La metodología de la cual se tomó como referencia para la elaboración del proyecto fue la DMAIC, la cual debe ser ejecutada de acuerdo a las necesidades estratégicas de la organización.

Definir

1. Definir como equipo el área o estratégica a apoyar.
2. Revisar los datos existentes relacionados con el proceso o problema.
3. Elaborar un esquema del proceso actual.
4. Definir el alcance del proyecto.

Medir

1. Seleccionar qué medir
2. Identificar fuente de datos
3. Recabar datos

Analizar

1. Analizar los datos
2. Analizar los procesos
3. Identificar los indicadores a controlar

Implementar mejora

1. Desarrollar criterios para seleccionar soluciones.
2. Seleccionar la mejora
3. Planear la implantación

Controlar

1. Documentar el procedimiento mejorado.
2. Capacitación de usuarios.
3. Monitorear y controlar los cambios.
4. Complementar la documentación del proyecto

Resultados

La aplicación de la TIC (tareas de MS Outlook) para mejorar el proceso de seguimiento y solución de las solicitudes que quedaron pendientes de los clientes nos arrojó una mejora significativa en el número de solicitudes que no se les daba solución. El 100% de las solicitudes que se ingresaron al sistema para darles seguimiento y solución fueron solucionadas por los empleados en el área de contrataciones ó por el gerente de la oficina, a comparación de la forma anterior donde no se contaba con un sistema para poderles dar seguimiento y supervisión por lo que quedaban solicitudes sin atender.

Los resultados obtenidos después de tres meses de uso son los siguientes (tabla 2).

Tabla 2. Resultados de indicadores

PROCESO	INDICADOR	RESULTADO
ANTERIOR	Solicitudes pendientes sin ingresar al sistema para su seguimiento y solución	15
	Solicitudes pendientes no solucionadas sin ingresar al sistema	6
MEJORADO	Solicitudes pendientes ingresadas al sistema para su seguimiento y solución	15
	Solicitudes pendientes no solucionadas ingresadas al sistema	0

El contar con las solicitudes pendientes dentro del sistema permite a cualquier empleado de la oficina y no solamente a los que se encuentran en el área de contrataciones, darle seguimiento completo hasta lograr su solución. Se eliminó por completo los errores o no atención a solicitudes por olvidos, ausencias, vacaciones y cambio de funciones de los empleados. Una vez ingresadas una solicitud pendiente al sistema pueden ser supervisadas por el gerente en turno; puede verificar si se les está dando seguimiento y solución con tan sólo invertir unos minutos de su tiempo, e inclusive puede el mismo darle solución o ingresar una solicitud para un empleado en particular.

Se definió un nuevo proceso ya mejorado de seguimiento y solución de las solicitudes pendientes de los clientes (Ver figura 2).

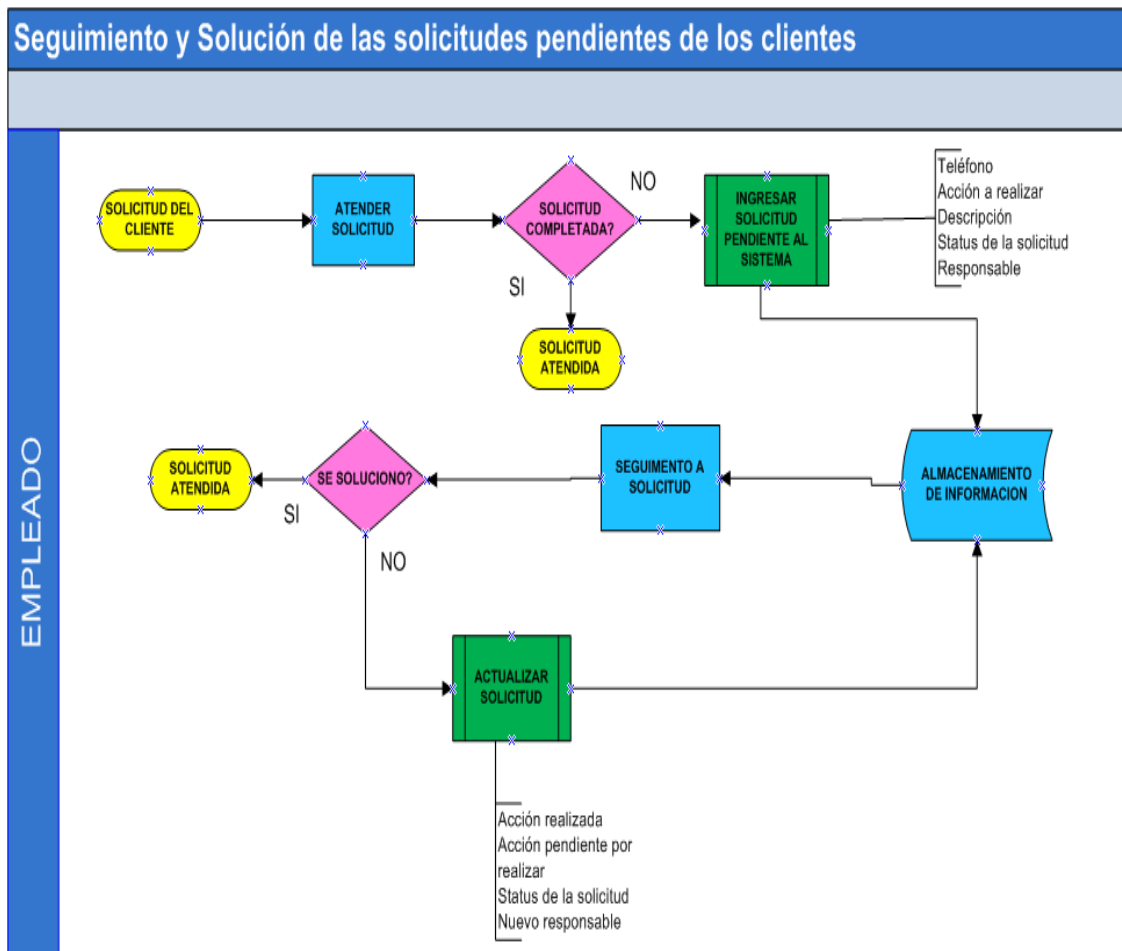


Figura 2. Diagrama de flujo del proceso mejorado.

Además, no toda solicitud del cliente puede ser solucionada por el empleado, algunas veces la solución está en manos del gerente o depende de otros departamentos, El

nuevo proceso y tecnología permite asignar la solicitud directamente al gerente para que le de seguimiento y solución y/o de ser necesario lo suba de nivel.

Otro beneficio que no se tenía considerado al inicio del proyecto, es el que se obtiene al ingresar las solicitudes de los clientes desde el módulo de recepción agilizando el tiempo de atención al cliente al registrar su solicitud sin necesidad de esperar; en el sistema anterior el promedio de espera era de hasta una hora y media para estos casos, sobre todo en días de alta afluencia.

Un beneficio intangible que se obtuvo con la mejora en el seguimiento de las solicitudes pendientes que no es aplicable al cliente, está relacionado con el empleado y su satisfacción laboral ya que el nuevo sistema le permite liberarse de un pendiente o responsabilidad que debe de recordar, Ahora solo tiene que ingresar la solicitud que quedó pendiente al sistema y seguramente será atendida.

Conclusiones

Se cumplió con el objetivo del trabajo al mejorar el proceso de seguimiento a las solicitudes pendientes de los clientes que “quedan fuera del sistema actual” utilizando y adecuando las tecnologías de la información que están disponibles en la empresa, ya que al utilizar las facilidades que ofrece el sistema de tareas de MS Outlook nos arrojó una mejora del 100% en la solución del número de solicitudes que quedan pendientes.

El 100% de las solicitudes que se ingresaron al sistema para poderles dar seguimiento y solución fueron solucionadas por alguno de los empleados en el área de contrataciones o por el gerente de la oficina, a comparación del proceso anterior donde no se contaba con un sistema para poderles dar seguimiento y quedaban solicitudes sin atender.

Con respecto al uso de la herramienta DMAIC para la realización del trabajo, se concluye que fue de gran utilidad en la determinación de la problemática y el objetivo, así como encontrar la solución adecuada y poder lograr la mejora del proceso motivo de estudio.

Con los resultados obtenidos en este trabajo se puede realizar un plan a mediano plazo donde la solución aplicada se puede retomar en las tres oficinas restantes en el área,

la cuales son las oficinas de Cajeme, Navojoa y Huatabampo, logrando así expandir los beneficios a toda el área.

Finalmente para seguir obteniendo mejores resultados, se recomienda una supervisión constante por parte de la gerencia sobre el uso de la nueva herramienta para darle seguimiento y solución a las solicitudes pendientes de los clientes, además de dar a conocer los beneficios de una manera constante a los empleados para que puedan estar seguros de que la mejora realizada al proceso está dando resultados. También se recomienda utilizar la herramienta DMAIC para mejorar otros procesos o subprocesos dentro del área de atención a clientes.

Referencias

- Cohen Karen Daniel, A. L. (2007). *Tecnologías de la Información en los Negocios*. México D.F.: McGraw-Hill/Intramericana Editores, SA de CV.
- Davis Stan, D. B. (1998). *2020 Vision*. New York: Simon and Shuster.
- Desatnick, R. L. (1989). *Cómo Conservar sus Clientela*. Colombia: Legis Editores S. A.
- Evans James R., L. W. (2000). *Administración y Control de la Calidad*. México: Editorial Thomson-México.
- George Mike, R. D. (2004). *¿Qué es el Six Sigma Esbelto?* New York, New York: The McGraw Hill Companies, Inc.
- Harrington, H. (2003). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Bogota Colombia: McGraw-Hill.
- James L. Heskett, W. E. (2005). *Service Breakthroughs*. New York: The Free Press.
- Krajewski, L., & Ritzman, L. (2000). *Administración de Operaciones: estrategias y análisis*. México: Pearson Educación.
- Manríquez, L. R., & Villegas, F. M. (2001). *Ingeniería de Servicios para crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas sustanciales y sostenibles*. México: McGraw-Hill.
- Martin, B. W. (1993). *Quality Customer Service*. Menlo Park, California: Quality Press.
- Pande Meter, H. L. (2002). *What is Six Sigma*. New York: McGraw-Hill.
- Rosseau, D. (2000). *Assessment of Technology in Organizations: Closed versus Open Systems Approaches*.
- TELMEX. (s.f.). Recuperado el 10 de ENERO de 2010, de www.telmex.com.mx

Capítulo V. Investigación de Mercados para el Lanzamiento de Seguros de Automóviles y Vida en Fondo de Aseguramiento Agrícola

Isel Cristina Peralta Espinoza, Dina Ivonne Valdez Pineda, Imelda Lorena Vázquez Jiménez & Blanca Rosa Ochoa Jaime

Resumen

El Fondo de Aseguramiento Agrícola Alianza de Obregón es una aseguradora agrícola, no lucrativa, ofrece este servicio a los agricultores que siembran cultivos de granos en el Valle del Yaqui y Mayo, subsidiado por Agroasemex del cual recibe apoyos anuales para el gasto operativo, siendo insuficientes en los meses de captación nula de primas de aseguramiento. Ahora bien buscando una medida para poder solventar los gastos que se incurren en el período antes mencionado se llevará a cabo la introducción de nuevos servicios de aseguramiento de automóvil y vida a manera de ampliar el ofrecimiento de los servicios del fondo. Para poder obtener información suficiente y determinar las estrategias mercadológicas se determina el siguiente problema: ¿Cuál será la aceptación al servicio de los seguros de automóviles y vida para el Fondo de Aseguramiento Agrícola Alianza de Obregón?. Con el objetivo de conocer la aceptación del servicio de aseguramiento de automóviles y vida por parte de los socios del Fondo de Aseguramiento Agrícola Alianza de Obregón; el método que se utilizó está integrado por: sujeto los socios del fondo, materiales un cuestionario estructurado y en procedimiento los pasos de la investigación de mercados. Una vez llevada a cabo la metodología antes mencionada se obtuvo como resultado que existe una gran aceptación de los socios por los seguros de automóviles y vida. De tal manera que en base a los resultados obtenidos se llega a la conclusión que el proyecto es viable en base a la factibilidad que arrojó la investigación.

Antecedentes

En la actualidad la penetración de los seguros de vida a través de las aseguradoras agrícolas, es una necesidad que va desde el ámbito internacional hasta regional como una medida de protección, ya que el sentimiento de la vulnerabilidad entre los consumidores es alto. Otro evento similar es el de los seguros de automóviles, ya que actualmente ha tenido un incremento considerable, debido al aumento en el número de vehículos asegurados como consecuencia de la reactivación de la venta de autos nuevos.

Ahora bien, el Fondo de Aseguramiento Agrícola Alianza de Obregón, es una organización con fines no lucrativos que ofrece un servicio de aseguramiento de los cultivos que siembran en sus parcelas los agricultores de los Valles del Yaqui y Mayo, y que es subsidiado por un organismo federal de nombre Agroasemex que al mismo tiempo

se reasegura con él para ceder los riesgos que no puede asumir directamente con sus reservas técnicas, y fondos de protección y de retención común de riesgos.

Un punto muy importante es que los fondos de aseguramiento cuentan con un mercado cautivo de acuerdo a la forma en que se constituyen, creando con ello una ventaja competitiva con relación a la competencia, sin embargo es un organismo no lucrativo y sus costos operativos son cubiertos con el 25% de total del pago del seguro que realiza el socio descontando el reaseguro y con un apoyo anual que otorga AGROASEMEX, ya que es el organismo con que se reasegura a su vez el fondo. Sin embargo estos ingresos no son suficientes al final del ciclo agrícola esto es entre los meses de junio y agosto.

En base a lo antes expuesto surge la iniciativa por parte del fondo de aseguramiento en diversificar los tipos de seguros a ofrecer, esto es ampliando sus líneas a seguros de automóviles y vida, teniendo como finalidad incrementar sus ingresos y pasar a ser el primer fondo que contará con este tipo de seguros a nivel nacional.

Por tal motivo, una alternativa para lograr lo anterior es que el fondo de aseguramiento lleve a cabo el lanzamiento de seguros de automóviles y vida, con el objetivo de poder brindar a sus socios otras dos opciones de protección personal y patrimonial, ampliando con ello la satisfacción de sus necesidades.

Para llevar a cabo la introducción de los servicios de aseguramiento para automóvil y vida en el Fondo de Aseguramiento Agrícola Alianza de Obregón es necesario realizar una investigación para conocer la situación actual del mercado y contar con información necesaria para la toma de decisión acerca de la viabilidad, la implementación y la inversión.

Marco de referencia

Para que una empresa logre un posicionamiento relevante en la mente de sus consumidores, debe tomar en cuenta que esto se logra con la aplicación de la mercadotecnia como una de sus principales funciones dentro de la administración, que debe poner en práctica debido a los constantes retos mercadológicos que enfrenta en su vida cotidiana.

La mercadotecnia forma parte esencial en el mundo de los negocios. Hoy en día, la mayor parte de los países sin importar su etapa de desarrollo económico o sus distintas ideologías políticas, reconocen la importancia de la mercadotecnia.

En ese mismo sentido Stanton Etzel y Walker (2007), nos dicen: la mercadotecnia es una actividad orientada al cliente y en la coordinación de las actividades de marketing para alcanzar los objetivos de desempeño de la organización.

Ahora bien, los expertos en mercadotecnia hacen uso de los instrumentos que emanan de la misma, tal es el caso del Plan de Mercadotecnia mediante el cual se puede obtener las metodologías y estrategias más adecuadas según las exigencias y necesidades del consumidor.

Investigación de mercados

La actividad fundamental de la mercadotecnia es identificar y satisfacer las necesidades de los clientes, y para determinar estas necesidades y aplicar las estrategias y programas ideados con el fin de satisfacer las demandas de los consumidores, es necesario que los gerentes de marketing obtengan la información necesaria sobre los clientes, la competencia y el mercado en sí.

Para lograr lo antes mencionado es necesario llevar a cabo una investigación de mercados, ya que a través de la misma se puede evaluar las necesidades de información, así como emitir a los usuarios interesados de la información los conocimientos relevantes, precisos, confiables, válidos, actualizados y que puedan llevarse a la práctica, y lograr así los objetivos mercadológicos fijados.

La investigación de mercados comprende un proceso sistemático de diseño, obtención, análisis y presentación de los datos pertinentes a una situación de marketing específica que enfrenta una organización (Kotler y Armstrong, 2008).

Para Fischer (1993), la investigación de mercados es un proceso sistemático de recopilación e interpretación de hechos y datos que sirven a la dirección de una empresa para la toma adecuada de decisiones y para establecer así una correcta política de mercado.

Por tanto se puede decir que la investigación de mercados nace como una necesidad de satisfacer algunas situaciones por las que puede llegar a pasar una empresa tales como: excesiva producción, al querer lanzar un nuevo producto al mercado, al querer conocer el mercado actual, o bien al detectarse algunas anomalías en las actividades mercadológicas, etc. Para todas y cada una de las situaciones antes mencionadas es necesaria una investigación de mercados que nos proporcione la información cuantitativa y cualitativa

que conlleve a encontrar una alternativa de solución a cada situación por la que pase la empresa.

Importancia de la investigación de mercados

La investigación de mercados es una de las actividades de la mercadotecnia que es de suma importancia su utilización, debido a que a través de ella es posible la obtención de toda la información que esté relacionada con el producto y/o servicio a ofrecer, y a su vez con el comportamiento de los consumidores del mismo.

Puesto que la toma de decisiones eficaces depende de la calidad de la información en que se basa, la investigación de mercados desempeña una función indispensable en cuanto a que proporciona información precisa y útil (Churchill, 2003).

La investigación de mercados surge como una herramienta de salvación para muchos directores y personas encargadas de lograr el buen funcionamiento de la mercadotecnia y que son los que enfrentan los problemas; con base a la investigación de mercados se van a gestar y tomar decisiones adecuadas para alcanzar las metas o fines deseados.

Problema

Para llevar a cabo la introducción de los servicios de aseguramiento para automóviles y vida en el Fondo de aseguramiento Agrícola Alianza de Obregón es necesaria una investigación de mercados para conocer la situación actual del mercado y contar con información necesaria para la toma de decisión acerca de la viabilidad, la implementación y la inversión. Por tal motivo se ha planteado la siguiente pregunta: ¿Cuál será la aceptación al servicio de los seguros de automóviles y vida para un Fondo de Aseguramiento Agrícola?

Objetivo

Conocer la aceptación del servicio de aseguramiento de automóvil y vida por parte de los socios del Fondo de Aseguramiento Agrícola Alianza de Obregón.

Método

La metodología que se utilizó en este proyecto fue:

Sujeto. En base a que se necesita conocer si la introducción de los nuevos servicios de aseguramiento de automóviles y vida es positiva, la investigación de mercado se realizó entre los socios activos del fondo y sus familias en una muestra de 164 socios del fondo de Aseguramiento Agrícola Alianza Cd. Obregón.

Materiales. En esta investigación los materiales que se utilizaron fue el cuestionario estructurado, que consta de 12 preguntas de opción múltiple.

Procedimiento. Para la investigación se utilizó el siguiente procedimiento de Kinear (2004):

1. Objetivos de la investigación y necesidades de información

Debido a que los fondos de aseguramiento solo aseguran cultivos agrícolas tales como: maíz, trigo, cártamo, garbanzo, etc. y el ampliar los servicios a ofrecer surge como una novedad dentro de este tipo de organizaciones, se determinó el siguiente objetivo de la investigación:

Conocer que tanta aceptación tiene la introducción de los servicios de aseguramiento de automóviles y vida en los socios del Fondo de Aseguramiento Agrícola Alianza de obregón.

2. Diseño de la Investigación y fuentes de datos

Fuente de datos Primarias: El método de recolección de datos fue una encuesta, para la cual se diseñó un cuestionario con preguntas relacionadas con el mercado al que se pretende ingresar, para identificar las fortalezas y debilidades que presentan de los seguros de automóviles y vida actualmente, así como para conocer las expectativas del mercado a incursionar.

Fuente de datos Secundarias: Se utilizaron datos secundarios externos: como Competencia; Fuente Agroasemex, buscando intentos anteriores de temas o proyectos similares; Internet. Qualitas <http://www.qualitas.com.mx/> así como también GNP http://www.segurosgrp.com.mx/seguros_de_vida.php

3. Procedimiento de recolección de datos

Para la recolección de datos se diseñó un cuestionario estructurado, compuesto por 12 preguntas enfocadas al objetivo de la investigación, las cuales fueron de opción múltiple (ver apéndice 1). La aplicación de las encuestas fue de manera personal.

4. Diseño de la Muestra

Se seleccionó la población de acuerdo a la necesidad que tenía la empresa de determinar una posible aceptación de parte de los socios.

La muestra de los socios fue tomada mediante la siguiente fórmula:

$$n = \frac{(Z)^2 N p q}{(e)^2 (N - 1) + (Z)^2 p q}$$

Esta fórmula nos ayudará a encontrar la muestra de una población finita, ya que el total de los socios es de 334.

n =? (Muestra a obtener)

Z = .95 (Nivel de Confianza)

N = 334 (Universo o población)

p = .30 (probabilidad a favor)

q = .70 (probabilidad en contra)

e = .05 (error de estimación)

$$n = \frac{(1.96)^2 (334) (.30) (.70)}{(.05)^2 (334 - 1) + (1.96)^2 (.30) (.70)} = \frac{269.44}{1.639236} = 164.36 = \mathbf{164 \text{ personas}}$$

En base a los resultados obtenidos para realizar la investigación se necesita una muestra de al menos 164 socios.

5. Elaboración de la muestra

La muestra se obtuvo en base a la fórmula que determina las muestras de poblaciones finitas de un total de 334 socios. La cantidad de socios a quienes se les aplicará el cuestionario será de 164.

6. Recopilación de datos

Una vez que se obtiene el universo se procede a la obtención de la muestra, posteriormente se aplica a un 10% de la muestra el cuestionario como prueba piloto, ya que con ello se podrá saber si es viable la aplicación del mismo para dicha investigación. Y por último, una vez que está aplicada la prueba piloto y validado el cuestionario se procede a encuestar al total de la muestra, esto es los 164 socios.

7. Procesamiento de datos

Primeramente se llevó a cabo la revisión de los cuestionarios aplicados para corroborar que hayan sido contestados correctamente, después se procedió a la codificación y finalmente fueron capturados y tabulados en el programa Excel.

8. Análisis de datos

Se llevó a cabo el análisis obtenido de los resultados de la investigación, aplicando en porcentaje, para poder ver hacia donde se inclinaba la aceptación de los socios con respecto a los seguros de automóviles y vida.

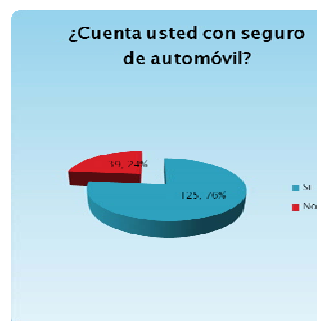
9. Presentación de resultados

Ya que se obtuvieron los resultados necesarios, se procede a presentar un informe final a los directivos de la empresa, en el que se establecen las conclusiones y recomendaciones más adecuadas en relación al problema planteado.

Resultados

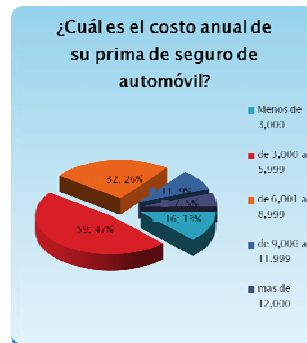
Una vez realizada la investigación se obtuvieron los siguientes resultados:

Gráfica 1.



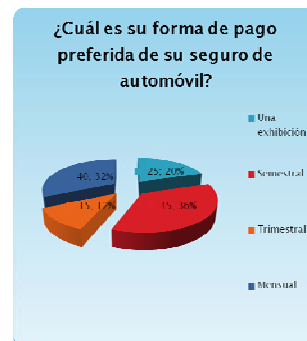
Respecto a esta pregunta, se observa que aunque no determina la preferencia por los seguros del Fondo, indica que el 76% consume el servicio de seguros de automóvil por lo que el mercado indica que es atractivo.

Gráfica 2.



El 47% de los seguros de automóvil de socios del fondo se encuentran en el Rango de \$3,000 pesos a los \$5,999 pesos.

Gráfica 3.



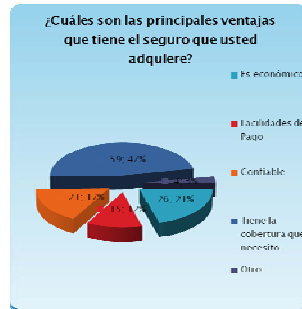
La forma preferida de pago de las pólizas de seguros de automóvil es la semestral con un 36 %, seguida de la mensual con un 32%.

Gráfica 4



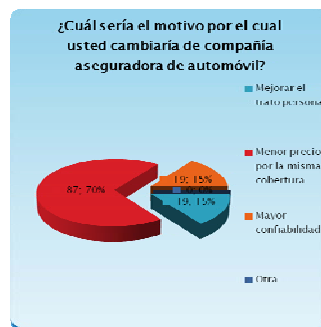
El motivo por lo que se escoge la compañía de seguros de automóvil es por recomendación con un 42% y por el precio con un 24%, lo que indica una tendencia positiva hacia la propuesta de introducir el servicio en el Fondo de Aseguramiento.

Gráfica 5.



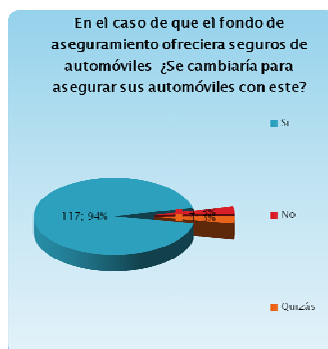
El 47 % de los encuestados dicen que una de las principales ventajas que buscan al asegurar un automóvil es por su cobertura y el 21% nos dice que por económico.

Gráfica 6.



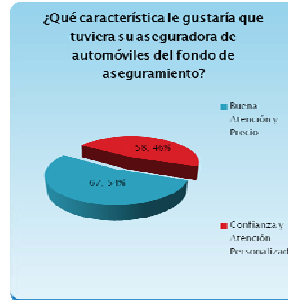
El 70% nos dice que el motivo por el cual cambiarían de compañía de seguro de automóvil es que otra opción les ofreciera la misma cobertura por menor precio, y el 15% opta por una mayor confiabilidad y mejor trato personal.

Gráfica 7



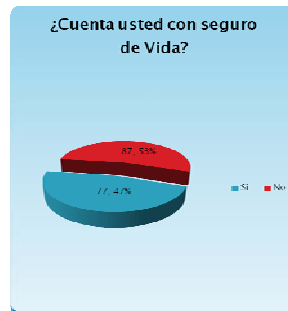
En el caso de que el fondo ofreciera seguros de automóvil el 94% contestó que si se cambiaría con el Fondo de Aseguramiento.

Gráfica 8



El 54% nos dicen que entre las características que más desean respecto a su compañía de seguros de automóviles, es que proporcionen confianza y atención personalizada y el 46% que tengan buena atención y precio.

Gráfica 9.



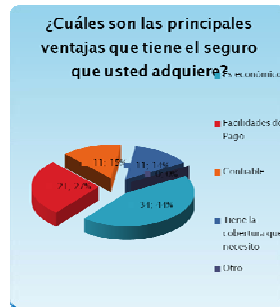
El 53% de los socios cuenta con seguro de Vida lo que indica una señal positiva hacia la iniciativa del fondo de introducir este servicio.

Gráfica 10.



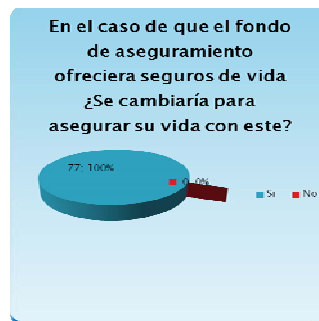
El 43% de los socios dicen que entre los motivos para escoger la compañía de seguro de vida es por recomendación (indicación positiva hacia la iniciativa), y el 27% dicen que por ser la única compañía que se analizó y el 20% por el precio.

Gráfica 11.



El 44% de los socios dicen que entre las principales ventajas de la compañía actual de seguros de vida es que es económica, 27% tiene facilidades de pago y con el 15% que es confiable.

Gráfica 12



El 100% de los socios dicen que en caso de que el fondo de aseguramiento cuente con seguros de automóviles y vida, no dudarían en cambiarse a esta empresa. Lo que indica la factibilidad del proyecto.

Discusión

Seguros de automóvil

De las respuestas obtenidas en las encuestas aplicadas a los socios del fondo de aseguramiento, se deduce que la demanda de servicios por aseguramiento de automóvil es positiva ya que el 76% de los encuestados los consume. También se obtuvo que el rango de

precio de prima por seguro de automóvil se encuentra entre los \$3,000 y \$6,000 pesos, con una forma de pago semestral como preferente.

Un punto importante de resaltar es que el 42% de los encuestados contestó que se escoge al vendedor de seguros de automóvil debido a una buena referencia y el 24% por el precio ofrecido.

Dentro de los aspectos relevantes del seguro se tiene que al 47% le es atractivo por el tipo de cobertura y nuevamente se indicó el precio como factor con el 21%.

Respecto a cambiarse de compañía aseguradora, se obtuvo que el 70% consideran realizar el cambio de proveedor de aseguramiento de automóvil si se les ofreciera la misma cobertura con un precio menor y un 15% manifestó que si percibieran mayor confianza o un mejor trato personal también lo haría.

El 94% de los encuestados contestó que se cambiaría con el fondo de aseguramiento en caso de que este ofreciera los servicios de aseguramiento.

Los factores que más desean los encuestados es confiabilidad y mejor trato con el 54% y el 46% desea un buen precio junto a una buena atención.

Seguros de vida

Solo el 47% de los encuestados contestaron que consume el servicio de seguro de vida y de ellos 43% escoge el proveedor por recomendación, el 27% porque fue la única opción que analizó y el 20% por el precio que se le ofreció, lo anterior resulta positivo para la iniciativa de este trabajo.

Los encuestados contestaron respecto a las ventajas de su proveedor de seguros, que es económico con un 44%, las ventajas de pago con el 27% y el 15% contestó por ser confiable.

El 100% de los encuestados contestaron que se cambiarían con el fondo de aseguramiento en caso de ofrecer el servicio de aseguramiento de vida.

Conclusiones

De los resultados obtenidos se concluye que los socios del Fondo de Aseguramiento aceptan la oferta que se les presente de seguros de automóvil y vida, ya que el 94% en el caso de seguros de automóviles así lo manifestó y el 100% en el caso de seguros de vida. Por lo que se puede concluir que el proyecto es viable, de acuerdo a los resultados obtenidos de la investigación.

Así mismo se tienen las capacidades para lograr introducir exitosamente los servicios de aseguramiento, ya que se cuenta con el personal capaz y con la estructura organizacional para operar esta nueva oferta de servicios.

Para concluir cabe hacer hincapié en lo relevante que es llevar a cabo una investigación de mercados previamente a la elaboración del plan de mercadotecnia, ya que es un insumo indispensable mediante el cual se obtiene la información necesaria que contiene datos concretos sobre las necesidades y preferencias de los consumidores con relación a los nuevos productos y/o servicios que le empresa desee ofrecer, como se muestra en la presente investigación.

Recomendaciones

Existen algunos puntos importantes que es necesario capitalizar como son: la buena imagen y confianza que perciben los socios del fondo de aseguramiento como proveedor de servicios de aseguramiento.

Otro aspecto a capitalizar es que la venta de los nuevos servicios de aseguramiento brindará beneficios a todos los integrantes del fondo, ya que como socios participarán de estos y al concientizarlos de esta situación, se podrá lograr un impacto positivo mayor en la venta de estos servicios.

Por todo lo antes expuesto y apoyándose en los resultados de esta investigación, se recomienda ampliamente que este proyecto se lleve a cabo. Quedando asentado de antemano que los autores de este trabajo de investigación se ponen a disposición para cualquier duda y aclaración que este análisis requiera.

Referencias

- Churchill, G. A. (2003). *Investigación de Mercados*, International Thomson Editores S. A. de C. V., 4ta. Edición, México D.F.
- Kotler P. y Armstrong G. (2008). *Fundamentos de Marketing*, Pearson Educación de México, S. A. de C. V. 8ª. Edición, México D.F.
- Fernández R. (2007). *Manual para elaborar un plan de mercadotecnia*, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V. 1ª. Edición, México D.F.
- Fischer de la Vega L. (1993). *Mercadotecnia*, McGraw- Hill Interamericana Editores, S. A. de C. V. 2ª. Edición, México D.F.
- Stanton W.J., Etzel, M.J. y Walker B.J. (2007). *Fundamentos de Marketing*, McGraw-Hill/Interamericana Editores, S. A. de C. V. 14ª. Edición, México D.F.

Apéndices

Objetivo: Conocer la aceptación del producto de aseguramiento de automóvil y vida por parte de los socios del Fondo de Aseguramiento Agrícola Alianza de Obregón.

Instrucciones: Marque con una X la respuesta que sea adecuado para usted. En algunos casos le solicitamos explicar un poco su respuesta en donde se indica la siguiente frase: “Especifique: _____”

PREGUNTAS	Cód.
<p>1. ¿Cuenta usted con seguro de automóvil?</p> <p>a. Si _____</p> <p>b. No _____, Especifique: _____</p> <p>c. En el caso de no contar con automóvil. Pase a la pregunta 9</p>	<input type="checkbox"/>
<p>2. ¿Cuál es el costo anual de su prima de seguro de automóvil?</p> <p>a. Menos de 3000 _____</p> <p>b. De 3,000 a 5999 _____</p> <p>c. de 6001 a 8999 _____</p> <p>d. de 9000 a 11999 _____</p> <p>e. más de 12,000 _____</p>	<input type="checkbox"/>
<p>3. ¿Cuál es su forma de pago preferida de su seguro de automóvil?</p> <p>a. Una sola exhibición _____</p> <p>b. Semestral _____</p> <p>c. Trimestral _____</p> <p>d. Mensual _____</p>	<input type="checkbox"/>
<p>4. ¿Cuál es el motivo por el que escogió esta compañía de seguros?</p> <p>a. Fue la única opción que se analizó _____</p> <p>b. Me la recomendaron _____</p> <p>c. Por el precio _____</p> <p>d. Por publicidad _____</p> <p>e. Otro, Especifique: _____</p>	<input type="checkbox"/>
<p>5. ¿Cuáles son las principales ventajas que tiene el seguro que usted adquiere?</p> <p>a. Es económico _____</p> <p>b. Facilidades de Pago _____</p> <p>c. Confiable _____</p> <p>d. Tiene la cobertura que necesito _____</p> <p>e. Otro, Especifique: _____</p>	<input type="checkbox"/>
<p>6. ¿Cuál sería el motivo por el cual usted cambiaría de compañía aseguradora de automóvil?</p> <p>a. Mejor trato del personal _____</p> <p>b. Menor precio por la Misma cobertura _____</p> <p>c. Mayor Confiabilidad _____</p> <p>d. Otra, Especifique: _____</p>	<input type="checkbox"/>
<p>7. En el caso de que el fondo de aseguramiento ofreciera seguros de automóviles ¿Se cambiaría para asegurar sus automóviles con este?</p> <p>a. Si _____</p> <p>b. No _____</p> <p>c. Quizás, Especifique: _____</p>	<input type="checkbox"/>

<p>8. ¿Qué característica le gustaría que tuviera su aseguradora de automóviles del fondo de aseguramiento?</p>	<input type="checkbox"/>
<p>9. ¿Cuenta usted con seguro de Vida? a. Si, pase a la pregunta 10 ___ b. No, Gracias por participar ___</p>	<input type="checkbox"/>
<p>10. ¿Cuál es el motivo por el que escogió esta compañía de seguros? a. Fue la única opción que se analizó ___ b. Me la recomendaron ___ c. Por el precio ___ d. Por publicidad ___ e. Otro, Especifique: _____</p>	<input type="checkbox"/>
<p>11. ¿Cuáles son las principales ventajas que tiene el seguro que usted adquiere? a. Es económico ___ b. Facilidades de Pago ___ c. Confiable ___ d. Tiene la cobertura que necesito ___ e. Otro, Especifique: _____</p>	<input type="checkbox"/>
<p>12. En el caso de que el fondo de aseguramiento ofreciera seguros de vida ¿Se cambiaría para asegurar su vida con este? a. Si ___ b. No ___ c. Quizás, Especifique: _____</p>	<input type="checkbox"/>

“Gracias por su tiempo y colaboración”

Capítulo VI. Implementación de estrategias en busca de nuevos mercados y atracción de nuevos clientes

Luis Alejandro Daniel Castro Antillón & Edson Josue Jatniel Parra Alvarado

Resumen

El presente trabajo de investigación surge de la evaluación de la estrategia, para luego seguir con su implementación y por último su evaluación, esto último no se llevo a cabo ya que los dueños decidieron analizar la propuesta. El trabajo se realizó en una empresa dedicada al cuidado de la piel de nombre Skin Day, con el propósito de hacer una organización más competitiva al tener empleados mejor preparados en sus funciones, para que estos puedan ofrecer un buen servicio al cliente buscando su satisfacción, y así que el mismo cliente corra la voz ocasionando que más personas busquen adquirir el servicio por la empresa en cuestión. Se analizaron los factores externos e internos de la empresa para detectar fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, una vez analizado estos puntos se determinó la estrategia que se tenía que seguir para poder alcanzar los objetivos planteados por la compañía que es el tener más clientes y buscar expandir su mercado a otras entidades del estado, ya que la compañía este bien posicionada en ciudad obregón.

Antecedentes y Marco de Referencia

La mayoría de las personas inconscientemente limpian y cuidan su piel, pero generalmente al adquirir productos para este fin, no toman en cuenta su estilo y ritmo de vida, necesidades individuales e incluso ignoran y desestiman los beneficios que aporta cada ingrediente activo.

La limpieza cutánea no debe hacerse con cualquier producto, debido a que existen algunos muy agresivos que arrasan con todo, desde bacterias, hongos, suciedades e impurezas, hasta con las defensas naturales de la piel, haciéndola vulnerable a la irritabilidad, alérgias, resequedad e infecciones.

Es por eso que se están abriendo varios negocios que cuidan la piel de todas las partes del cuerpo, ofreciendo sistemas de rejuvenecimiento, cuidado, hidratación, etc. Se deben seguir tratamientos específicos para poder brindarle una mejor salud al cuerpo, es por eso que empresas como Skin Day están especializadas en ofrecer este tipo de servicios a clientes que estén al pendiente de la salud de su piel.

Skin Day es una empresa del sector servicios, siendo su giro o razón de ser, la venta de servicios corporales de belleza, como lo son: servicios de depilación, foto rejuvenecimiento y tratamientos faciales.

Inicialmente la empresa fue idea de otra propietaria hace aproximadamente 2 años, adoptando bella piel como nombre de la empresa, después de un año la antigua propietaria decidió venderlo para lo cual la señora Verónica Peña aprovecho la oportunidad, retomando el oficio con el mismo giro y servicios que la persona anterior.

La actual propietaria comenzó sus actividades el 1 de marzo del 2010 ya con el nombre de Skin Day. Después de un año y medio de operación la dueña se siente entusiasmada por los buenos resultados y desea seguir adelante a través del desarrollo integral de su empresa, que contempla una ampliación de las instalaciones y aumento de la capacidad instalada con la finalidad de atender a más personas que requieran el servicio.

Las relaciones entre los integrantes de una empresa constituyen un proceso comunicacional, a través del mismo se emite y se obtiene información, se transmiten modelos de conducta, se enseñan metodologías de pensamiento, al mismo tiempo una buena comunicación permite conocer las necesidades de los miembros de la empresa y sus clientes.

Misión

Skin Day es una empresa dedicada al cuidado personal y venta de servicios de depilación, foto rejuvenecimiento y tratamientos faciales para mantener la belleza física, contribuyendo de esta manera al buen estado de ánimo de los clientes y generando seguridad en sí mismos.

Visión

Ser una empresa líder en depilación y foto rejuvenecimiento a nivel regional, de tal manera que las personas tengan como primera opción a Skin Day en el momento que decidan adquirir un servicio de esta categoría.

Valores

Skin Day es una empresa que se encarga de prestar servicio de belleza a sus clientes tomando siempre en cuenta la calidad, el respeto, la tolerancia, amabilidad y preocupación por el cliente en la prestación del servicio que se otorgue.

Estrategia Seleccionada

“Llegar a nuevos mercados y atraer a nuevos clientes”.

En la estrategia se pretende expandir la empresa a otras ciudades del estado de Sonora, al igual que atraer a nuevos clientes, no buscando solamente atraer a las mujeres que generalmente son las que utilizan los servicios que ofrece la empresa, ya que se pretende atraer a hombres por igual, esto con el fin de que tanto como hombres y mujeres aprovechen el servicio que se les brinda.

Análisis FODA

Se realizó un análisis de las fortalezas y debilidades que tiene la empresa, tanto internas como externas, de esta manera se concluyó que existen amenazas como el que los clientes prefieran irse con la competencia debido a que puedan ofrecer un mejor servicio o que igualen los precios y productos que se ofrecen Skin Day, al igual se presentan oportunidades que son las de expandirse por más ciudades del estado.

Para que la empresa tenga un crecimiento sostenido, se necesita estar capacitando al personal en la utilización de nuevas técnicas para el cuidado de la piel y de servicio al cliente, esto con la finalidad de que sea una organización cada vez más competitiva.

Como se mencionó anteriormente, este análisis se realizó estudiando tanto el ambiente externo como interno de la empresa Skin Day, obteniendo los resultados antes mencionados, es por eso que se necesita de una estrategia que ayude a la empresa a estar en constante crecimiento con la finalidad de llegar a nuevos mercados y obtener más clientes.

Problema

En el resultado del FODA se pueden ver las oportunidades que existen para poder atacar varios puntos del análisis, esto con la finalidad de que la empresa sea más competitiva, para obtener mayores ingresos y poder expandir la compañía a otros lugares del estado, por lo cual es necesario implementar una estrategia que ayude a la organización a ser una mejor compañía. Por lo tanto, se plantea la siguiente pregunta ¿Se puede mejorar el servicio al cliente para llegar a nuevos mercados y a su vez expandir la empresa?

Objetivo

Capacitar a los empleados de la empresa Skin Day para brindar un mejor servicio al cliente y este al quedar satisfecho vuelva y recomiende el negocio a más personas para que la empresa pueda tener más crecimiento.

Método

El método que se siguió para implementar la estrategia consistió básicamente en la investigación de diferentes tipos de planes, los cuales son de comunicación, capacitación, de trabajo, evaluación y el análisis de los factores que permite o no a la compañía a implementar la estrategia elegida.

Resultados

Objetivo del Plan de Comunicación

El objetivo del plan de comunicación es garantizar que no haya problema alguno en el compartimiento de las ideas de persona en persona con la finalidad de que todos los empleados se expresen sin problema alguno, de modo que esto contribuya a la mejora continua de la empresa.

Técnicas de Comunicación

La técnica que se utilizará con los empleados es de manera verbal, ya que se les puede reunir para comunicarle las cosas personalmente. En lo que se refiere a los clientes, se va a utilizar la tecnología, esto con el fin de tener más propaganda por medios electrónicos o redes sociales, para conocer de manera rápida los comentarios de los clientes.

Modos de Comunicación

Se utilizarán las redes sociales para atraer nuevos clientes y con los que se cuenta actualmente darles seguimiento y conocer de viva voz que es lo que piensan sobre los servicios que se les ofrece, es muy recomendable la publicidad y su generación de boca en boca es más atractivo para las personas, ya que se pueden dar una idea del servicio que se ofrece, si se los recomienda un familiar o un amigo, y esa es la ventaja de las redes sociales.

Actividades y Responsables

En la empresa se cuenta con personal de cosmetología, con recepcionista, con personal de limpieza y con la dueña en la dirección, siendo la encargada de las decisiones que se puedan tomar para expandir la compañía, por otro lado la recepcionista es la que estará encargada de la propaganda por medio de las redes sociales, retroalimentando los comentarios que puedan tener los clientes a la dueña y en el caso de que existan mejoras está última le comunicará a la cosmetóloga y a la de limpieza en que se puede mejorar para brindar un mejor servicio.

Recursos a Utilizar

Los recursos a utilizar serán en sí las tecnologías que siendo específicos es posible mencionar una computadora, con acceso a internet, además de utilizar recursos humanos para que estén manejando la publicidad por medio de las redes sociales.

Tiempo de Ejecución

El tiempo estimado de ejecución es de 32 horas.

La capacitación se refiere a los métodos que se usan para proporcionar a las personas dentro de la empresa las habilidades que se necesitan para realizar su trabajo.

Un factor de gran importancia es que la empresa no debe considerar al proceso de capacitación, como un hecho que se da una sola vez para cumplir con un requisito. La mejor forma de capacitación es la que se obtiene de un proceso continuo, siempre buscando conocimientos y habilidades para estar al día con los cambios repentinos que suceden en el mundo de constante competencia en los negocios.

Objetivo de la Capacitación

El objetivo de la capacitación en la empresa Skin Day es que ofrecer un mejor servicio al cliente, teniendo empleados que conozcan como desarrollar de una mejor manera sus funciones. El cumplir con este objetivo planteado es esencial en la consecución de la estrategia, debido a que logrando tener el mejor servicio los clientes actuales quedarán satisfechos y ellos mismos ayudarán a la empresa atraer nuevos clientes y también a llegar a nuevos mercados.

Programa de la Capacitación

El programa va dirigido para la cosmetóloga, recepcionista y el personal de limpieza, se va a enfocar la capacitación respecto al servicio al cliente y la calidez con que se debe de tratar a los usuarios. En este programa se verán los siguientes cursos:

- Servicio al cliente
- Calidez en la atención al cliente
- Motivación para los empleados

Necesidades que se atenderán

- Ofrecer un mejor servicio al cliente
- Motivación para los empleados de la compañía

Implementación de la Capacitación

Se ofrecerá a los empleados los cursos que se mencionaron anteriormente con una duración 24 horas, divididos en 2 horas por día en el cual se enfocaran en los siguientes puntos:

- Actitud: tiene como propósito sensibilizar a los participantes con el fin de que cambien su actitud hacia la empresa, hacia el cliente y hacia la vida
- Preparación para el cambio: prepara a los empleados para aprovechar al máximo el proceso de cambio hacia una nueva filosofía de servicio al cliente.
- Servicio al cliente: Se trabajará con el personal con el fin de que aprendan una nueva filosofía de servicio al cliente, se les proporcionaran técnicas para otorgar un mejor servicio y se les motiva para que lleven a cabo estas técnicas a la práctica.
- Cómo aumentar las ventas a través del servicio al cliente: se imparte un curso de ventas basado en las técnicas aprendidas en el taller anterior. Se enseña a los participantes a servir al cliente durante todo el proceso de compra-venta, desde el acercamiento al cliente hasta la atención de quejas y reclamaciones.

La capacitación se llevará a cabo en el mismo negocio, en el cual se les impartirán teorías y ejercicios que deberán realizar los trabajadores del lugar. Se impartirá con la ayuda de un instructor externo a la compañía, y se apoyará con la utilización de cañón y

computadora para presentar diapositivas. Por otra parte, el presupuesto necesario es la paga al instructor que es de 15 mil pesos.

Evaluación de la Capacitación

Se evaluarán a los empleados por medio de encuestas que contestaran los clientes al recibir un servicio, en el cual se van a considerar los siguientes puntos, limpieza del lugar, atención de los empleados, tiempo en que se le dio el servicio, seguimiento después de la cita, si se le dieron las promociones vigentes y observaciones del cliente con respecto al trato recibido.

Se entregará un reporte al dueño sobre el desempeño de los empleados, los cambios percibidos y las recomendaciones.

Plan de Trabajo

En el siguiente plan de trabajo se muestran las actividades que se deben llevar a cabo para la implementación de la estrategia, se determina el responsable y el tiempo que le llevara a cada actividad, esto es con la finalidad de que los empleados realicen de una mejor manera su trabajo y con eso se atraiga a mas clientes.

Actividades	RESPONSABLE	Objetivo	Costos	MESES															
				1	2	3	4	5	6	7	8	9	10						
1.- Difundir la estrategia a los trabajadores	Dueña	Que todos los empleados conozcan la estrategia	Ninguno	■															
2.- Implementar el plan de comunicación	Dueña	Establecer la comunicación interna y externa de la compañía	Ninguno	■															
3.-Capacitar de los empleados	Dueña	Tener mejor preparados a los empleados para mejorar el servicio	\$1,500.00		■														
4.- Asignar y Determinar actividades a los roles de los trabajadores	Dueña	Hacer responsables a los trabajadores de su puesto	Ninguno			■													
5.- Llevar un control sobre la ejecución del plan de trabajo	Dueña	Tener indicadores de la mejora en el servicio	\$1,000.00				■												
6.- Evaluación de resultados	Dueña	Analizar los resultados, para ver en que se puede mejorar	Ninguno				■	■											
7.- Retroalimentación de los resultados obtenidos	Dueña	Que los empleados conozcan si se esta logrando la estrategia	Ninguno						■	■									
8.- Mejorar los resultados que se obtuvieron	Dueña	Estar siempre en la mejora continua	Seguir Inviertiendo en innovación en el servicio													■	■	■	■

Plan de evaluación

El plan de evaluación ofrece una breve descripción de los principales elementos que el programa deberá tener en cuenta al realizar dicha evaluación, entre ellos: el aspecto que hay que evaluar, el uso de los resultados, las preguntas por realizar, las fuentes de información, los métodos de evaluación. La información contenida en el plan de evaluación marcará la pauta que se habrá de seguir para el diseño.

Incluso cuando se realiza una evaluación para cumplir primordialmente con el requisito de rendición de cuentas, el proceso puede ser aprovechado para obtener nuevos conocimientos, fomentar el juzgar la situación es el elemento más sencillo de la evaluación.

En la empresa Skin Day se utilizará una tabla donde se plantean objetivos y las metas que se pretenden alcanzar, para ser evaluadas mediante las metas que se plantean, de esta manera se va a estar al pendiente si se están logrando los objetivos planteados o en que se está fallando para lograr las metas establecidas.

La estrategia de la compañía es expendirse a nuevos mercados y atraer a nuevos clientes, estamos convencidos que cumpliendo con los objetivos planteados, se logrará la estrategia, ya que mejorando el servicio, y con programas de publicidad y capacitación, se atrae a nuevos clientes y de esta misma manera se confía en que la organización pueda expandirse a otros lugares del estado.

Objetivo	Indicador	Situación Actual	Meta	Frecuencia	Responsable	Iniciativa
Lograr la Satisfacción del cliente en un 100%	Inconformidades del Cliente	5 inconformidades por mes	Ninguna Inconformidad	Mensual	Dueña	Aplicar encuestas a los clientes y atender las inconformidades
Ampliar la cartera de clientes en un 50 %	Clientes Frecuentes	X Clientes Frecuentes	50% más de clientes	Mensual	Dueña	Crear programa de promociones, descuentos, membrecías.
Capacitación continua a los empleados	Capacitaciones por empleado	Ninguna Capacitación	Capacitar a los empleados 3 veces al año	Cuatrimestres	Dueña	Contratar capacitador externo a la empresa
Implementar proceso de marketing	Clientes inscritos por publicidad	N/A	10 nuevos clientes por redes sociales	Mensual	Dueña	Difundir a la empresa por los diferentes redes sociales

Conclusiones

Es muy importante para cualquier empresa que desee ser permanecer en el mercado, el establecer estrategias que le ayuden a ser más competitivas, esto se tiene que hacer en conjunto con todos los departamentos de cualquier organización y para que se puedan

cumplir se es necesario medir los resultados de manera periódica, de tal modo que sea posible ir notando el progreso que se va teniendo.

Para que las estrategias tengan el impacto que se requiere deben estar bien sustentadas, y la mejor manera de realizarlo es con el apoyo de un plan estratégico en el cual se puedan observar de manera clara sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas, como se realizó en este trabajo.

Una vez teniendo bien definidas las estrategias, en este trabajo se realizó un plan de comunicación con la finalidad de que no haya problema alguno en el compartimiento de las ideas entre los trabajadores, de tal manera, que esto permita que los empleados se expresen sin problema alguno, y así, sea posible que las órdenes que se dan a los mismos no se distorsionen, sean de manera clara y, además, que los colaboradores a la vez se enteren de las situaciones, cambios, problemáticas que puedan surgir en la empresa.

También se realizó un plan de capacitación el cual ayudará a la organización a tener empleados mejor preparados en la realización de sus actividades permitiendo un mejor desempeño en sus tareas diarias, con la finalidad de ofrecer un mejor servicio al cliente.

Después se realizó un plan de trabajo en el cual se detalla cada una de las actividades a seguir, asignando a cada una un responsable, un periodo de tiempo para su realización y el costo que implica su desarrollo. Esto con la finalidad de primeramente tener bien definido lo que se necesita hacer y el tiempo necesario para desarrollar cada una de las tareas asignadas.

Por último se realizó un plan de evaluación que permite la medición de la efectividad de las estrategias, es decir, permite verificar si se logra o no el cumplimiento de la estrategia.

Referencias

- Hill, C. & Jones, G. (2005). *Administración Estratégica: Un enfoque Integrado*. México: Mc Graw Hill.
- David, F. (1997). *Conceptos de Administración Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Thompson, A. & Strickland, A. (2004). *Administración Estratégica: Textos y Casos*. México: Mc Graw Hill.
- Goldhaber, G. (1984). *Comunicación Organizacional*. México: Diana.
- Pain, A. (2001). *Capacitación Laboral*. Argentina: Ediciones Novedosas Educativa.

Capítulo VII. Actualización de los planes de contingencias de agentes perturbadores del programa de prevención de Comisión Federal de Electricidad en la Subárea de Control Obregón

Fernando Valenzuela Núñez, Marco Antonio Ibarra González, René Daniel Fornés Rivera & Marco Antonio Conant Pablos

Resumen

El presente trabajo aborda lo relacionado a la actualización de los planes de contingencias de agentes perturbadores del programa de prevención de Comisión Federal de Electricidad en las instalaciones de la Subárea de Control Obregón (SACO). En años anteriores las instalaciones de la SACO han sufrido los estragos causados por algunos fenómenos naturales y otros de origen humano, esto por no haberse preparado o simplemente no haber Actualizado los Planes de Contingencias (APC). El objetivo del presente trabajo fue APC mediante la normatividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y los reglamentos basados en la normativa de la STPS del Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED), con la finalidad de conocer las acciones a realizar en caso de presentarse algún desastre. Los pasos que se siguieron para cumplir con el objetivo fueron: visita a empresa bajo estudio, elaboración de listado de síntomas, presentación PC, APC, remplazo PC y entrega del documento. Como resultado se obtuvo la APC, los cuales fueron planes de emergencias por: sismos, movimiento por sismo, huracán, explosión en la sala UPS (Uninterrupted Power System: Planta emergencia), conato de incendio en: Cuarto Planta de Emergencia (CPE), sala de: operación, UPS y cómputo, derrame de aceite en CPE, derrame diesel en tanque de almacenamiento, epidemia (influenza), amenaza de bomba, manifestación social y situación de rehenes. Con la APC se cumplió con el objetivo al reducir la incertidumbre que existe entre los empleados y las acciones a realizar antes, durante y después de suscitarse alguna contingencia.

Antecedentes y marco de referencia

El hombre primitivo en lucha permanente contra una tierra inhóspita se vio acosado por ciertos fenómenos naturales y algunos de origen humano, como lo son los terremotos, inundaciones, sequías, rayos, truenos, incendios, entre otros; tuvo que satisfacer por instinto sus necesidades más elementales, se refugió en las cavernas y pronto aprendió a guardar sus alimentos, para preservarse de las contingencias en las épocas de escasez, y, posteriormente a domesticar algunos animales, convirtiéndose con el transcurso del tiempo de cazador en pastor (Bazua, 2011).

Desde aquellos tiempos hasta el día de hoy, los agentes perturbadores o agentes destructivos (fenómenos naturales o de origen humano) se han manifestado de diferentes maneras, trayendo consigo como principal consecuencia la pérdida de miles de vidas; los fenómenos naturales se clasifican en geológicos e hidrometeorológicos y los fenómenos de origen humano en ecológicos, químicos, sanitarios y socio-organizativos (Tabla 1), los cuales pueden afectar a un ecosistema y transformar su estado normal en un estado de daño que puede llegar al grado de desastre hasta cambiar su dinámica, (Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales, 2011).

Tabla 1. Clasificación de los Agentes Perturbadores atendiendo su origen.

Fenómenos Geológicos	Fenómenos Hidrometeorológico	Fenómenos Socio-Organizativos
<ul style="list-style-type: none"> • Sismos • Vulcanismo • Deslizamiento y Derrumbes (Cerros) • Colapso de Suelos • Hundimiento y Agrietamiento de Suelos • Tsunamis • Flujo de Lodo 	<ul style="list-style-type: none"> • Huracanes de Impacto Directo • Lluvias Intensas • Inundaciones • Desbordamiento de Ríos • Granizadas • Temperaturas Extremas • Vientos Fuertes • Sequias • Deslaves • Tornados • Tormentas Eléctricas 	<ul style="list-style-type: none"> • Disturbios Sociales • Terrorismo y Sabotaje • Interrupción de los Servicios Vitales a la Población • Accidentes Carreteros, Ferroviarios, Aéreas y Marítimos • Concentraciones Masivas de Población.
Fenómenos Químicos	Fenómenos Sanitarios	Con el crecimiento demográfico, asentamientos humanos de reciente creación y otros factores, la modificación de patrones y secuencias, trae consigo calamidades que, si no son nuevas, vienen a repercutir en la sociedad de manera distinta cada vez; Por lo tanto en la actualidad se analizan agentes perturbadores nuevos.
<ul style="list-style-type: none"> • Incendios Industriales • Incendios Urbanos • Explosiones • Derrame de Sustancias Químicas • Radiaciones • Fuga de Gases • Envenenamientos 	<ul style="list-style-type: none"> • Intoxicaciones • Epidemias • Contingencia ambiental • Plagas • Marea roja • Lluvia acida 	

Fuente: Protección Civil Chiapas (2001).

La tabla 1 muestra la clasificación de los agentes perturbadores de acuerdo a los factores que los originan los cuales se clasifican en geológicos, hidrometeorológicos, químicos, sanitarios y socio-organizativos. Los agentes perturbadores no solo han causado mortalidad generalizada en el mundo, sino que además, han producido un trastorno social masivo y brotes de epidemias y hambrunas, dejando a los sobrevivientes totalmente a merced del socorro exterior (Vera, 2008).

Así mismo han surgido grandes catástrofes provocadas por alguno de estos agentes perturbadores a lo largo de la historia, siendo de mayor impacto los que a continuación se mencionan:

Una epidemia llamada la peste negra devastó Europa a mediados del siglo XVI. Se conocían varias formas de peste en el mundo civilizado desde tiempos antiguos. El brote,

denominado en la actualidad la peste negra, alcanzó Europa desde China en 1348 y se expandió a gran velocidad por la mayoría de los países. Sus resultados fueron desastrosos (Junta de Andalucía, 2011).

El peor accidente atómico de la historia surgió en Chernobyl, Unión Soviética; el 26 de abril de 1986 y ha sido el único calificado como "grave" por el OIEA (Organismo Internacional de Energía Atómica). Según la Organización Mundial de la Salud (OMS), unas 9 mil personas murieron por enfermedades derivadas de la radioactividad (cáncer, tiroides, malformaciones en los años posteriores a la tragedia) (Fernández, 2011). En el año de 1871 dos notables incendios en los EEUU causaron una de las mayores catástrofes por fuego de la historia: el incendio urbano en Chicago con 300 muertos y el de la zona boscosa de Peshtigo en Wisconsin con cerca de 2,500 muertos (Vera, 2008). El más grande terremoto de la historia se produjo en el año de 1960 en Valdivia, Chile, con una magnitud de 9.5 grados en la escala Richter. No fue el que más muertos causó, pero sí el de mayor intensidad registrada en la historia. Los terremotos más mortíferos de la historia tuvieron lugar en China (en el siglo XVI uno y en el siglo XX, 1976, el otro). El primero pasó de 800,000 muertos y el segundo de 600,000 muertos, (Panodi, 2004). El 19 de Septiembre de 1985, la Ciudad de México particularmente, vivió una de las catástrofes que marcó la historia del país, miles de personas murieron bajo los escombros de decenas de edificios a causa de un primer sismo de 8.1 grados en la escala de Richter, y una réplica de menor intensidad al día siguiente. En el año de 1995 transcurría el mes de octubre cuando el país volvió a experimentar los estragos de un sismo en las costas de Guerrero, Oaxaca, Jalisco y Colima (Secretaría de Gobernación, 2010). Para 1988, el "huracán Gilberto" azotó las costas del Golfo de México, ocasionando estragos principalmente en Yucatán. El huracán arrasó con más del 50% de las playas acabando con servicios e infraestructura; diecisiete años después el huracán Henriette tocó tierra en Cabo San Lucas, B.C., Sonora y Sinaloa obligando a la intervención de los servicios de la Secretaría de la Defensa Nacional (SEDENA) para brindar ayuda a damnificados, y en el mismo año el huracán Ismael tocó puerto en Topolobampo (Equipo Editorial Explorando México, 2000). El mayor registro de granizo se reportó en la ciudad de Gopalganj, Bangladesh, en la primavera de 1986, en donde las partículas de hielo pesaban alrededor de 1 Kg. Esta precipitación causó la muerte a 92 personas y la destrucción total de muchos cultivos (La reserva, 2011). Así mismo, cabe recalcar la importancia del conocimiento respecto al estudio y comportamientos de los fenómenos naturales (geológicos e hidrometeorológicos) en el país. La sismicidad en el

territorio nacional se debe principalmente a la actividad de las placas tectónicas y fallas geológicas que lo cruzan y circundan. La República Mexicana se encuentra ubicada en una de las zonas de más alta sismicidad en el mundo; esto se debe a que México está localizado en una región donde interactúan cinco importantes placas tectónicas: Cocos, Pacífico, Norteamérica, Caribe y Rivera (Ver figura 1).

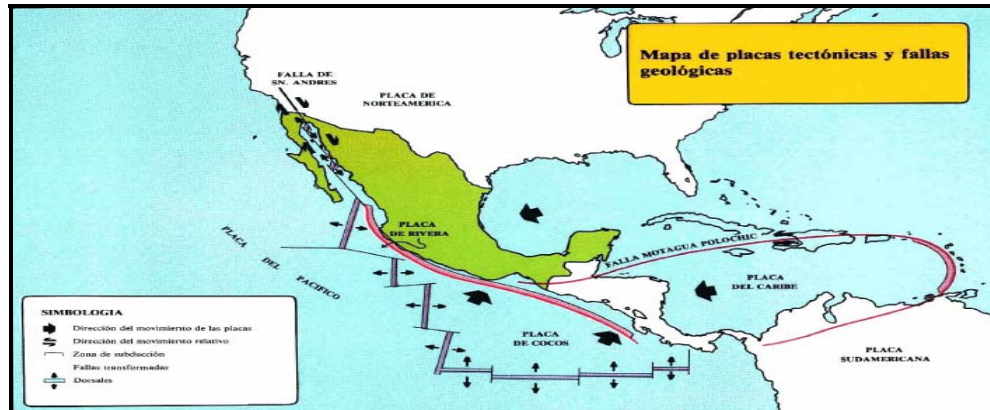


Figura 1. Mapa de placas tectónicas y fallas geológicas.

Fuente: Centro Nacional de Prevención de Desastres (2011).

Al igual que los sismos, los huracanes que afectan a México directa o indirectamente, se originan en cuatro zonas principales: Golfo de Tehuantepec, Sonda de Campeche, el Caribe y la Región Atlántica. En función de las condiciones climatológicas, siguen trayectorias más o menos definidas, y en ocasiones erráticas, pudiendo penetrar o no a tierra firme (Ver figura 2).

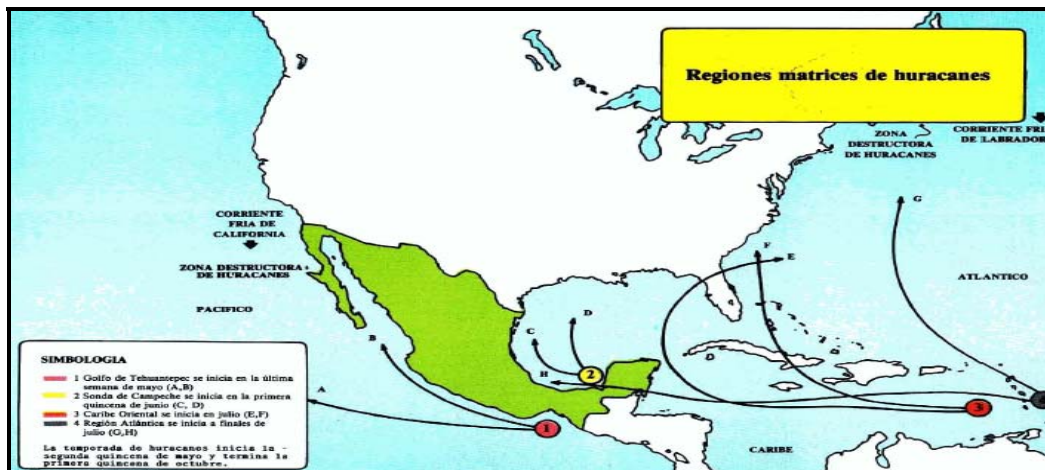


Figura 2. Regiones matrices de huracanes

Fuente: Centro Nacional de Prevención de Desastres (2011).

En el estado de Sonora existen organismos nacionales como lo es la Comisión Nacional del Agua (CONAGUA) la cual con la ayuda de la Subgerencia de Información Geográfica del Agua (SIGA) trabajan en conjunto para atender problemas ante fenómenos hidrometeorológicos tales como inundaciones, lluvias intensas y afectación por huracanes, ya que el estado se ve realmente afectado por las consecuencias atraídas por dichos fenómenos, particularmente en los meses de junio a diciembre; como un apoyo a la atención de dicho fenómeno, han desarrollado el subsistema de huracanes en tiempo real, el cual permite obtener información en tiempo real relativo a la trayectoria del huracán, datos físicos como: presión, velocidad del viento, nubosidad, vapor de agua, así como la obtención de imágenes infrarrojas de satélite del océano (Subgerencia de Información Geográfica del Agua, 2011). El Distrito de Riego del Río Yaqui, afirma que la precipitación media anual en el estado de Sonora es de 261 mm, con lluvias en verano donde se registra diez veces mayor cantidad de lluvias en los meses más húmedos (Distrito de Riego del Río Yaqui, 2011). Según el Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011), los meses más húmedos en el estado de Sonora son los meses de: julio, agosto y octubre; sin embargo, los ciclones de origen tropical o huracanes que se presentan en el estado de Sonora, incrementan su recurrencia e intensidad a medida que progresa la denominada "temporada de ciclones", comprendida desde la segunda quincena de mayo hasta la primera de noviembre. No obstante, las series estadísticas en cuanto a la presencia de ciclones por mes en el estado, muestran un patrón de gran incidencia durante el mes de septiembre toda vez que se han presentado un 40% de los ciclones que han tocado tierra en dicha entidad, siguiéndole en importancia los meses de Agosto con un 25%, Octubre con un 23%, Julio y Diciembre con un 3% cada uno (Ver figura 3), (Servicio Meteorológico Nacional, 2011).

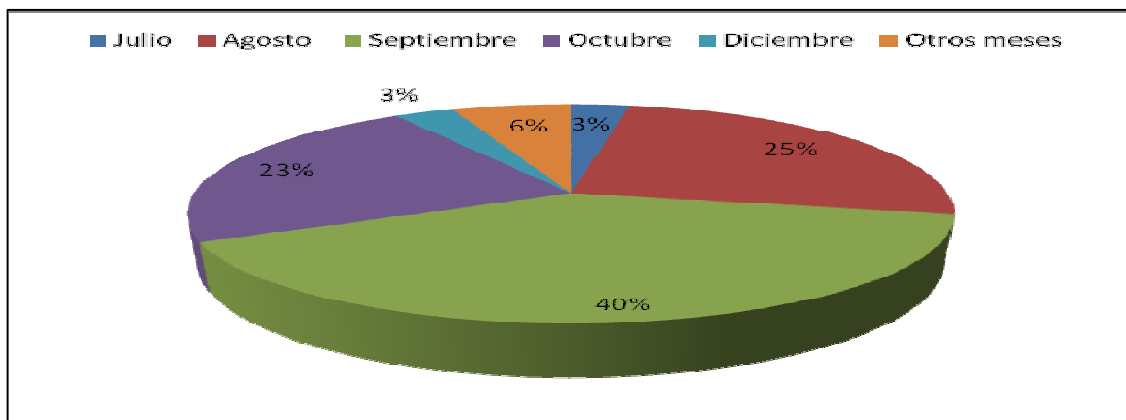


Figura 3. Estadísticas de meses con incidencia de huracanes en Sonora.

Fuente: Elaborado por el autor

En México debido a los desastres que han surgido en el mundo, se han venido buscado maneras más eficaces de atacar dichos desastres, para lo cual el país cuenta con organismos nacionales como lo son Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED) y Protección Civil, los cuales proporcionan la protección y asistencia para todas las personas ante cualquier tipo de desastre o accidente, así como la salvaguarda de los bienes y el medio ambiente (Protección civil, 2011). Un desastre o accidente es algo que ocurre en una secuencia de eventos que usualmente traen como consecuencia un herido, una muerte o daños de propiedad. La prevención de desastres o accidentes no debe hacerse a un lado ni hacerlo cuando sea conveniente, sino que debe de ser parte fundamental de la empresa, sin importar que las personas se resistan a adoptar prácticas relacionadas con la seguridad (Janania, 2007). Uno de los puntos principales que hay que tomar en consideración en la prevención de desastres o accidentes es la señalización ya que la ausencia de indicaciones o su mala interpretación causan el error humano. Colocar las indicaciones en zonas visibles, evitar superposiciones que pueda crear confusiones, y aplicar indicaciones cortas y claras evitando palabras que puedan asemejarse, eliminan errores de interpretación (Ramírez, 2002). Al igual que los señalamientos los equipos de protección personal son necesarios e importantes en un programa de prevención de desastres. Los equipos de protección personal deben de contar por lo menos con protección de los ojos, pies, la cabeza y cara, oído, manos, cuerpo y vías respiratorias; así mismo deben de cumplir con las siguientes características: ser prácticos, proteger bien, fácil mantenimiento y sobre todo que sean fuertes o sean duraderos (Janania, 2007). A nivel nacional, el Sistema Nacional de Protección Civil sugiere que en las instituciones sociales, privadas y gubernamentales se cuente con sistemas de señalización y con una preparación mínima que permita la posibilidad de controlar, reducir o eliminar los posibles efectos indeseables o negativos causados ya sea por eventos naturales o provocados por descuidos de cualquier índole, que puedan ocasionar estados de emergencia, crisis o contingencias. Como alternativas más utilizadas y recomendadas, incluso obligadas, está la realización de planes de contingencias o crisis, así como la implementación de simulacros, los cuales se deben de llevar a cabo al menos dos veces por año (Martínez, 2002).

Comisión Federal de Electricidad (CFE) nace el 14 de Agosto de 1937, teniendo como objetivo un sistema nacional de generación, transmisión y distribución de electricidad,

basado en principios técnicos y económicos sin fines de lucro y con un costo mínimo en beneficio de los intereses generales. Para el año de 1961 en la Ciudad de Hermosillo, Sonora, se fundó el Área de Control Noroeste, la cual es una de las siete áreas creadas por (CFE) para controlar la operación de los diferentes sistemas eléctricos del país, la cual cuenta con tres subáreas de control misma que apoyan la operación, supervisión y control del sistema en el ámbito geográfico que les corresponde. Estas subáreas están ubicadas en las ciudades de Culiacán, Sinaloa; Cd Obregón y Hermosillo, Sonora. El 22 de Julio de 1996 en Cd. Obregón, Sonora, fue creada la Subárea de Control Obregón (SACO), desde esa fecha hasta el día de hoy es la encargada de operar y controlar el sistema eléctrico de potencia en el ámbito geográfico que comprende las zonas de distribución Obregón y Navojoa, donde se encuentran incluidas las Ciudades de Obregón, Navojoa, Alamos y Huatabampo. Para CFE en SACO el contar con el apoyo de Protección Civil Estatal ha permitido lograr un gran control en los procesos de prevención ante agentes perturbadores (desastre naturales), ya que debido al gran apoyo brindado por dicha institución, CFE a logrado mantener funcionales hasta el día de hoy sus programas de prevención, los cuales tiene contemplados como acciones dirigidas a controlar riesgos, evitar o mitigar el impacto destructivo de los desastres sobre la vida y bienes de la población, la planta productiva, los servicios públicos y el medio ambiente; de igual manera tiene definido dentro de su sistema un plan de contingencia como un plan preventivo, predictivo y reactivo, ya que presenta una estructura estratégica y operativa que ayudará a controlar una situación de emergencia y a minimizar sus consecuencias negativas (Comisión Federal de Electricidad, 2005). Para una empresa como lo es CFE es importante contar con planes de contingencias; por lo cual SACO tiene sus planes de contingencias de agentes perturbadores ya establecidos, esto con la intención de prevenir o mitigar algún desastre ya sea de tipo natural o de origen humano, sin embargo es importante que año tras año se estén actualizando para poder asegurar la protección del personal así como el de sus propias instalaciones. Para ello, existen organismos e instituciones nacionales como protección civil, CENAPRED y STPS que proporcionan la seguridad, dichos organismos e instituciones cuentan con diversas normas que sirven para verificar que cada situación de riesgo se encuentre dentro de los rangos permisibles.

Estos organismos e instituciones también han establecido certificaciones para sus diferentes estándares, buscando que se asegure de manera adecuada el uso de sus normas y pautas para garantizar el bienestar de los usuarios, en cada uno de los puntos establecidos; así como los siguientes subprogramas: a) De prevención, b) De auxilio y c) De apoyo, recuperación o restablecimiento. El problema que más frecuentemente se presenta con respecto al comportamiento individual o comunitario de la población ante los desastres, es la falta de preparación para enfrentarlos en sus tres momentos básicos: antes, durante y después.

- Antes: Porque generalmente las personas no consideran la posibilidad de que algún desastre pueda ocurrir o afectarles, razón por la cual no se preparan física ni psicológicamente para enfrentarlos. Esta es la etapa de prevención.
- Durante: Porque en muchos casos, el miedo y la confusión del momento no hacen posible que la persona tome la mejor decisión para actuar en consecuencia y resguardar su vida y la de su familia.
- Después: Porque la visión de desorden y desequilibrio que puede presentarse a su alrededor, aunada a su desgaste emocional y físico, puede llevar a la persona a realizar acciones en su perjuicio, tales como ingerir agua contaminada, encender fuego sin cerciorarse de que no haya fugas de gas y tantas otras actividades que podrían ocasionar nuevos desastres (Centro Nacional de Prevención de Desastres, 2006).

Un plan de contingencias o de recuperación de desastres no es otra cosa que la manera de saber afrontar algunas contingencias. Definiendo contingencia como cualquier evento (riesgos, desastres naturales o actos mal intencionados) que ponga en peligro la continuidad y las operaciones de cualquier empresa, institución o negocio (Parra, 2009). Que una organización prepare sus planes de contingencia, no significa que reconozca la ineficacia de su empresa, sino que supone un avance a la hora de superar cualquier eventualidad que puedan ocasionar importantes pérdidas y llegado el caso no solo materiales sino personales, (Frigo, 2010).

Problema

Mediante una entrevista no estructurada que se llevó a cabo con los empleados de la Subárea de Control Obregón se determinó la necesidad de actualizar los planes de

contingencias, esto debido a que hoy en día se encuentran obsoletos y en caso de presentarse algún fenómeno natural o de origen humano, las acciones recomendadas en ellos pudieran no responder a las acciones más apropiadas, lo cual podría traer como consecuencia que los efectos de accidentes, explosiones, incendios, derrumbes, entre otros; fueran más graves de lo que deberían ser. De igual manera se logro identificar que el personal carece de conocimientos respecto al establecimiento de medidas y dispositivos de protección, seguridad y autoprotección. Debido a lo anterior se plantea lo siguiente: Existe la necesidad de actualizar los planes de contingencias de agentes perturbadores del programa de prevención de Comisión Federal de Electricidad en la Subárea de Control Obregón.

Objetivo

Actualizar los planes de contingencias de agentes perturbadores a través de la normatividad de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social (STPS) y el Centro Nacional de Prevención de Desastres (CENAPRED), con la finalidad de que las acciones a realizar en caso de presentarse algún desastre sean acordes a la situación vigente.

Metodología

El estudio se realizó en la SACO de CFE en Ciudad Obregón, Sonora; enfocándose a la actualización de los planes de contingencias. Para llevar a cabo este trabajo se emplearon instrumentos como listas de verificación basadas en las Normas Oficiales Mexicanas (NOM) fundamentadas por la STPS como la NOM-001-STPS-2008 (Edificios, locales, instalaciones y áreas en los centros de trabajo-Condición de seguridad), NOM-002-STPS-2000 (Condiciones de seguridad, prevención, protección y combate de incendios en los centros de trabajo), NOM-005-STPS-1998 (Relativa a las condiciones de seguridad e higiene en los centros de trabajo para el manejo, transporte y almacenamiento de sustancias químicas peligrosas), NOM-017-STPS-2008 (Equipo de protección personal-selección, uso y manejo en los centros de trabajo), NOM-019-STPS-2004 (Constitución, organización y funcionamiento de las comisiones de seguridad e higiene en los centros de trabajo), NOM-025-STPS-2008 (Condiciones de iluminación en los centros de trabajo), NOM-026-STPS-2008 (Colores y señales de seguridad e higiene, e identificación de riesgos por fluidos

conducidos en tuberías), NOM-029-STPS-2005 (Mantenimiento de las instalaciones eléctricas en los centros de trabajo-Condición de seguridad), NOM-116-STPS-2009 (Seguridad-Equipo de protección personal-Respiradores purificadores de aire de presión negativa contra partículas nocivas-Especificaciones y métodos de prueba), (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2010). Los reglamentos basados en la normativa de la STPS del CENAPRED, así como los planes de contingencias actuales a través de la plataforma de intranet del Sistema Digital de Protección Civil de CFE en la SACO. Para lograr la finalidad del proyecto se siguió un procedimiento el cual consistió en: Visitar a la empresa bajo estudio con la intención de conocer e identificar los diferentes departamentos y recopilar información relativa a las instalaciones, se elaboró un listado de síntomas referente a los planes de contingencias, los cuales se determinaron mediante una entrevista no estructurada que se realizó con a los empleados de las instalaciones de la SACO, se presentaron los planes de contingencias mediante una reunión que se llevó a cabo en las instalaciones de la SACO con el jefe de programación y equipos (calidad y seguridad) en la cual se presentaron los planes de contingencias que se tenían por actualizar en la empresa, dichos planes fueron presentados por el jefe de programación y equipos, se actualizaron los planes de contingencias en papel ó en físico, esto se llevó a cabo con la ayuda del jefe de programación y equipos, Para una mejor ejecución de las actividades en los planes de contingencias fue necesaria la integración de los equipos brigadistas, posteriormente los planes de contingencias actuales fueron remplazados por los planes de contingencias actualizados, lo cual se llevó a cabo por medio de la plataforma de intranet de la empresa bajo estudio y finalmente se hizo entrega del documento mediante una reunión que se llevó a cabo con el jefe de programación y equipos en las instalaciones de la SACO de CFE.

Resultados

Primeramente se visitó las instalaciones de la empresa bajo estudio, para conocer e identificar los diferentes departamentos los cuales se observan en la figura 5, así como sus responsables, además de recopilar información referente a las instalaciones de la empresa bajo estudio; esta visita fue de suma importancia debido a que con ellas se identificaron las áreas en las cuales se trabajó.

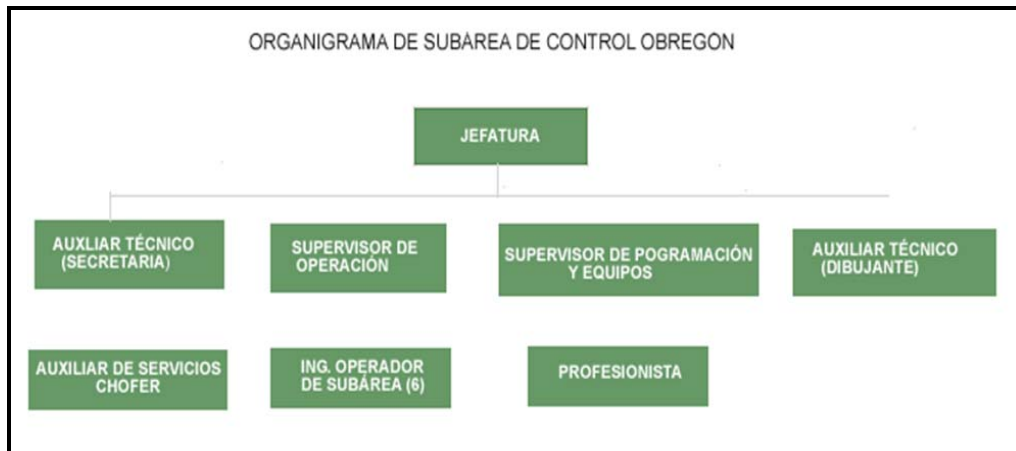


Figura 5. Organigrama funcional de la Subárea de Control Obregón.

Fuente: www.cfe.gob.mx (2005).

Durante la visita se aprovecho para llevar a cabo una entrevista no estructurada con el personal y revisar los planes de contingencias actuales mediante los cuales fue posible la elaboración del listado de síntomas siguiente: el personal desconoce las acciones a realizar ante un desastre, ya sea de tipo natural o de origen humano, desconocen el estado actual de los planes de contingencias de agentes perturbadores, algunos empleados no tienen acceso al SDPC, los documentos de los planes de contingencias son muy generales, algunos planes de contingencias no describen las acciones a realizar antes, durante y después de un desastre, el personal de la SACO no está bien capacitado para el uso y comprensión de los planes de contingencias, solo es una persona encargada en el área de seguridad y calidad, es poco el tiempo que dedican al analizar los planes de contingencias, los simulacros son realizados una vez por año, y no se cuenta con equipo de protección personal suficiente para los empleados. En la lista de los síntomas encontrados uno de los principales y más importantes son los simulacros y la falta de preparación del personal y de acuerdo al Centro Nacional de Prevención de Desastres (2006), toda empresa, institución o lugar en el cual haya acumulaciones frecuentes de personas, los simulacros deben de por lo menos realizarse dos veces por año, lo cual no hace la SACO, ya que solamente realiza un simulacro por año; con respecto a la falta de preparación, el problema que más frecuentemente se presenta con respecto al comportamiento individual o comunitario de la población ante los desastres, es la falta de preparación para enfrentarlos en sus tres momentos básicos: antes, durante y después. Así mismo algunos de los síntomas

comprueban lo que dice (Janania, 2007), los planes de contingencias no deben de hacerse a un lado ni hacerlo cuando sea conveniente, sino que debe de ser parte fundamental de la empresa sin importar que las personas se resistan a adoptar prácticas relacionadas con la seguridad. Los empleados de la SACO no le dan importancia requerida por lo tanto quiere decir que no llevan un seguimiento del mismo, otro de los puntos que maneja Janania (2007), son los señalamientos y el uso de equipos de protección personal ya que estos son necesarios e importantes en un programa de prevención de desastres. La SACO no cuenta con suficientes señalamientos ni equipos de protección personal. Después de realizado el listado de síntomas se llevó a cabo una reunión con el jefe de programación y equipos en la SACO en la cual se presentaron los planes de contingencias que se tienen por actualizar, los cuales son:

- a) Plan de emergencia por sismos
- b) Plan de emergencia de movimiento por sismo
- c) Plan de emergencia por huracán
- d) Plan de emergencia por explosión en la sala de UPS
- e) Plan de emergencia por conato de incendio en el cuarto de la planta de emergencia
- f) Plan de emergencia por conato de incendio en sala de operación
- g) Plan de emergencia por conato de incendio en sala de UPS (planta eléctrica de respaldo)
- h) Plan de emergencia por conato de incendio en la sala de cómputo
- i) Plan de emergencia por derrame de aceite en el cuarto de la planta de emergencia
- j) Plan de emergencia por derrame de diesel en el tanque de almacenamiento
- k) Plan de emergencia por epidemia (influenza)
- l) Plan de emergencia por amenaza de bomba
- m) Plan de emergencia por manifestación social
- n) Plan de emergencia por situación de rehenes

Una vez presentados los planes de contingencias que se tenían por actualizar y con la ayuda del jefe seguridad y calidad se llevó a cabo la actualización; lo cual, para una mejor ejecución de las actividades a realizar en los planes de contingencias, fue necesaria la integración de los equipos brigadistas, puestos e integrantes, los equipos brigadistas y puestos se representan en el organigrama que se muestra en la figura 6.

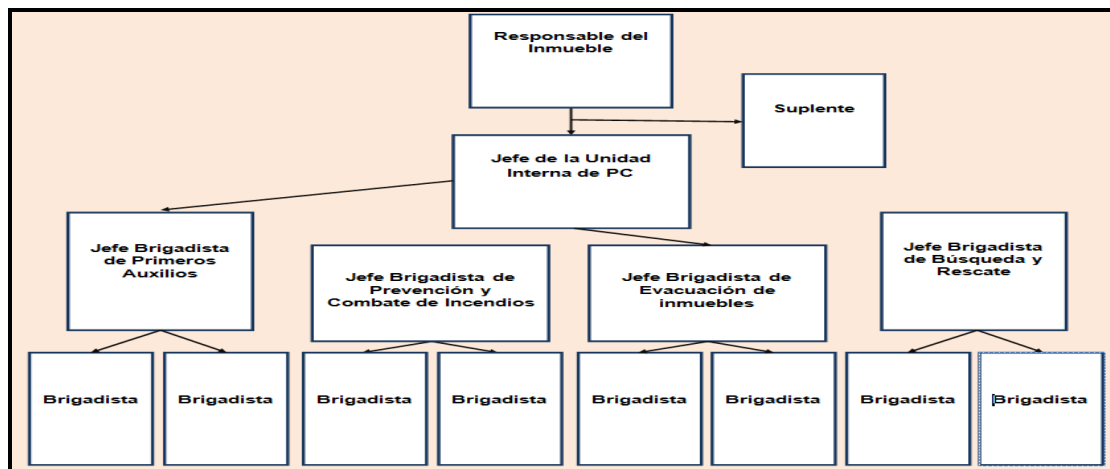


Figura 6. Organigrama de equipos brigadistas, puestos e integrantes.

Fuente: Elaborado por el autor.

En esta etapa del trabajo fue necesaria la integración de los equipos brigadistas, esto, tomando en consideración lo que menciona, Protección Civil Sonora (2009) el cual considera como mecanismo idóneo para alcanzar los objetivos de protección civil en los inmuebles o edificaciones respectivos, contar con equipos brigadistas considerando por lo menos a las siguientes brigadas: de primeros auxilios, prevención y combate de incendios, evacuación de inmuebles y búsqueda y rescate; para lo cual la SACO solo contaba con las brigadas de evacuación, combate contra incendio y de primeros auxilios. La integración de las nuevas brigadas a los planes de contingencias viene a reforzar a un más las actividades de prevención (Comisión Federal De Electricidad, 2011). El siguiente paso fue remplazar los planes de contingencias actualizados por los actuales, lo cual se llevó a cabo por medio de la plataforma de intranet de la empresa bajo estudio (para poder ver los planes de contingencias anteriores y los actualizados en la plataforma de intranet, es necesario estar dentro de las instalaciones de la SACO y acceder a ésta liga: <http://10.32.1.137/sdpc/sdpc.A.spx>). Por último se hizo entrega del documento “Actualización de los Planes de Contingencia de Agentes Perturbadores del Programa de Prevención de Comisión Federal de Electricidad en la Subárea de Control Obregón” al encargado de seguridad y calidad de las mismas instalaciones, donde de acuerdo con los resultados obtenidos a través de su elaboración se muestra una coincidencia con lo que dice Frigo (2010), el cual afirma que: el que una organización prepare sus planes de contingencia, no significa que reconozca la ineficacia de su empresa, sino que supone un avance a la hora de superar cualquier

eventualidad que puedan ocasionar importantes pérdidas y llegado el caso no solo materiales sino personales, y de igual manera con el punto de vistas de Protección Civil Sonora (2009), en donde menciona que el contar con los planes de contingencia para las empresas es de vital importancia ya que en ellos se dan a conocer las acciones a realizar en caso de presentarse alguna contingencia. Al llevar a cabo la actualización de estos planes de contingencias se tendrá un respaldo y un ambiente de seguridad lo cual es de vital importancia para cualquier empresa, debido a que lo primordial es cuidar la integridad física de todos los empleados, las personas externas que la visitan y el de las propias instalaciones.

Conclusiones

La actualización de los planes de contingencias de agentes perturbadores del programa de prevención de Comisión Federal de Electricidad en la Subárea de Control Obregón se llevó a cabo con el fin de dar respuesta a la necesidad detectada por el representante de las instalaciones de la Subárea. Se logró el objetivo de este proyecto dando como resultado la actualización de los planes de contingencias de agentes perturbadores, los cuales describen las acciones a realizar antes, durante y después de suscitado algún fenómeno ya sea natural o de origen humano; con dicha actualización se podrá dar respuesta a tales fenómenos y de igual manera servirá como ayuda para la prevención de posibles contingencias que se puedan presentar. Al momento de analizar la situación en que se encuentra la empresa ante la seguridad con respecto a los agentes perturbadores (fenómeno naturales o de origen humano), se determinó que las instalaciones de la Subárea de Control Obregón son seguras, debido a que las actividades y procesos que se llevan a cabo dentro de las instalaciones son previamente analizados y evaluados (el que las instalaciones sean seguras no garantizan que esté libre de riesgos). Para la correcta ejecución de los planes de contingencias se integraron a los planes los equipos brigadistas (primeros auxilios, prevención, combate de incendios, evacuación de inmuebles, búsqueda y rescate), así como sus responsables y respectivas funciones. Para mantener actualizados los planes, se recomienda revisarlos cada seis meses, esto con la intención de verificar los cambios o posibles modificaciones en las normas que aplican, así como incorporar nuevas estrategias tendientes a salvaguardar la integridad del personal y las instalaciones de dichas

áreas. Se recomienda llevar a cabo capacitaciones constantes, así como simulacros con los empleados de las instalaciones de la Subárea de Control Obregón, al menos dos veces al año, con la finalidad de que reconozcan las acciones que hay que tomar en consideración ante un posible riesgo.

Referencias

- Bazua, C. (2011). *Programa de control de incendios en la UMAE*. (Tesis de licenciatura no publicada), Intituto Tecnológico de Sonora, Cd. Obregón, Sonora.
- Centro Nacional de Prevención de Desastres (2006). *Preparación para enfrentar los desastres en sus tres momentos: antes, durante y después*. Recuperado desde: <http://www.cenapred.unam.mx/es/Publicaciones/archivos/2892006Desastres.pdf>
- Centro Nacional de Prevención de Desastres (2011). *Atlas nacional de riesgos*. Recuperado desde: <http://atl.cenapred.unam.mx/metadataexplorer/Publicaciones/ANR1994-PARTE1.pdf>
- Comisión Federal de Electricidad (2005). Misión, visión y valores de CFE. Recuperado. Desde: <http://www.cfe.gob.mx/Calidad/saco/vision.html>
- Comisión Federal de Electricidad (2011). Sistema digital de protección civil. Recuperado desde: <http://10.32.1.137/sdpc/sdpc.aspx>
- Distrito de Riego del Rio Yaqui (2011). *Antecedentes*. Recuperado en Abril de 2011. Desde: <http://www.drriyaqui.com.mx/historia.html>
- Equipo Editorial Explorando México (2000). *Los peores huracanes en México*. Recuperado desde: <http://www.explorandomexico.com.mx/about-mexico/4/109>
- Fernández, B. (2011). *Los peores desastres nucleares de la historia*. Recuperado desde: <http://america.infobae.com/notas/20676-Los-peores-desastres-nucleares-de-la-historia>
- Frigo, E. (2010). *Foro de profesionales latinoamericano de seguridad*. Recuperado desde: <http://www.forodeseguridad.com/artic/segcorp/7209.htm>
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2011). *Mapa de climas*. Recuperado desde: <http://mapserver.inegi.org.mx/geografia/espanol/estados/son/clim.cfm?c=444&e=21>
- Janania, A. (2007). *Manual de seguridad e higiene industrial*. México: Limusa
- Junta de Andalucía (2011). *Enfermedades de la historia de la humanidad: las pestes*. Recuperado desde: <http://www.juntadeandalucia.es/averreos/~29701428/salud/peste.htm>

- La reserva (2011). *Los desastres naturales más extremos*. Recuperado Desde: http://www.lareserva.com/home/desastresnaturales_mas_extranos.
- Martínez, J. (2002). *Introducción al análisis de riesgos*, México: Limusa
- Panodi, A. (2004). *Tormentas más mortíferas de la historia*. Recuperado desde: <http://www.aporrea.org/actualidad/n54158.html>
- Parra, A. (2009). *Elaboración de un plan de contingencias en la división de ingeniería Biomédica en una institución de salud pública enfocada a las TIC's*. (Tesis de licenciatura no publicada), Instituto Tecnológico de Sonora, Cd. Obregón, Sonora.
- Protección civil (2011). *Acciones destinadas a la seguridad*. Recuperado desde: <http://www.proteccioncivil.gob.mx/work/models/ProteccionCivil/Resource/>
- Protección Civil Chiapas (2001). *Clasificación de agentes perturbadores atendiendo su origen*. Recuperado desde: <http://www.proteccioncivil.chiapas.gob.mx/Documentos/Contingencias>.
- Protección Civil Sonora (2009). Términos de referencia. Recuperado desde: http://www.proteccioncivil.sonora.gob.mx/index.php?option=com_content&view=article&Id=20&Itemid=37
- Ramírez, C. (2002). *Seguridad industrial un enfoque integral*. México: Limusa
- Secretaría de Gobernación (2010). *Terremotos en la ciudad de México*. Recuperado desde: <http://bicentenario.gob.Mx/index.php?Option=com>.
- Secretaría de Medio Ambiente y Recursos Naturales (2011). *Agentes perturbadores*. Recuperado desde: <http://app1.semarnat.gob.mx/dgeia/glosario/definiciones>.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social (2010). *Marco jurídico de la STPS*. Recuperado desde: <http://www.stps.gob.mx/marcojuridico/noms.htm>.
- Servicio Meteorológico Nacional (2011). *Boletín meteorológico general*. Recuperado desde: <http://smn.cna.gob.mx/climatologia/analisis/reporte/RC-Febrero11.pdf>
- Subgerencia de Información Geográfica del Agua (2011). *Seguimiento de huracanes*. Recuperado desde: <http://siga.cna.gob.mx/Proteccion/Huracanes/Huracanes.aspx>
- Vera R. (2008). *Desastres naturales*. Recuperado Desde: <http://books.google.com>.

Capítulo VIII. Propuesta de un Plan de Mercadotecnia para una Empresa Productora y Comercializadora de Plántulas de la Región Sur de Sonora

Viridiana Macias Vargas, Roberto Quintana Jaime, Gladdy Garza González, Ana Lucia Limón Cota & Daniel Paredes Zempual

Resumen

Para las empresas hoy en día es primordial contar con un plan de mercadotecnia que les permita lograr el posicionamiento de su producto y/o servicio dentro del mercado para el autor Fernández (2002) el plan de mercadotecnia es un documento valioso que indica los objetivos a lograr, el cómo se lograrán (estrategias y tácticas), el estado de perdidas y utilidades de toda la operación de mercadotecnia y los procedimientos de monitoreo y control. Por lo anterior se realizó este trabajo de investigación en una empresa establecida que se dedica a la producción y comercialización de plántulas de hortalizas. Primeramente se detectó la problemática dentro de la organización de la cual se desprendió la siguiente interrogante de investigación: ¿Cuáles son las estrategias mercadológicas idóneas para que la empresa GRAFT & PLANT penetre el mercado de la región sur de Sonora? Para dar respuesta a la pregunta se realizó una propuesta de plan de mercadotecnia en el cual primero, se identificaron los elementos de una matriz de FODA, seguido se identificaron cada uno de los objetivos y se determinaron estrategias y tácticas para que la empresa logre alcanzar sus metas.

Palabras Clave: Plan de Mercadotecnia, Hortalizas, Región Sonora-Sur

Antecedentes y Marco de Referencia

Actualmente la mercadotecnia tiene mucha importancia la vida cotidiana ya que influye de gran manera debido a que todas las personas pertenecen a un mercado meta de alguna empresa ya que son consumidores potenciales de productos y servicios. Por eso que algunas empresas hoy en día han creado métodos de mercadotecnia muy eficientes para lograr que sus productos lleguen a los mercados metas. Las funciones básicas de esta herramienta es planear, fijar el precio, promover y distribuir los productos, pero su fin más importante es el de la satisfacción de las necesidades de los seres humanos para de esa manera vender y promover el producto o servicio.

Con el propósito de ser competitivas todas las empresas buscan el logro objetivos y metas, lo cual tiene por finalidad producir cambios profundos en los mercados los cuales desean atacar. Partiendo de la misión, visión y objetivos organizacionales con los que la propia organización cuenta, se realiza un análisis de las fortalezas, limitaciones de la misma

y análisis del entorno en el que se encuentra para la formulación de estrategias; Una vez identificados esos puntos anteriores se realiza la propuesta para el diseño de un plan de marketing el cual permite marcar el camino para llegar al lugar concreto donde se desea llegar, el cual difícilmente será elaborado si no se sabe donde se está y hacia donde se desea ir.

Una organización primeramente debe de identificar las características de los consumidores para los cuales su producto o servicio va estar dirigido a este tipo de delimitación se le conoce como mercado meta, el cual es en el que la empresa desea enfocar su atención los autores Kotler y Armstrong (2003), consideran que un mercado meta como algo que "consiste en un conjunto de compradores que tienen necesidades y/o características comunes a los que la empresa u organización decide servir". Además estos mismos autores incluyen en su definición un denominado segmento de mercado el cual lo presentan como "un grupo de consumidores que responden de forma similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing". A diferencia de los autores Stanton, Etzel y Walker (2004), los cuales lo definen como "un grupo de clientes con diferentes deseos, preferencias de compra o estilo de uso de productos".

Una vez identificado el mercado meta o segmento de mercado en el cual se desea introducir o posicionarse con el producto comienza el diseño del plan de mercadotecnia; Para el autor Fernández (2002) el plan de mercadotecnia es un documento valioso que indica los objetivos a lograr, el cómo se lograrán (estrategias y tácticas), el estado de pérdidas y utilidades de toda la operación de mercadotecnia y los procedimientos de monitoreo y control.

El plan de mercadotecnia lleva consigo una serie de pasos dentro de los cuales está la realización de una matriz de estrategias denominada matriz FODA; Según Thompson y Strickland. (2004), el análisis FODA da su dividendo cuando proporciona las evaluaciones y conclusiones que se deducen de las cuatro listas. Sin embargo para Kotler (1998), el análisis FODA es una herramienta que ofrece datos de salida para conocer la situación real en que se encuentra una empresa, así como el riesgo y oportunidades que existen en el mercado y que afectan directamente al funcionamiento del negocio y decidir cuáles estrategias se van a aplicar.

Un concepto muy famoso de marketing es la conocida mezcla de mercadotecnia en la cual sus elementos son los componentes básicos y tácticas de un plan de mercadotecnia o también conocida como las cuatro P's (precio, plaza, producto y promoción). De los elementos de las cuatro P's el autor Kotler (1998), nos define producto como la combinación de "bienes y servicios" que ofrece la compañía al mercado meta sin embargo Stanton, Etzel y Walker (2001), definen el producto como "un conjunto de atributos tangibles e intangibles que abarcan empaque, color, precio, calidad y marca, más los servicios y la reputación del vendedor; el producto puede ser un bien, un servicio, un lugar, una persona o una idea". Y otro de los elementos de las cuatro P's la plaza (distribución), la cual incluye las actividades de la compañía que ponen el producto a la disposición de los consumidores meta según Kotler y Armstrong (1998).

La empresa para la cual se desarrollara la propuesta de marketing nace en el mes febrero de 2009 con un total de 10 socios de los cuales cinco son profesionistas en el ramo de la agronomía, está constituida como una Sociedad Cooperativa de Responsabilidad Limitada de Capital Variable cuya razón social es "Graft & Plant" cuya ubicación se encuentra en el Ejido Colectivo Joaquín Amaro, Municipio de Navojoa, Sonora, domicilio conocido. El giro de la empresa será la de producción y comercialización de plántula de hortalizas bajo ambiente controlado (almácigo), para proveer a los agricultores que producen hortalizas para el consumo en fresco y para la agroindustria a baja escala, ambos para el mercado nacional y el extranjero. Esta empresa nace a raíz de una idea de un grupo de profesionistas en el ramo agrícola para contribuir a resolver la problemática de escasez de material vegetativo que se les presenta a los pequeños y medianos productores que siembran hortalizas a cielo abierto y en invernaderos en el sur de sonora. Inició sus operaciones en el ciclo Otoño-Invierno 2009-2010 como prueba piloto para surtir a dos productores de hortalizas del valle de Guaymas y empalme, sonora con muy buena aceptación y buenos resultados. Dejó de operar en el siguiente año a causas de las fuertes heladas que se presentaron en el Valle del Yaqui y del Mayo, y falta de recursos económicos para ampliar la infraestructura existente.

Planteamiento del problema

Hoy en día las empresas dedicadas a la producción de hortalizas bajo ambientes controlados necesitan buscar un valor adicional que les permita mantenerse en un mercado competitivo ofreciendo productos sanos, de buena calidad que permanezcan presentes en la mente de los consumidores. Las empresas que se han mantenido competitivas, se destacan por tener personal eficiente, productivo y capacitado que brindan apoyo para una mejor realización de las actividades que se desarrollan, esto motivados por una alta atención y servicio oportuno. Una de esas empresas es la que se escogió para la realización del presente trabajo la cual deberá esmerarse para ofrecer un servicio de calidad para mantenerse en el nivel de preferencia de los productores de hortalizas en el sur de Sonora. Con el propósito de implementar acciones para incursionar en el mercado de la producción y comercialización de plántulas, se ha planteado la siguiente formulación del problema: ¿Cuáles son las estrategias mercadológicas idóneas para que la empresa GRAFT & PLANT penetre el mercado de la región sur de Sonora?

Objetivo

Elaborar una propuesta de plan de mercadotecnia para una empresa productora y comercializadora de plántulas mediante la determinación de estrategias mercadológicas óptimas para penetrar en el mercado de la región sur de Sonora.

Método

Derivado de la aceptación de la venta de plántulas para sembrar hortalizas que se generó en sus inicios la temporada pasada en la región del sur de Sonora, surge la necesidad de realizar la investigación para determinar cómo poder comercializar e incrementar las ventas e ingresos de la organización en el mercado regional. El procedimiento realizado para llevar a cabo la investigación se contempló el sujeto de estudio, los materiales usados para la realización del trabajo y el procedimiento que se siguió para llevar a cabo la investigación y realizar así una propuesta de plan de mercadotecnia.

Sujetos: Este proyecto se realizó dentro de las instalaciones de la empresa GRAFT & PLANT, dicha empresa ubicada en el Ejido Colectivo Joaquín Amaro, Municipio de

Navojoa, Sonora con domicilio conocido. Para llevar a cabo el estudio se requirió de la participación de los 10 socios de los cuales cinco son profesionistas en el ramo de la agronomía, así como la de algunos de los productores de hortalizas de la región sur de Sonora.

Instrumentos: Para recabar la información necesaria se utilizó el instrumento de recopilación de información denominado “Entrevista” el cual fue aplicado de manera personal con los agricultores de hortalizas de la región del sur de Sonora y constó de 15 preguntas abiertas.

Procedimiento: Para llevar a cabo de este proyecto fue necesario realizar una serie de actividades encaminadas a detectar áreas de oportunidad dentro de la empresa, y que a continuación se describen:

1. Primeramente fue necesario solicitar una cita con cada uno de los agricultores de hortalizas de la región sur de Sonora.
2. Posteriormente se acudió a la cita pactada a realizar la entrevista con el fin de recabar información de la fuente primaria.
3. Seguido de esto se realizó un análisis del contenido de las entrevistas realizadas con el fin de detectar los elementos necesarios para la elaboración de la matriz FODA.
4. Una vez realizado el análisis del contenido de las entrevistas se procedió a elaborar la matriz FODA detectando las áreas de Fortaleza – Oportunidad – Debilidad y Amenaza de la empresa.
5. Basados en la matriz FODA se detectaron las áreas de oportunidad con el fin de ofrecer estrategias de mejora.
6. Una vez establecidas las estrategias de mejora se elaboraron planes de acción en base a los resultados obtenidos.
7. A cada plan de acción se le asignó un objetivo, su estrategia correspondiente y las tácticas que se utilizaran para llevar a cabo la estrategia planteada que impacte en el objetivo.
8. Por último se establecieron controles que nos permitirá vigilar el impacto del plan de mercadotecnia en la empresa.

Graft & Plant

Misión: Es una empresa enfocada a la producción y comercialización de plántulas bajo ambientes controlados para ponerlas a disposición de los agricultores, contribuyendo al desarrollo social y económico del Sur de Sonora con la creación de fuentes de empleo, responsabilidad y alto compromiso en el cuidado del medio ambiente de nuestro entorno.

Visión: Ser una empresa líder en la producción y comercialización de plántula de hortalizas en el Sur del estado de Sonora, reconocidos por la calidad de sus productos y procesos certificados en la producción de germinados de material vegetativo, la calidad en los servicios y atención a las necesidades de nuestros clientes.

Análisis de la Situación actual

El más grande desafío que enfrentan los productores agropecuarios de México y del mundo es interpretar correctamente los cambios en los mercados; el reto está en producir lo que el mercado demanda, y hacerlo con calidad, oportunidad, accesibilidad y costos, con expectativas de mercado y capacidades de competencia.

Ante la necesidad de que los productores aprendan a leer las señales de los mercados y a adaptarse rápidamente a los cambios de los mismos “no se puede dar marcha atrás al proceso de liberalización de los mercados; ni dar reversa a los efectos que la globalización ha tenido en los consumidores; tampoco se puede ni se debe obstruir el impacto que tienen las transformaciones tecnológicas, pero sí se pueden trazar políticas e innovar las prácticas de gobierno que dejen claro a los productores que el mundo ha cambiado y de que deben adaptarse a las nuevas condiciones.

Para afrontar con éxito estos desafíos, es necesario que los productores realicen las siguientes acciones: se capaciten para producir lo que demanda el mercado, crear organismos o instituciones y métodos para interpretar y comunicar las señales de mercado para que puedan usar esa información para la toma de decisiones productivas y por último dar valor agregado a la agricultura a través de contratos a futuros para una mayor competitividad.

El mercado de la producción agropecuaria es muy dinámico y riesgoso por los efectos climatológicos y buenas prácticas de manejo que inciden en ella; por lo que algunos productores de la iniciativa privada, y escasamente del sector social, se están actualizando

en aspectos de tecnología, producción y comercialización de hortalizas para eficientar sus recursos e incursionar en el mercado de la exportación.

Reseña del producto/servicio: La empresa Graft & Plant tiene contemplado producir y comercializar toda la gama de hortalizas producidas en almacigo para el trasplante en invernadero y siembras a cielo abierto siendo los principales: sandía, melón, chile, tomate, brócoli, etcétera. Garantizando un buen vigor de la planta, sanidad y calidad de la misma para asegurar una excelente cosecha de los productores.

El producto que se comercializará a los pequeños y medianos productores se considera que estarán en presentaciones o lotes distribuidas en charolas de material de hielo seco o de plástico con diferente tamaño y cavidades que van desde los 658 mm x322mm., 663 mm.x327 mm. Y con un precio por charola como se relaciona a continuación:

Tabla 1

Concepto	No. cavidades	Precio/plántula	Precio/charola
Charolas de polietileno	200	.20	\$ 40.00
Charolas de polietileno	338	.18	\$ 60.84
Charolas de polietileno	120	.30	\$ 36.00

Fuente: Elaboración Propia.

Reseña de la competencia: Existe en el sur de sonora, específicamente en el valle del yaqui, algunas empresas bien identificadas y posicionadas en el mercado de la producción y comercialización de plántulas está dirigida a los predios del sector agroindustrial, con grandes producciones de pulpas o pastas para el mercado interno y la exportación. Cubre las necesidades de grandes productores de hortalizas con superficies que van de 200 a 500 hectáreas por productor.

Reseña de distribución: Las empresas productoras de material vegetativo existentes en la región, carecen de los servicios de transporte para la distribución o entrega directa a los agricultores ya que son ellos mismos los que desplazan el producto hasta sus parcelas ocasionándoles molestias y elevados costos de producción por unidad de superficie.

Perfil del cliente y/o consumidor: Los pequeños y medianos productores del sur de Sonora, para poder asegurar la dotación de material vegetativo, acostumbran hacerlo a través de un contrato y solicitud haciendo entrega de semilla y variedad al maquilador y al

mismo tiempo cuando se hace el pedido realizan un pago como anticipo del 50% y el resto a la entrega del material.

Segmento de mercado: Hoy en día, la gran mayoría de empresas están conscientes de que no pueden servir de forma óptima a todos los posibles clientes que existen en un mercado determinado. Esta situación, se debe principalmente a que los gustos, preferencias, estilos, capacidad de compra, ubicación, etcétera, varían de persona a persona o de organización a organización. Sin embargo, y para tranquilidad de los mercadólogos, existen "grupos" cuyos integrantes presentan características muy parecidas y que permiten la implementación de actividades de marketing diseñadas para todo el grupo; lo cual, deriva en un ahorro significativo de tiempo, esfuerzo y recursos. Estos "grupos" se conocen como "segmentos de mercado", y dada la amplitud de este tema, varios autores expertos en mercadotecnia definen a estos grupos considerando sus características básicas. Para fines del presente proyecto, en el sur de Sonora se catalogan algunos grupos de productores de hortalizas con características similares en cuanto a deseos, preferencias, hábitos y estilos de compras, siendo los siguientes: grandes productores con superficie de 200 a 500 hectáreas con necesidades de compra alrededor de 150,000 a 200,000 charolas y, medianos y pequeños productores con necesidades de 20,000 a 60,000 charolas representando un nicho de mercado que ofrece mejores oportunidades.

Descripción del mercado objetivo: En síntesis, el mercado meta es aquel segmento de mercado que la empresa decide captar, satisfacer y/o servir, dirigiendo hacia él su programa de marketing; con la finalidad, de obtener una determinada utilidad o beneficio. El mercado potencialmente que se pretende atender se ubica en el sur del estado de Sonora comprendiendo a los Valles de Guaymas y Empalme, Valle del Yaqui, Valle del Mayo y la zona de Huatabampo, Sonora, con una amplia superficie de 8,000 a 9,000 hectáreas de hortalizas aproximadamente y estará dirigido a pequeños y medianos productores con superficie de 20 a 50 hectáreas propias y rentadas cada uno representando el mercado meta considerado en el proyecto.

Análisis y Matriz de estrategias FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas)

Con el propósito de describir el mercado y las características del negocio que la empresa Graft & Plant implementó la matriz FODA para detectar las Fortalezas y Debilidades de la organización, las Oportunidades y Amenazas.

MATRIZ DE ESTRATEGIAS FODA

<p>Ambiente externo</p> <p>Ambiente interno</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS (FO)</p>	<p>ESTRATEGIAS (FA)</p>
<p>F1. Capacidad de negociación con proveedores. F2. Buenas relaciones con los agricultores y organismos o asociaciones de productores. F3. Buenas relaciones con proveedores y Organismos gubernamentales. F4. Capacidad y experiencia profesional en el ramo de la agronomía. F5. Productos de buena calidad en relación con la competencia. F6. Ubicación estratégica en la región.</p>	<p>O1. Mercado insatisfecho y escasez de empresa maquiladora de plántulas O2. Disponibilidad de mano de obra especializada. O3. Aumento en la superficie de siembra de hortalizas . O4. Disponibilidad de financiamiento por las fuentes financieras. O5. Aumento del nivel de ingresos de la población debido a capacitación para el trabajo técnico. O6. Nuevas Alianzas estratégicas con organismos gubernamentales y no gubernamentales. O7. Obtener algún tipo de certificación.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Realizar un plan de mercadotecnia que ayude a la empresa a penetrar el mercado y posicionar la marca con los productores de la región sur de Sonora.</p>	<p>A1. Aumento de inseguridad en la región. A2. Modificación en subsidios gubernamentales. A3. Fluctuación en la tasa de inflación. A4. Aumento del nivel de desempleo. A5. Inestabilidad política en el país por elecciones. A6. Inestabilidad económica mundial por la comunidad Europea. A7. Plagas que afecten los cultivos. A8. Cambios climáticos y desastres naturales.</p> <p><input checked="" type="checkbox"/> Formalizar la administración mediante la realización de una planeación estratégica para generar indicadores y establecer controles para la toma de decisiones.</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>ESTRATEGIAS (DO)</p>	<p>ESTRATEGIAS (DA)</p>
<p>D1. Nicho y segmentos de mercado no definidos. D2. Falta de estrategias definidas para penetrar en el mercado actual. D3. No posee manuales de procedimientos ni procesos formalmente establecido. D4. Parte de los ingresos son inciertos debido a que se depende de terceros para obtenerlos. D5. Falta de medición de la efectividad de los programas implementados en la comunidad. D6. Escasez de recursos financieros para mejorar la infraestructura. D7. No posee controles administrativos formalmente establecidos.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Realizar un estudio financiero del proyecto de inversión para solicitar un crédito refaccionario a las fuentes financieras del sector público o privado y con esto adecuar las instalaciones y dar servicios de buena calidad a los consumidores.</p>	<p><input checked="" type="checkbox"/> Implementar la tecnología dentro de la empresa como las TICS y la automatización para eficientar los procesos de producción.</p>

Objetivos Mercadológicos

Para Graft & Plant la satisfacción del cliente y su posicionamiento como una empresa rentable así como la mejor productora y comercializadora de plántulas de hortalizas del Sur de Sonora es lo más importante, para lograrlo debe investigar cuáles son las necesidades del cliente para poder ofrecer productos realmente satisfactorios y así colocarlos al alcance de consumidor con el mejor precio de mercado. Con la aplicación de la mercadotecnia se tiene la tarea de regular la demanda de productos para que esta forma pueda la empresa alcanzar sus objetivos de demanda y esto depende del plan mercadológico que debe realizar. El objetivo general de la empresa es buscar su satisfacción de las necesidades de los consumidores mediante la utilización óptima de las estrategias de mercadotecnia, que al mismo tiempo permitirá a la organización alcanzar sus metas.

Para esta propuesta de plan se mercadotecnia se plantearon los siguientes objetivos:

1. Ser el líder en venta de plántulas en la región del sur de Sonora, logrando una penetración de mercado con la aplicación de un plan de mercadotecnia.
2. Dar al cliente una mejor cobertura y atención con la aplicación de tecnologías de la información.
3. Crear una imagen de una empresa socialmente responsable, consolidando la presencia de la misma y sus productos en el mercado.

Programas de Acción

Con la finalidad de que la empresa penetre en el mercado actual y potencial de la producción y comercialización de plántulas de hortalizas en el sur de Sonora, se le propondrá a la empresa que implemente un plan de mezcla de la mercadotecnia debido a que éste se apoyará en varias estrategias para evaluar y tomar decisiones encaminadas a que el producto o servicio sea bien recibido y aceptado por el mercado de consumo. Aquí se detallan la forma en que las estrategias de mercadotecnia se convertirán en programas de acción específicos que contesten las siguientes preguntas:

¿Qué se hará?

Con el propósito de satisfacer las necesidades de los productores Se establecerá una estrategia de publicidad y promoción por medios masivos de comunicación como lo es la televisión, radio, volantes, patrocinios, la elaboración de una página Web, esto con el fin de buscar nuevos nichos de mercados, con estas acciones podrá ser una empresa más competitiva y podrá consolidarse como una empresa líder en el mercado de la venta de plántulas en la región del sur de Sonora. Respecto al precio que se a ofrecerá a los productores por plántula o charola producida será a un precio competitivo y adecuado por debajo de la competencia, sin arriesgar la calidad del producto. En cuanto a la plaza o distribución del producto, la empresa ofrecerá el servicio de entrega a domicilio o en campos de los productores como un servicio adicional a diferencia de la competencia que su entrega la hace LAB.

¿Cuándo se hará?

Las actividades del plan de mercadotecnia se realizarán en los tiempos que se indican en las gráficas posteriores.

¿Quién se encargará de hacerlo?

El encargado de realizar las gestiones correspondientes a las actividades de mercadotecnia será el gerente y el técnico de la empresa.

¿Cuánto costará?

Los costos de cada actividad son aproximados con los precios actuales de los insumos, publicidad y materiales y equipo.

A continuación se detallan las actividades, el desglose de responsabilidades, el tiempo y el costo aproximado de cada proyecto de publicidad para la empresa:

Objetivo: 1			
Ser el líder en venta de plántulas en la región del sur de Sonora, logrando una penetración de mercado con la aplicación de un plan de mercadotecnia.			
Estrategia:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Atraer a nuevos clientes para penetrar en nuevos nichos de mercado. ➤ Posicionamiento de marca y empresa en los clientes de la región del Valle del Yaqui. 			
Táctica:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar y lanzar un comercial publicitario para televisión y una campaña publicitaria de radio mediante spots donde se anuncie la ubicación de la empresa, los productos que se ofrecen y el servicio de asesoría que se brinda gratuitamente. ✓ Repartición de volantes en puntos estratégicos de la ciudad para traer clientes. ✓ Realizar descuentos a los clientes con línea de crédito por pronto pago. ✓ Abrir líneas de crédito con meses sin intereses en sus compras futuras. 			
Actividad ¿Qué se hará?	¿Quién lo va hacer?	¿Cuándo se hará?	(Aproximadamente) ¿Cuánto costará?
<i>Publicidad por televisión.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa • Televisora 	Del mes de Diciembre del año 2011 al mes de Abril del año 2012, que es la temporada alta en ventas.	\$15, 000
<i>Publicidad por radio.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa • Radiodifusora 	Del mes de Diciembre del año 2011 al mes de Abril del año 2012, que es la temporada alta en ventas.	\$15, 000
<i>Entrega de volantes con promociones de descuentos.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa • Agencia de publicidad. 	Del mes de Mayo al mes de Noviembre del año 2012, que es la temporada baja en ventas.	\$ 1, 500

Objetivo: 2			
Dar al cliente una mejor cobertura y atención con la aplicación de las tecnologías de la información (TIC's)			
Estrategia:			
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elaboración e implementación de un portal donde se encuentre información de la empresa. ➤ Implementación de curso de capacitación para empleados (vendedores) de atención al cliente. 			
Táctica:			
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Establecer la realización de una página Web donde se anuncie a la empresa, sus productos, servicio de venta, promociones, asesoramiento, posventa y una liga de sugerencias. ✓ Contactar a una empresa consultora o universidad que brinde capacitación o cursos de atención a clientes. 			
Actividad ¿Qué se hará?	¿Quién lo va hacer?	¿Cuándo se hará?	(Aproximadamente) ¿Cuánto costará?
<i>Elaboración de una página Web para la empresa.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa • Empresa encargada de diseñar páginas Web's. 	En los meses de Enero y Febrero del 2012.	\$ 12, 000
<i>Implementar un curso de capacitación para empleados (Vendedores) en atención al cliente.</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Gerente de la empresa • Empresa u organización que realicen la capacitación. 	En los meses de Marzo y Abril del año 2012 que es la temporada baja en ventas y hay menos trabajo.	\$ 3, 000

Objetivo: 3 Crear una imagen de una empresa socialmente responsable, consolidando la presencia de la misma y sus productos.			
Estrategia: ➤ Patrocinios con publicidad y logotipos de la empresa.			
Táctica: ✓ Realizar patrocinios de equipos deportivos de escuelas o ligas municipales de los deportes más practicados en la región como lo son el fútbol, básquetbol, voleibol y béisbol.			
<u>Actividad</u> ¿Qué se hará?	¿Quién lo va hacer?	¿Cuándo se hará?	(Aproximadamente) ¿Cuánto costará?
Patrocinio de equipos deportivos.	<ul style="list-style-type: none"> Gerente de la empresa Equipos que porten uniforme con el logotipo de la empresa. 	Del mes de Junio a Octubre del año 2012 en un torneo de cualquier deporte en la región.	UNIFORMES: <ul style="list-style-type: none"> Fútbol \$ 5,500 Básquetbol \$ 3,600 Voleibol \$2,000 Béisbol \$ 8,000

Presupuestos

Tabla. 4. Niveles de gastos por actividad en un año en marketing para la empresa.

<u>Actividad:</u> ¿Qué se hará?	<u>Costos aproximados:</u> ¿Cuánto costará?
1) Publicidad por televisión.	\$15,000
2) Publicidad por radio.	\$15,000
3) Entrega de volantes con promociones de descuentos.	\$1,500
4) Elaboración de una página Web propia de la empresa.	\$12,000 (Costo de diseño y elaboración) \$500 (Mantenimiento mensual)
5) Implementar un curso de capacitación para empleados en atención al cliente. (Vendedores)	\$3,000
6) Patrocinio de equipos deportivos. (Responsabilidad social)	UNIFORMES: <ul style="list-style-type: none"> Fútbol \$ 5,500 Básquetbol \$ 3,600 Voleibol \$ 2,000 Béisbol \$ 8,000 \$19,100

Fuente: Elaboración propia.

* Costo total anual del plan de marketing = \$ 66,100 m/n.

* El costo del plan: Es aplicable una sola vez, menos la página Web.

1) Publicidad por televisión

Horarios publicitarios:

A: Toda la mañana hasta la 1 p.m. (Costo de \$ 10,000 al mensual)

AA: Desde la 1 p.m. hasta las 7 p.m. (Costo de \$ 15,000 al mensual)

AAA: Desde las 7 p.m. en adelante. (Costo de \$ 20,000 al mensual)

✓ Los comerciales son de lunes a viernes y se lanzan 40 Spots al mes.

- ✓ Spot normal \$ 400 y el Spot con post-producción o edición \$ 800, si el comercial tiene un personaje extra tiene un costo de \$ 4,000 al actor.

2) Publicidad por radio

El costo de los Spots en radio oscila entre \$ 80 y \$ 120 dependiendo de la radiodifusora que se contrate.

3) Entrega de volantes con promociones de descuentos.

La elaboración de los volantes tiene un costo aproximado de \$1 a color y de .50c en blanco y negro aproximadamente, se repartirán 5,000 volantes con un costo de promoción de \$1,400 y el pago de la persona que repartirá los volantes es de \$200.

4) Elaboración de una página Web propia de la empresa.

El costo de la elaboración de una página Web tiene un costo promedio de \$12,000 y mantenimiento de \$500, cabe señalar que puede aumentar el precio dependiendo del diseño que implique la elaboración de la página y la empresa que se contrate.

5) Patrocinio de equipos deportivos (Responsabilidad social).

Costo de uniformes deportivos:

- ✓ Fútbol \$ 250 c/u. (El equipo consta de 20 jugadores)
- ✓ Básquetbol \$ 300 c/u. (El equipo consta de 12 jugadores)
- ✓ Voleibol \$200 c/u. (El equipo consta de 10 jugadores)
- ✓ Béisbol \$ 400 c/u. (El equipo consta de 20 jugadores)

Controles

Se propone que la forma en que se vigilará el impacto del plan de mercadotecnia para la empresa es mediante la verificación del comportamiento del los objetivo propuesto. Aquí se deberá tener cuidado haciéndose un comparativo de un año en cuanto a ventas, los clientes en comparación con años anteriores donde no se había aplicado la mercadotecnia.

Conclusiones

Primeramente se detectó que la empresa no cuenta con un plan de mercadotecnia para aplicar estrategias de promoción de sus productos para posicionarse en el mercado del sur de sonora. Es de primera necesidad que la empresa realice un plan que ayudará a la misma a consolidarse en el mercado y ser líder en la región del Sur de Sonora. Por lo anteriormente expuesto se concluye que con la aplicación de esta propuesta de plan de mercadotecnia la empresa se verá favorecida debido a que se detectaron las estrategias idóneas para atacar las debilidades en lo que a posicionamiento en el mercado de su producto y de la marca con la que la empresa cuenta, además le permitirá ampliar la cobertura en cuando a penetración de nuevos mercado potenciales.

Dentro de las recomendaciones que se sugiere a la empresa se encuentran:

- Aplicar los instrumentos administrativos (cuestionarios, encuestas y entrevistas), para analizar, clasificar y determinar cuáles son sus necesidades reales y en que etapas críticas se les presenta a los productores de hortalizas para cumplir con sus siembras y salir al mercado con oportunidad.
- Aplicar un plan de mercadotecnia para la promoción del producto a través de visitas a las organizaciones o uniones de productores, exposiciones agropecuarias, conferencias y talleres para la demostración del producto que se ofertará.
- Otras de las recomendaciones que se le sugiere a la empresa, según los resultados del FODA, son que establezca una planeación estratégica para consolidar su estructura y solicitar financiamiento ante las fuentes correspondientes con el propósito de que su estructura organizativa, financiera y técnica se fortalezcan.

Referencias

- Fernández R. (2002). Fundamentos de Mercadotecnia. 1era edición. México: Internacional Thompson Editores S. A. de C. V.
- Fleitman, J. (2000). Negocios Exitosos. 7ª edición. México: McGraw Hill.
- Kotler, P. y Armstrong, G. (2003). Dirección de Marketing. Edición del Milenio. 10ª edición. México: Pearson-educación.
- Stanton, W., Etzel, M., y Walker, B. J. (2004). Fundamentos de Marketing. 13ª edición. México: McGraw Hill.

Thompson, A., Stricklan, A. J. III (2009). *Administración Estratégica Conceptos y Casos*, 11^a edición. México: McGraw Hill.

Thompson, I. (2005). El segmento de mercado. Recuperado el 21 de octubre del 2011 en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/segmento-mercado-definición-conceptos.htm>.

Thompson, I. (2006). Definición de Misión. Recuperado el 24 de Octubre del 2011 en <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>

Capítulo IX. Estrategias de mercadotecnia para una empresa productora de fertilizantes orgánicos

Ruth Danesa Aragón López, Raquel Ivonne Velasco Cepeda, Maribel Guadalupe Gil Palomares & Carlos Armando Jacobo Hernández

Resumen

En el presente trabajo se abordara el plan de mercadotecnia para comercializar el humus de lombriz, con un análisis del mercado de la empresa en estudio para observar si existe una gran oportunidad para comercializar el producto dentro de la rama de fertilizantes orgánicos, y comprobar la demanda que este producto puede tener.

Al ser una empresa de nueva creación su producto no cuenta con un posicionamiento en el mercado, carece de mecanismo de distribución y comercialización que permitan hacer llegar el producto al cliente. Razón por la cual se realiza el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo comercializar el Fertilizante orgánico (humus de lombriz) en la región del Valle del Yaqui, municipio de Cajeme, Sonora? Para lo cual se establece un mercado en el cual puede penetrar con posibles clientes, además de los beneficios del producto al analizar por medio de FODA.

Del mismo modo se presenta información relevante donde se explica la posición actual del producto, así como la identificación de la competencia directa e indirecta, con la finalidad de segmentar el mercado del producto y encontrar estrategias mercadológicas específicas que permitan poder colocar el producto dentro de un mercado competitivo, que rompa las barreras de entrada al mercado de los fertilizantes orgánicos, y alcanzar la meta de ser competitiva en su giro ya que cuenta con recursos disponibles para lograrlo.

Para lo cual se recomienda tener una supervisión y control, con la finalidad de poder detectar a tiempo las tácticas que no están funcionando, permitiendo modificar las tácticas y/o estrategias.

Antecedentes y marco de referencia

El desarrollo de los mercados locales y nacionales de productos orgánicos, como en el desarrollo de cualquier otro mercado, va más allá del establecimiento de puntos de venta y debe regirse por el manejo racional de la oferta y de la demanda de productos y de las variables que lo gobiernan. Sin embargo, los productores que emplean prácticas orgánicas de productos aducen, además, un alto costo en el valor de la certificación que es un sistema de garantía para los consumidores en los mercados de este tipo de productos, lo que limita su participación y consecuente desarrollo (Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura, (IICA), 2010).

El productor moderno debe tener en claro que su establecimiento es una empresa que debe ahorrar en los recursos consumidos y en los residuos producidos, ya que la mayor parte de los problemas ambientales provienen de éste ámbito. Actualmente, el desarrollo productivo no se concibe en el marco de la sustentabilidad, centrado en maximizar la calidad de vida a partir de la protección del ambiente en su conjunto (Crespo, 2010).

El comercio internacional nunca antes había tenido un impacto tan amplio y simultáneo entre países, empresas e individuos que tiene hoy día.

A nivel mundial en la oferta y la demanda de productos orgánicos agropecuarios, (no solo los comestibles, sino también con los que se requieren para producir estos – los fertilizantes orgánicos, sólidos y líquidos-), se ha convertido en un mercado sumamente interesante y explotable, debido a la cultura en evolución del cuidado de la planta, conservación, salud y explotación de los recursos de manera sustentable (Asociación Internacional de Institutos de Investigación para la Agricultura Ecológica (FiBL), 2010).

De acuerdo con cifras de la Organización Mundial de Comercio, tan solo el crecimiento del volumen del comercio mundial de productos orgánicos creció en un 5% anual en los años 2000 al 2008. Tal crecimiento es único, porque en las últimas décadas en el ámbito global ha rebasado en toda la línea el crecimiento de las economías nacionales y como resultado de esto muchos países y nuevas empresas aspiran a ser participantes importantes en el comercio internacional (ProMéxico, 2010).

Telford (2000) opina que México ha sufrido cambios importantes en el ámbito empresarial causados principalmente por el Tratado del Libre Comercio (TLC) cuya actividad comercial con su contraparte más importante, Estados Unidos, ha crecido exponencialmente en los últimos años y esta situación ha generado una mayor competencia que ha forzado a muchos pequeños empresarios a buscar ayuda profesional de diseñadores y expertos en mercadotecnia que coadyuven a elevar su nivel de competitividad, viendo el empleo de estos servicios como una inversión y no como un gasto. Sin embargo, son todavía muy pocas las empresas mexicanas que comprenden los conceptos de profesionalismo, servicio, mercadotecnia y diseño, es decir que, en términos generales, el costo del diseño todavía es percibido como un gasto y no como una inversión y existe una marcada falta de información por parte de los gerentes sobre las ventajas competitivas que el uso adecuado del diseño puede traer a sus empresas (Iduarte y Zarza, 2010).

Según informes proporcionados por la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, SAGARPA, (2010), a pesar de que no hay gran cantidad de empresas dedicadas a la producción y comercialización de humus de lombriz, se han logrado vender 27 MDD, siendo los mercados tentativamente impactados los de Alemania, Japón, U.S.A., y en lo que ya hay un mercado donde se compite asertivamente es en Egipto, Oriente Medio y Hungría.

La empresa productora de fertilizante orgánico (humus de lombriz) es una empresa de nueva creación, su producto va enfocado a los viveros específicamente a plantas de ornato para en un futuro llegar a la agricultura.

Problema

El uso de los fertilizantes es de gran beneficio, no sólo para las plantas, sino también para los productores, ya que cuando se tienen suelos desprotegidos y sobre explotados por la constante utilidad, estos suelen perder sus nutrientes y todas las propiedades necesarias para el buen desarrollo de las plantas (Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria, 2008).

La producción de fertilizantes orgánicos es una actividad con un impacto de sostenibilidad para la empresa tanto a nivel regional, estatal y nacional. Los fertilizantes orgánicos, sólidos y líquidos, se han convertido en un mercado sumamente interesante y explotable, debido a la cultura en evolución del cuidado de la planta, conservación, salud y explotación de los recursos de manera sustentable.

La base de los fertilizantes orgánicos se constituye por grandes cantidades de estiércol, proveniente de las explotaciones ganaderas, las cuales impactan directamente al medio ambiente. Al no dársele un uso o tratamiento adecuado ocasiona enormes problemas para el medio ambiente, para la producción animal y en la salud pública; provocando en última instancia serios perjuicios económicos y sociales para el país.

En la actualidad la cultura del conservacionismo del planeta y la explotación de los recursos de manera sustentable, así como el consumo de productos que no dañan al organismo, se ha puesto de moda, abriendo nuevas posibilidades de introducir al mercado productos, 100% de origen natural.

Al ser una empresa de nueva creación su producto no cuenta con un posicionamiento en el mercado, carece de mecanismo de distribución y comercialización que permitan hacer llegar el producto al cliente. Razón por la cual se realiza el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo comercializar el Fertilizante orgánico (humus de lombriz) en la región del Valle del Yaqui, municipio de Cajeme, Sonora?

Objetivo

Diseñar un plan de mercadotecnia para una empresa productora de Fertilizante Orgánico (humus de lombriz) identificando las estrategias mercadológicas que permitan facilitar la comercialización para lograr su posicionamiento en el mercado en el Valle del Yaqui, Sonora.

Método

En este trabajo el sujeto es una Empresa de nueva creación Productora de Fertilizantes orgánico específicamente Humus de Lombriz del Valle del Yaqui del estado de Sonora. Aunque es una expansión de la Empresa Agropecuaria Cuatro Vientos SPR de R. L., la cual se dedicada a la explotación de bovinos lecheros, cuenta con veintiséis años de antigüedad y se dedica a la producción de leche, venta de animales de pie de cría y para engorda. De igual forma se dedica a la siembra de insumos agrícolas para abastecimiento de alimento para la explotación, sin embargo este no es comercializado.

La industria de los productos orgánicos pertenece al mismo propietario de la Empresa Agropecuaria Cuatro Vientos, por lo que el mismo provee de materia prima necesaria para llevar a cabo la transformación del producto final.

La agropecuaria cuenta con algunos años participando en el mercado regional, ya que es una de las fuertes y reconocidas proveedoras de leche a una distinguida pasteurizadora de la ciudad. Hay que resaltar que la empresa productora de fertilizante orgánico (humus de lombriz), será manejada independiente del la agropecuaria.

Dentro de los materiales utilizados para el plan de mercadotecnia se realizó una evaluación de las principales fortalezas y debilidades que hacen referencia a la empresa y a sus productos, además de las oportunidades que le ofrece el mercado y defenderse de las

amenazas que suelen depender de factores externos que la empresa no puede controlar. Para esto se emplea un instrumento para el análisis FODA (ver apéndice 1).

Por otro lado, se establece un objetivo mercadológico para poder emplear varias tablas en las cuales se presenta un objetivo para cada actividad, así como su estrategia a seguir y la táctica a ejecutar para el logro del cumplimiento establecido. En dicho instrumento se establece la persona responsable de realizar las actividades a desarrollar detalladamente, así como el periodo en el que se hará y el costo que tendrá el realizar cada una de ellas (ver apéndice 2).

De igual manera se emplea una lista de verificación de cumplimiento de metas y objetivos, con la finalidad de monitorear y controlar el logro de cumplimiento de los objetivos establecidos, lo cual refleja la coordinación tanto del ambiente interno como externo.

El procedimiento para la elaboración del plan de mercadotecnia se llevo a cabo de la siguiente manera:

Primeramente se incluye todo lo referente a antecedentes de la empresa en relación a giro, motivos o razones de creación, ubicación, servicios o productos que ofrece, segmentación del mercado meta, posicionamiento actual, como establece su diferenciación en relación a la competencia, plazas donde distribuye sus productos o servicios y así como las promociones que maneja normalmente.

Posteriormente se elaboro el análisis de la situación actual de la empresa donde se resume la información y diagnóstico de la situación presente del mercado meta, de los canales de distribución, los clientes, de los segmentos que presenten oportunidades, describiendo las causas o razones de la posible aceptación o rechazo con respecto a su producto. Además se incluye una descripción del mercado la cual define el mercado y sus principales segmentos, estableciendo las necesidades de los clientes y los factores del entorno de mercadotecnia que podrían afectar las compras de los clientes.

También se incluye información del producto y/o servicio, la competencia, la distribución, el perfil del cliente y/o consumidor, el segmento de mercado.

Seguido de lo anterior y con la información necesaria se establece el Mercado objetivo, donde se determina a qué tipo de cliente se dirige el producto.

Del mismo modo se realiza con la información actualizada el Análisis FODA (Fortalezas,

Oportunidades, Debilidades y Amenazas), en el que se realiza un diagnóstico a la organización donde se evalúan las principales fortalezas y debilidades que hacen referencia a la empresa y a sus productos, mientras que se pueden aprovechar las oportunidades que le ofrece el mercado y defenderse de las amenazas que suelen depender de factores externos que la empresa no puede controlar.

Siguiendo con la Determinación de objetivos estratégicos, los cuales expresan los objetivos de mercadotecnia que la empresa quiere alcanzar durante la vigencia del plan y analiza los puntos clave que afectarían su logro. Estos deberán establecerse tanto de tipo financiero (cuantitativo) como mercado lógico (cualitativo).

Posteriormente se diseñan las estrategias de mercadotecnia, donde se traza la lógica de marketing con la que la unidad de negocios espera alcanzar sus objetivos de mercadotecnia y las características específicas de los mercados meta, de posicionamiento y los niveles de gastos en marketing. Se delinean estrategias específicas para cada elemento de la mezcla de mercadotecnia y se explica cómo cada uno responde a las amenazas, oportunidades y puntos clave que se detallaron en secciones anteriores del plan.

Además se realizan programas de acción (tácticas), las cuales detallan la forma en que las estrategias de mercadotecnia se convertirán en programas de acción específicos que contesten las siguientes preguntas: ¿Qué se hará? ¿Cuándo se hará? ¿Quién se encargará de hacerlo? ¿Cuánto costará? En esta sección del plan de mercadotecnia se ponen en secuencia y calendarizar las actividades relativas a todas las áreas que contempla el plan.

También se realiza una investigación para establecer los presupuestos, para la asignación de los recursos económicos necesarios para la puesta en marcha y desarrollo del plan de mercadotecnia.

Y por último se establecen controles los cuales establecen la forma en que se vigilará el avance y permite a la alta gerencia estudiar los resultados de la implantación y detectar los productos que no están alcanzando sus metas.

Resultados

Se presentan resultados obtenidos mediante el desarrollo de las estrategias del plan de mercadotecnia y así encontrar posibles soluciones tanto para su aceptación como para el posicionamiento de la empresa en el mercado.

A continuación se presenta el plan de mercadotecnia iniciando con el resumen ejecutivo, seguido por los antecedentes de la empresa Productora de fertilizante orgánico (humus de lombriz), posteriormente se establece el análisis de la situación actual, por ultimo en base a las estrategias planteadas, se desarrolla una serie de actividades a realizar así como un presupuesto necesario para la asignación de los recursos económicos, también se detallan los controles con la finalidad de tener una correcta aplicación e implementación de este plan de mercadotecnia.

En este informe se expone un plan de marketing para la introducción al mercado de la empresa productora de humus de lombriz del valle del Yaqui. Este producto, surge de un proyecto en conjunto entre la empresa y alumnas de MADN del instituto Tecnológico de Sonora, a través de la Cátedra de Mercadotecnia agroindustrial.

La Empresa Productora de Humus de Lombriz se encuentra ubicada en Block 201, Fracción de lote 11 y 12, Valle del Yaqui Sonora, ésta empresa está dedicada a la producción de fertilizantes orgánicos y actualmente se está desarrollando un plan de negocio para la venta y comercialización del producto.

La producción de humus es una actividad con un impacto de sostenibilidad tanto para la empresa como a nivel regional, estatal y nacional. El abono humus de lombriz es un fertilizador de primer orden, 100% orgánico, él cual se obtiene por medio de alimentar con desechos orgánicos y/o agropecuarios en proceso de descomposición a una especie de lombriz domesticada, la lombriz roja, la cual degrada la materia orgánica al último grado de descomposición, dando como resultado la feca de la lombriz, la cuál es el abono humus de lombriz.

Los posibles clientes a los que de manera inmediata se podría dirigir el producto son: viveros y una vez establecida, posicionada la empresa, así como registrada y certificado el producto, se podría extender a las granjas acuícolas, agricultura en general e invernaderos.

Los fertilizantes orgánicos, sólidos y líquidos, se ha convertido en un mercado sumamente interesante y explotable, debido a la cultura en evolución del cuidado de la planta, conservación, salud y explotación de los recursos de manera sustentable. De igual forma el uso de humus líquido para granjas camaronícolas ha dado excelentes resultados en cuanto a inocuidad y calidad agroalimentaria, ya que ya finalmente se obtiene un producto de calidad orgánica, siendo el estado de Sonora uno de los principales estados productores de camarón de exportación. El producto está dirigido a enriquecer el suelo para fines distintos, por su naturaleza y composición el producto puede ser utilizado para mejorar los jardines (comercios, escuelas, casas, etc.), en los invernaderos que desean producir productos orgánicos.

El mercado del producto estaría conformado principalmente por viveros e invernaderos, en segundo lugar por centros comerciales (para la venta del producto empacado a menudeo), tercer lugar para acuacultores y en último lugar para los agricultores.

Misión, Generar fertilizantes orgánicos de calidad y confianza con principios de equidad, ecología y de salud, mediante procesos de producción que cumplan con las demandas y normas de protección al medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de los sectores agrícola y acuícola.

Visión, Ser una empresa competitiva y de alta sostenibilidad que contribuya a hacer más rentable el sector agropecuario a través de la generación de productos y procesos de excelente calidad e innovación; donde el sector agrícola y acuícola podrá hacer uso de alto valor agregado a partir del empleo de los recursos naturales y con ello contribuir a la salud, bienestar social y medio ambiente.

El Objetivo Mercadológico es dar a conocer el producto de la empresa productora de humus de lombriz, para incrementar sus ventas y lograr posicionarse en el mercado. El cual se respalda con los objetivos: 1) Dar a conocer el producto dando realce a las características para incrementar el mercado en un 10%; 2) Promocionar el producto para incrementar la venta a consumidores y posibles distribuidores y 3) Generar la identidad del producto para comercializarlo y diferenciarlo de la competencia.

Las principales estrategias que se utilizará para conseguir los objetivos. 1) Diseñar una campaña de publicidad en diferentes medios de comunicación a nivel regional; 2)

Realizar promociones de venta, y demostraciones del producto y 3) Mejorar la presentación del producto para identificar la empresa.

Las personas que llevarán a cabo el proyecto y las que lo administrarán. Son principalmente el administrador y el contador de la empresa, los cuales serán los responsables de contratar a la agencia publicitaria, así como a su vez el administrador designará al personal promotor de ventas, que será el responsable de distribuir el producto en los viveros, contactados por la empresa.

Tabla 1. Estrategias de mercadotecnia y programa de acción.

Objetivo: Dar a conocer el producto dando realce a las características para incrementar el mercado en un 10% en 5 meses.			
Estrategia: Diseñar una campaña de publicidad en diferentes medios de comunicación a nivel regional.			
Táctica: Diseñar de anuncios en periódicos, páginas Web, correo directo, uso de volantes, anuncio en bardas.			
¿Qué se hará? (Actividad)	¿Cuándo se hará?	(Periodo)	¿Quién se encargara
Diseño de anuncios en periódicos.	Durante el ciclo 2011, el cual es de agosto a diciembre. · Mensual	El administrador y contador de la empresa, serán los responsables de contratar a la agencia publicitaria.	\$ 800.00
Diseño de páginas Web.	· Permanente	Administrador de la empresa	\$2 000.00
Diseño correo directo	· Permanente		\$1 000.00
Diseño de volantes	· Trimestral		\$ 1 000.00
Anuncio en bardas.	· Semestral		\$ 1 500.00
Diseño de carteles publicitarios.	· Semestral		\$ 1 100.00
Diseño de volantes.	· Trimestral		\$ 1 000.00
Contratar los servicios de una imprenta.	· Trimestral		\$ 1 000.00
Realizar acuerdo con el cliente para que los distribuya entre sus consumidores.	· Trimestral		\$ 600.00

Total \$ 10, 000.00

Tabla 2. Estrategias de mercadotecnia y programa de acción.

Objetivo: Promocionar el producto para incrementar en un 10% mensual la venta a consumidores y posibles distribuidores.			
Estrategia: Realizar promociones de venta, y demostraciones del producto.			
Táctica: Realizar demostraciones del producto en los viveros.			
¿Qué se hará? (Actividad)	¿Cuándo se hará?	(Periodo)	¿Quién se encargara
Hacer citas con los dueños de los viveros.	Durante agosto a diciembre 2011, con una periodicidad semanal y dejando a consignación el producto, para evaluar cual es la demanda.	El administrador y esta a su vez consignara aun promotor de ventas, que será el responsable de distribuir el producto en los viveros, contactados por la empresa.	\$ 5 000.00
			Total \$ 5 000.00

Tabla 3. Estrategias de mercadotecnia y programa de acción.

Objetivo: Generar la identidad del producto para comercializarlo y diferenciarlo de la competencia, en 5 meses.			
Estrategia: Mejorar la presentación del producto para identificar la empresa.			
Táctica: Diseñar el empaque con su propia marca.			
¿Qué se hará? (Actividad)	¿Cuándo se hará?	(Periodo)	¿Quién se encargara
Crear una marca.	Agosto a Diciembre del 2011. · Permanente	Administrador de la empresa	\$ 8 000.00
Diseño de etiquetas.	· Semestral		\$ 200.00 \$ 1 450.00
Diseñar empaque de saco de 50 Kg, 100 pz.	· Mensual		
Diseñar 100 pz. de Bolsa en papel craft de 2 Kg.	· Mensual		\$ 1 470.00
			Total \$ 11 120.00

Por lo tanto la producción de humus de lombriz alternativamente tendría un costo inicial de \$ 26 120.00 mensuales (ver tabla 4), ya que este puede variar. Además dependiendo de la cantidad de producción se obtendrían los rendimientos o utilidad total.

Tabla 4. Relación de costos de producción del humus de lombriz.

MATERIA PRIMA	TOTAL
Diseño de anuncios en periódicos, páginas Web, correo directo, uso de volantes, anuncio en bardas.	\$ 10, 000.00
Realizar promociones de venta, y demostraciones del producto.	\$ 5 000.00
Mejorar la presentación del producto para identificar la empresa.	\$ 11 120.00

Fuente: Realizado por alumnas de MADN, 2010.

Se realizarán acciones de control donde se verifiquen cada paso como check list (ver tabla 5), efectuadas por un equipo de consejeros los cuales son designados en la empresa para efectuar las acciones, sin embargo la Alta Dirección debe poner especial atención al área de Marketing y llegar a comprenderla; ya que en esta parte un buen liderazgo y gran compromiso son la principal clave del éxito. Con esta lista de verificación, se busca la medición del desempeño a la luz de las metas, objetivos y actividades planificadas en el plan de mercadotecnia. Se describirán controles específicos para dar seguimiento a los avances.

El resultado de las investigaciones de marketing plasmado en este documento se le comunicará al dueño de la empresa, a fin de evitar el surgimiento de problemas del producto. Además se presentan dentro de las estrategias de servicio se incluyen la promoción y venta, aunado a la asesoría del uso y aplicación del producto.

Tabla 5. Ejemplo de lista de verificación de cumplimiento de metas y objetivos.

PRODUCTORA DE HUMUS DE LOMBRIZ	
FECHA: _____	CHECK LIZT DE VERIFICACIÓN
Producción mensual: _____	
Venta Mensual: _____	
Ingreso mensual: _____	
Egreso Mensual: _____	
Impacto en el cliente: _____	
Publicidad: _____	

Fuente: Realizado por alumnas de MADN, 2010.

Se recomienda empacar y etiquetar debidamente el producto para una mejor presentación ante el cliente y con ello mantener una mejor imagen del producto. Así como

establecer los mejores controles tanto en el proceso como en el empaque con mira a una certificación del producto ante el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (senasica).

Con el presente trabajo se tiene la oportunidad de penetrar al mercado de los fertilizantes orgánicos de tal forma que se pueda competir empleando las estrategias de comercialización, que permitan dar a conocer el producto y con ello ir creciendo como empresa y llegando a más clientes potenciales.

Es importante estar preparados para luchar y enfrentar a la competencia, preparándose y estableciendo diferentes mecanismos de acción y reacción; por ello es importante la evaluación constante tanto al interior como al exterior de la empresa.

Hay que considerar que los costos establecidos para las estrategias de mercadotecnia, varían ya que dependen del precio en el mercado, además que estos se definirán en base al presupuesto designado por la empresa.

Cabe resaltar que se involucran grandes sectores como lo es el agrícola e industrial, y al unir estas dos grandes áreas dentro de la economía se llega con mas facilidad al consumidor cubriendo sus necesidades. Por lo que si la empresa puede controlar y mantener las “cuatro Ps” (producto, precio, plaza y promoción) como lo establece Thompson (2006), Kotler y Armstrong (2008) se produce una respuesta deseada en el mercado meta.

Existe un interés por parte del mercado en conocer este tipo de producto, ya que actualmente no existe en el mercado de los viveros de plantas de ornato, de los cuales si lo han consumido pero en escasez y proveniente de otros lugares a precios elevados. Dichos clientes han manifestado la necesidad de contar con información del producto y conocerlo para su venta. Por lo que la oportunidad de introducirse al mercado es optima para la empresa y el producto.

Conclusiones

En el estudio realizado a la empresa y al analizar los factores internos y externos se estableció que con algunas estrategias y planes de acción puede llegar a ser competitiva en su giro ya que cuenta con recursos disponibles para lograrlo.

Por lo que se realizó una investigación de mercado para la empresa productora de humus de lombriz en la cual se obtuvo, se analizó y comunicó los datos y hallazgos

relacionados con un problema específico de marketing con el cual no cuenta la compañía por ser relativamente nueva, por lo que es necesario realizar dicha investigación de mercado si en verdad se desea atender a sus clientes, a los competidores, los distribuidores y demás integrantes del marketing.

Ya que el objetivo es destacar el plan de marketing del producto con la finalidad de satisfacer las necesidades o deseos del mercado meta y por otro lado el contribuir al logro de los objetivos de la empresa para el crecimiento de la misma al posicionarse en el mercado.

El resultado de las investigaciones de mercadotecnia plasmado en este documento se le comunicará al dueño de la empresa, a fin de evitar el surgimiento de problemas del producto. El plan de mercadotecnia consiste en un documento escrito que funge como manual de referencia de las actividades a implementar, por parte de la empresa.

Además dentro de las estrategias se incluye la promoción y venta, aunado a la asesoría del uso y aplicación del producto. En comparación con otros productores del mismo rubro al realizar la investigación de campo del mercado para establecer los precios, se considera un precio accesible a cualquier clase social.

Es necesario seguir realizando proyectos de investigación de mercado para empresas de nueva creación, con la finalidad de que en futuras investigaciones se tenga un respaldo o una plataforma de donde partir.

Por otro lado cabe mencionar que el producto actualmente se vende en \$3.00 ahí en el lugar de la empresa, pero si se tiene que entregar a domicilio el precio es de \$5.00, por lo que se recomienda para efectos de venderlo a viveros para plantas de ornato esto a corto plazo, a mediano plazo sería vender en centros comerciales por lo que las presentaciones del producto irían de 2 Kg hasta 50 Kg.

Se recomienda empacar y etiquetar debidamente el producto para una mejor presentación ante el cliente y con ello mantener una mejor imagen del producto. Además de establecer los mejores controles tanto en el proceso como en el empaque con mira a una certificación del producto ante el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (senasica) para dar más respaldo al producto y sea reconocido ante los diferentes clientes, al contar la empresa con la certificación se incrementa la cartera de clientes potenciales tal es el caso de los invernaderos para la producción de productos

orgánicos y con esto poder llegar a los agricultores, con los cuales se tendría el respaldo del resultado obtenido en los invernaderos, con lo cual sus incrementos serían del 100%. Dando una amplia pelea contra la competencia directa e indirecta.

Referencia

- ASERCA, Apoyos y Servicios a la Comercialización Agropecuaria (2008). “Boletín Regional Peninsular: La Agroindustria en México”. México. Boletín Comercialización No. 18/08. Pp 9 – 13.
- Crespo, D. (2010). Lombricultura. Reciclado de Residuos Orgánicos. CNIA, INTA Castelas. Buenos Aires. Consultado 28/10/2010. (Ver: <http://www.inta.gov.ar/ediciones/idia/alt/lombri02.pdf>). Pp 101- 106.
- FiBL Asociación internacional de institutos de investigación para la agricultura ecológica (2010). Consultado 15/01/2011 (ver <http://www.fibl.org/de/startseite.html>).
- Iduarte, J. y Zarza, M. (2010). La administración del Diseño en Micro, Pequeñas y Medianas Empresas Mexicanas. Consultado 29/10/2010. (Ver: <http://www.dis.uia.mx/conference/HTMs-PDFs/AdmondelDisenoenEmpresas.pdf>).
- IICA, Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (2010). Sistemas de garantía para los productos orgánicos en mercados locales e internacionales. Consultado 28/10/2010 (Ver: <http://webiica.iica.ac.cr/bibliotecas/RepIICA/B1822E/B1822E.pdf>).
- Kotler P. y Armstrong G. (2008). Fundamentos de Marketing. Octava Edición, Prentice Hall, Pp. 104.
- ProMéxico, Inversión y Comercio. Mercadotecnia Internacional (2010). Consultado 28/10/2010. (Ver: http://www.promexico.gob.mx/work/sites/Promexico/resources/LocalContent/2234/2/MERCA_INTERNACIONAL.pdf).
- SAGARPA, Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación, (2010). Página oficial. Consultada 26/10/2010. (Ver: <http://www.sagarpa.gob.mx/Paginas/default.aspx>).
- Telford, A. (2000). Diseño en México. Communication Arts, 43(1), Pp 115-130.
- Thompson, I. (2006). Artículos recuperados. Consultado el 28/03/2011. (Ver: <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia>).

Capítulo X. Plan de Negocios para una Empresa Productora de Humus de Lombriz en el Valle del Yaqui, Sonora

Maribel Castro Urrea & María Trinidad Álvarez Medina

Resumen

El interés por este proyecto se debe a la responsabilidad con el medio ambiente, preservar los ecosistemas y mantener una producción agrícola sostenible. Así mismo, contribuir al desarrollo de una pequeña empresa mediante la elaboración de un plan de negocios que le permita contar con herramientas para la correcta toma de decisiones. El planteamiento de este trabajo fue el siguiente: ¿Es viable el establecimiento de una empresa productora de fertilizantes orgánicos en el Valle del Yaqui, desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero? En el análisis organizacional, de mercado y técnico, se emplearon herramientas como PEST, 5 fuerzas de Porter y FODA; guías de entrevista y encuestas. Para el estudio financiero-económico se empleó un programa de proyecciones financieras en Excel® y en planeación estratégica se usó Balancead Scorecard. La empresa posee área física e infraestructura disponible para crecer, no requiere alta tecnología ni materia prima costosa para su proceso. Los clientes potenciales son los viveros y su nicho de mercado, plantas de ornato. Obtenida la certificación del producto y se cumpla con la normatividad legal y sanitaria vigente, podría extenderse a Invernaderos, granjas acuícolas y agricultura orgánica en general. El producto tiene potencial de mercado. Desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero, es viable el establecimiento de la empresa productora de fertilizantes orgánicos en el Valle del yaqui, siempre y cuando, se mantengan las condiciones planteadas en este proyecto. Para la implementación y éxito de este proyecto se recomienda implementar el plan estratégico.

Introducción

La producción y el mercado de orgánicos en el mundo han ido en incremento, principalmente durante los últimos diez años. La subsecretaría de desarrollo rural, SAGARPA (2010), reporta que actualmente a nivel mundial se cultiva 35 millones de hectáreas con un mercado mundial de alrededor de 50,000 MDD, detectándose a Europa y E.U.A. como las dos áreas de mayor crecimiento.

El mercado de productos orgánicos en México genera cifras de 400 millones de dólares al año, lo que representa un 10% del PIB del sector agropecuario. Se siembran alrededor de 40, 000 hectáreas y dejan una ganancia de 1000 millones de dólares (INEGI, 2010). Por ello la producción de fertilizantes orgánicos en México, es una excelente alternativa de negocio. Según Tovar y Gómez (2004), México a nivel mundial ocupa el 18°

lugar por superficie orgánica. De acuerdo con SAGARPA (2010), los principales estados del país en la producción de orgánicos son en orden decreciente: Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Guerrero, Tabasco, Veracruz, Sinaloa, Jalisco, Nayarit entre otros.

En el valle del Yaqui, Sonora, antes de la llegada de Borlaug, se usaban fertilizantes naturales como el guano, además de algunas mezclas de plantas y otros componentes con fines de mejorar los suelos y la productividad, así mismo el combate de plagas, de una forma sostenible. En los años 50, con la famosa revolución verde de este Valle, se introdujeron al país insecticidas como el DDT, prohibido en Estados Unidos, sin embargo en México se le dio gran uso en la producción de granos. Así mismo, se introdujo la Urea, formulaciones a base de nitrógeno y fósforo, formulaciones químicas que daban buenos resultados a los productores. Con la aplicación y uso desmedido de todos estos productos químicos, se provocó la pobreza y envenenamiento del suelo de tan preciado Valle, perjudicando así mismo, a los animales y al hombre.

La lombricultura, hoy en día surge como una herramienta tecnológica para reciclar residuos orgánicos, estiércol de todo tipo, así como residuos agroindustriales para la producción de fertilizantes de excelente calidad para ser utilizados en agricultura. La lombriz roja de California (*Eisenia foetida*) es la especie idónea para tal producción debido a que esta posee elevada productividad e inocuidad ecológica. Además no precisa otros cuidados que el de recibir materia orgánica para su desarrollo, y no padece ninguna enfermedad o plaga. A diferencia de las técnicas convencionales, el proceso de vermicompostaje toma provecho de las cualidades biológicas y fisiológicas de las lombrices para la descomposición aeróbica de la materia orgánica.

Según Martínez (2009), en México se puede gestionar múltiples plantas de producción de humus, ya sea para uso local o no, de una forma económicamente rentable y ecológicamente muy beneficiosa. En este país existen empresarios dedicados a la producción de humus o fertilizantes orgánicos que se comercializa tanto en México, EUA, Alemania. Europa y Medio Oriente, ayudando a producir alimentos de alto valor agregado. El estado de Colima es uno de los estados que mayor producción de humus de lombriz tiene y lo exportan a un precio competitivo (Espinoza, 2010).

En el valle del yaqui existe una pequeña empresa dedicada a la producción de fertilizantes de orgánicos, especialmente de humus de lombriz. Dicha empresa desea

establecer oficialmente el proceso de producción para la venta y comercialización del producto, pero desconoce cuál es el nivel de viabilidad para llevar a cabo dicho proyecto y que estrategias competitivas requiere establecer que le permitan ingresar al mercado de fertilizantes orgánicos. El plan de negocios demostrará la factibilidad del proyecto para toma de decisión de llevar a la práctica, la iniciativa que esta pequeña empresa tiene. Por lo antes mencionado, se define la siguiente pregunta: ¿Es viable el establecimiento de una empresa productora de fertilizantes orgánicos en el Valle del Yaqui, desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero?

Las explotaciones ganaderas son generadoras de grandes cantidades de desechos orgánicos que impactan directamente el medio ambiente y además son uno de los principales problemas de salud pública a nivel mundial. En el país y en la región del Valle del Yaqui, existen un gran número de estas explotaciones que son productoras de grandes cantidades de estiércol. Aunado a esta situación la mayoría de los procesos agroindustriales, generan grandes cantidades de material orgánico de difícil tratamiento y manejo y, su principal destino son los vertederos con su alto costo asociado. El no dar un uso adecuado de las excretas de ganado y no aplicar algún tratamiento antes de eliminar los residuos al medio ambiente, promueve un incremento de la contaminación ambiental y el no dar un uso o valor agregado a los desechos de estas explotaciones permite que los productores dejen de generar un posible sustento económico. Además, el acumulo de excretas en las explotaciones, repercute internamente, produciendo enfermedades que generan gasto y disminuyen la producción y por tanto el ingreso económico de la explotación.

Este problema tiene solución ya que existen alternativas viables que permiten al productor incrementar su margen de ganancia, como es el caso de la lombricultura para la producción de fertilizante orgánico, proporcionando de igual forma múltiples beneficios ya que además de incrementar el margen de ganancia por venta del producto, genera un valor agregado a los desechos que la explotación produce.

Las empresas que producen humus de lombriz en la región carecen de infraestructura y por tanto de capacidad de producción, además existen en el mercado local, venta de estos productos por compañías del sur del País que se encuentran perfectamente constituidas y que demanda en el mercado nacional, de tal forma que se debe promover el uso y consumo de fertilizantes orgánicos y apoyar a estas pequeñas empresas que desean

ingresar a un mercado ya competido para que puedan tener oportunidad de éxito. Los organismos que apoyan este tipo de proyectos han detectado que la mayor problemática que existe se debe a que las empresas carecen de un plan de negocios o de estudios de factibilidad que demuestre la viabilidad de sus proyectos.

Con este proyecto se pretende beneficiar a los de sectores productivos como el agrícola y acuícola; ya que el humus tanto sólido como líquido presenta múltiples beneficios: 1) Favorece la mayor productividad acuícola, mediante el uso de humus líquido como pro biótico natural, 2) Expansión de la agricultura orgánica mediante la venta se fertilizantes orgánicos usados para su producción, 3) Disminución de la contaminación ambiental, evitando calentamiento global, 4) Apoya aprovechamiento y apoyo al sector agrícola y ganadero mediante el reciclaje de sus productos y la generación de fertilizantes orgánicos y 5) Se beneficia la población en general mediante la sustitución del uso de fertilizantes químicos por orgánicos y naturales; causando un impacto benéfico en la salud pública. En particular la empresa en la que se desarrolla el proyecto obtendrá el beneficio de un plan de negocio que apoye a un posible financiamiento futuro para el desarrollo de la misma empresa, además es una buena garantía de la viabilidad de venta y comercialización de humus de lombriz y productos orgánicos que ofrece la empresa. Una vez que la empresa esté funcionando, ésta generará más empleo en la región.

Objetivo

Diseñar un plan de negocios para una empresa productora de fertilizantes orgánicos, a través del análisis de sus elementos con el fin de evaluar la viabilidad y/o rentabilidad del proyecto de negocio de dicha empresa.

Método

El sujeto es una pequeña empresa agropecuaria productora de humus de lombriz, ubicada en el Valle del Yaqui, Sonora. Para el análisis organizacional y de mercado se emplearon herramientas como PEST, 5 fuerzas de Porter y FODA; algunas guías de entrevistas y encuestas propias. El estudio técnico se realizó a través de la entrevista y para el estudio financiero-económico se empleó un programa de proyecciones financieras en Excel®, en planeación estratégica se usó Balancead Scorecard. Para llevar a cabo un plan

de negocios, se hizo un análisis de la estructura y organización de la empresa, estudio de mercado, estudio técnico y estudio económico-financiero. El análisis organizacional se realizó a través de entrevistas con el dueño de la empresa y con los trabajadores. La empresa es de nueva creación y aunque está operando no está organizada de manera formal y por tanto no lleva ningún control administrativo. En la definición de la naturaleza del proyecto, se definió el nombre de la empresa, giro, misión, visión y valores en charlas y entrevistas con el dueño y el empleado de la empresa, durante las cuales se planteaban alternativas y se consensuaba las ideas para ir generando cada uno de los aspectos que conforman este punto. Se realizó el análisis del ambiente interno de la empresa a través del diagnóstico a la organización de sus procesos, tecnología y comunicación, mediante encuestas directas e investigación. Después se realizó un análisis del sector o ambiente externo, mediante un análisis de los factores que influyen directamente en la empresa, basándose en las cinco fuerzas de Porter, considerando la amenaza de participantes nuevos, el poder de los proveedores y de los compradores, la amenaza de sustitutos del producto y la intensidad de la competencia entre los rivales. Se apoyó en el análisis PEST para detectar los factores externos que influye indirectamente en el desarrollo de la empresa, considerando el aspecto político-legal, económico-demográfico, socio-cultural y tecnológico como factores determinantes de dicho análisis.

Una vez realizado el análisis del ambiente interno (microambiente) y externo (microambiente) de la organización se generó la matriz FODA, y a partir de dicha matriz se generaron las estrategias y objetivos estratégicos de la organización. Se generó el mapa estratégico, el tablero de control y la gráfica de Gantt conforme Encinas (2009). De manera general se definieron prioridades y objetivos, se realizó una selección de indicadores, se fijaron metas y finalmente se desarrollaron las iniciativas estratégicas. La definición de objetivos se realizó en función de las perspectivas de aprendizaje y desarrollo; de procesos internos; de financiera y del cliente, para que estos ayudaran al cumplimiento de las estrategias planteadas con el fin de llegar a la misión y visión planteadas para esta organización. En el análisis de mercado se definió el segmento de mercado y nicho de mercado, se hizo un análisis general de las cinco fuerzas competitivas de la empresa respecto a Porter, se analizó de manera general los precios de venta y comercialización del producto. Se realizaron entrevistas directas a los propietarios de industrias ya establecidas

en el mercado (competidores directos e indirectos) dirigidas al tiempo que tienen en el mercado, sus estrategias de mercado, sus precios, sus políticas de venta y comercialización, entre otros aspectos. En el análisis de proveedores se investigó algunas características, tiempo en el mercado, localización y número de proveedores. En cuanto a los compradores, se realizó un análisis de los posibles compradores en función de la producción y las características del producto. Los productos sustitutos se analizaron junto con los competidores. Además se realizó una pequeña investigación de mercado para conocer el potencial de mercado a través de la entrevista y cuestionarios. El estudio técnico: Se realizó mediante el análisis de la normatividad vigente, del proceso productivo y de los requerimientos de inversión para determinar la estructura de inversión de la organización a través de entrevistas y la aplicación de encuestas al dueño de la empresa. El análisis de factibilidad económica: Se aplicó la metodología sugerida por Álvarez (2011), se determinaron los ingresos por ventas, volumen de producción y precios de venta; se registraron los costos y gastos proyectados de producción, de materia prima, de operación y mano de obra; se determinó la posible fuente de financiamiento de mayor conveniencia para la empresa. Una vez obtenida toda esta información, se introdujeron todos los datos en el programa interactivo Proyecciones Financieras del mismo autor; se realizó el análisis de la estructura de inversión inicial (activos fijos y activos diferidos), la determinación del flujo de efectivo, determinación de ingresos, inversiones, mezcla de financiamiento y al realizar la corrida con toda la información antes mencionada se generaron: los flujos de efectivo, el balance general, el estado de resultados y las razones financieras. La proyección se realizó a cinco años.

Resultados

Naturaleza del proyecto

Giro de la empresa. La empresa se dedica a la producción de fertilizantes orgánicos, específicamente humus de lombriz sólido, un fertilizante de múltiples beneficios. Esta actividad se encuentra dentro de las actividades primarias. Misión: Generar fertilizantes orgánicos de calidad y confianza con principios de equidad, ecología y de salud, mediante procesos de producción que cumplan con las demandas y normas de protección al medio ambiente, satisfaciendo las necesidades de los sectores agrícola y acuícola. Visión: Ser una

empresa competitiva y de alta sostenibilidad que contribuya a hacer más rentable el sector agropecuario a través de la generación de productos y procesos de excelente calidad e innovación; donde el sector agrícola y acuícola podrán hacer uso de alto valor agregado a partir del empleo de los recursos naturales y con ello contribuir a la salud, bienestar social y medio ambiente. Valores: Honestidad, Lealtad, Responsabilidad, respeto, equidad, ecología, salud, servicio al cliente y colaboración.

Análisis situacional de la empresa: Análisis Externo: El análisis PEST, muestra condiciones favorables respecto al ambiente político y económico, ya que las propuestas del gobierno buscan implementar acciones que den seguridad y apoyo a los productores de orgánicos, así mismo las políticas económicas de la actual administración busca obtener un crecimiento sostenido más acelerado y con ello brinda más apoyos a los productores de orgánicos; en el ambiente social surgen la amenaza de que la población mexicana no es un gran consumidor de orgánicos, existe muy poca cultura. El Impacto de la globalización, podría ser una amenaza para el desarrollo de empresas productoras de orgánicos, ya que ha repercutido mayormente en el sector agropecuario. Tecnológicamente se cuenta con oportunidades ya que el proceso de producción de humus no requiere gran tecnología y se cuenta con la requerida en la región. Estructura de mercado: El desarrollo de los mercados locales y nacionales de productos orgánicos, como en el desarrollo de cualquier otro mercado, va más allá del establecimiento de puntos de venta y debe regirse por el manejo racional de la oferta y de la demanda de productos y de las variables que lo gobiernan. Sin embargo, los productores que emplean prácticas orgánicas de producción, además tienen que pagar un alto costo en el valor de la certificación, que es un sistema de garantía para los consumidores en los mercados de este tipo de productos, lo que limita su participación y consecuente desarrollo (IICA, 2010). A nivel mundial en la oferta y la demanda de productos orgánicos agropecuarios, incluyendo los fertilizantes orgánicos, sólidos y líquidos, se ha convertido en un mercado sumamente interesante y explotable, debido a la cultura en evolución del cuidado del planeta, conservación, salud y explotación de los recursos de manera sustentable. México y su mercado internacional de productos orgánicos, a comenzando a evolucionar, debido a que el gobierno promueve actualmente este mercado potencialmente productivo y competitivo. La agricultura orgánica en México, se ubica en el ámbito internacional como productor exportador de productos orgánicos, más

que consumidor. Según INEGI (2010) se siembran alrededor de 40,000 hectáreas y dejan una ganancia de 1000 millones de dólares. El 90% de la producción de orgánicos que se genera en México se exporta a países desarrollados, como Estados Unidos, Canadá y varias naciones de Europa; solo 5% de los alimentos se destinan al mercado interno (PROMPEX, 2006).

Tovar y Gómez (2004), mencionan que México a nivel mundial ocupa el 18° lugar por superficie orgánica. De acuerdo con SAGARPA (2010), los principales estados del país en la producción de orgánicos son en orden decreciente: Chiapas, Oaxaca, Michoacán, Guerrero, Tabasco, Veracruz, Sinaloa, Jalisco, Nayarit entre otros. Según informes proporcionados por SAGARPA (2010), a pesar de que no hay gran cantidad de empresas dedicadas a la producción y comercialización de humus de lombriz, se han logrado vender 27 MDD, siendo los mercados tentativamente impactados, los de Alemania, Japón, U.S.A., y en donde ya hay un mercado donde se compete asertivamente es en Egipto, Oriente Medio y Hungría. Clientes: Los clientes potenciales a los que de manera inmediata se podría dirigir el producto son: viveros, una vez establecida la empresa, así como registrada y certificado el producto, se podría extender a las granjas acuícolas, agricultura en general e invernaderos inclusive ingresar a supermercados.

En el municipio de Cajeme se tienen localizados once viveros (Investigación propia de campo, 2011). En el país se cuenta con 4 mil hectáreas de sistemas de agricultura bajo ambiente controlado, pero más del 70% está en Sonora, Sinaloa y otros estados del norte del país, mientras que un mínimo porcentaje en el sureste (PROMPEX, 2006). Específicamente en la zona sur del Estado de Sonora, la actividad se desarrolla de manera extensiva en un área de 360,000 hectáreas (Gobierno del Estado de Sonora, 2005). En el Valle del Yaqui, que abarca varios municipios del sur de Sonora cuenta con 22 invernaderos registrados. Por otro lado en cuanto a acuicultura al revisar un directorio publicado por el Comité de Sanidad Acuícola del Estado de Sonora, A.C, referente a las granjas camaroneras en el estado en el ciclo 2009, se suma una cantidad de 92 granjas camaroneras distribuidas dentro del municipio de Cajeme y en el Valle del Yaqui. Competidores: Al analizar la competencia directa en el mercado regional se observa las variaciones de precios entre las diferentes empresas que van desde 1.00 pesos hasta los 15.30 pesos, a pesar de ser los mismos productos y contar con las mismas características

químicas. En el caso de los precios de los productos nitrogenados y fosforados (sustitutos 100% inorgánicos), estos fluctúan entre \$1.90 a \$8.10. Los precios del humus de lombriz vendido en los supermercados, el promedio es de \$12.40 y fluctúa entre \$7.40 a \$15.30. Las principales fortalezas y ventajas competitivas en general de ambos tipo de competidores, son el respaldo de laboratorios de prestigio, certificación de su producto, forman asociaciones, participan en programas del gobierno, entre otros. Proveedores: Todos los proveedores que requiere la empresa para generar el producto se encuentran disponibles en la región por lo que sus costos son muy accesibles. La empresa Agropecuaria Cuatro Vientos SPR de R. L, es el principal proveedor de estiércol, se localiza en el Valle del Yaqui y se dedica a la explotación de bovinos lecheros, cuenta con veintiséis años de antigüedad, también se dedica a la venta de animales de pie de cría y para engorda. Así mismo a la siembra de insumos agrícolas para abastecimiento de alimento del ganado lechero. La industria de los productos orgánicos pertenece al mismo propietario de esta empresa. En la región existen diversas empresas dedicadas a la producción de quesos, lo cuales generan grandes cantidades de subproductos como el suero lácteo y pedacera de queso. En cuanto a proveedoras de cabeza de camarón existen Granjas acuícolas de la Zona Sur dedicadas a la siembra y cultivo de camarón así como la producción y venta de crustáceo; Otras localizadas en la región de Bahía de Lobos son las proveedoras de la cabeza del crustáceo a la industria de orgánicos, otras se localizan en la zona sur del Estado de Sonora, se operó con 88 granjas en el ciclo 2004 localizadas en los municipios del sur del estado como son San Ignacio Río Muerto, Bácum, Cajeme, Etchojoa y Huatabampo (COAES, 2010). En el municipio de Cajeme se localizó a una empresa, Insumos Agrícolas orgánicos de Cajeme que vende lombrices y una institución educativa que lo produce, el Instituto Tecnológico Agropecuario No. 21., localizado en el Valle del Yaqui, Sonora. La compra de la lombriz roja californiana se realiza a una proveedora de pie de cría localizada en la ciudad de Culiacán Sinaloa. Los desperdicios hortícolas, tales como frutas y verduras son adquiridos en establecimientos locales de frutas y verduras de Ciudad Obregón Sonora, son adquiridos de manera directa, haciendo el trato del propietario de la empresa de productos orgánicos y los propietarios de los negocios. Estructura de la industria: Oportunidades: No existen barreras de entrada de la compañía al mercado, una vez certificado el producto. La empresa es su principal proveedor de materia prima, cuenta

con reconocimiento del dueño, lo que facilita la entrada del producto al mercado. Mayor probabilidad de éxito del producto en el mercado mexicano, ya que sólo existe el 1% de agricultura orgánica en el país. Amenazas: La empresa carecer de posición competitiva en el mercado, existe acaparamiento local por otras externas a la región. Existencia de sustituto de productos orgánicos en el mercado local y nacional. Diagnóstico de la Organización, Procesos y Tecnologías: Para la obtención del Humus se lleva a cabo el proceso mostrado en la figura 1. La empresa no cuenta con una organización formal, ya que está en proceso de desarrollo, por lo que no cuenta con departamentos por área, así como manuales de organización, de procedimientos ni con alguna gestión administrativa. La empresa apoya sus procesos con un trabajador para el área de proceso; otro para distribución y venta, una secretaria auxiliar y el dueño, ingeniero agrónomo, es quien administra dicha organización. Empleados e otra empresa del mismo dueño. La empresa cuenta con lo indispensable para el desarrollo del proceso productivo, sin embargo no el suficiente para los volúmenes de producción que desea ofertar; por tal motivo es necesario la adquisición de materiales y equipos, así como la construcción de infraestructura adecuada a las necesidades del proceso. La empresa carece de sistemas de tecnología e informática que soporten la administración y el control de los procesos.

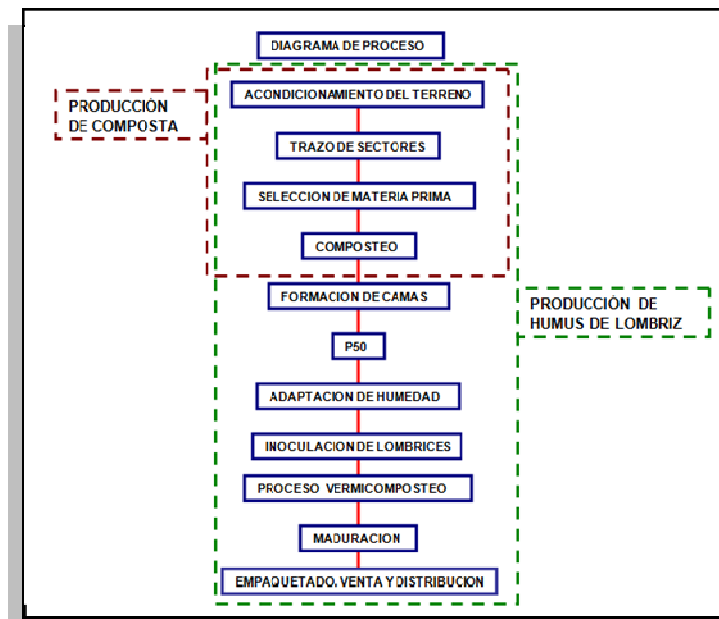


Figura 1. Diagrama de proceso productivo de composta y vermicomposta.

Ventajas competitivas de la organización (Análisis interno). El precio del producto no se ve afectado con aumento por efecto de traslado, ya que la localización de la planta esta a distancias muy cercanas a sus clientes; Tiene opción de elegir estrategias de imagen del producto respecto a la competencia para su venta y comercialización; Existen programas y políticas de apoyo del gobierno para el desarrollo de la industria de orgánicos; Existen fuentes de financiamiento para la certificación y el desarrollo del proceso de producción a fondo perdido; Los insumos no generan costos elevados, en su mayoría son provenientes del mismo dueño, además que son subproductos de desechos de otras industrias; La empresa cuenta con un área destinada para crecer, en cuanto a terreno e infraestructura; finalmente, se está realizando investigación para la estandarización y control del proceso.

De Análisis FODA surgieron las siguientes estrategias: 1) Lograr penetración en el mercado para la sostenibilidad de la empresa, 2) Obtener apoyo económico para la certificación del producto y 3) Desarrollar alianzas con instituciones que apoyen el desarrollo de la empresa y la investigación de fertilizantes orgánicos para la estandarización de sus procesos y certificación del producto. Para lograr cumplir con las estrategias que surgieron de la matriz FODA y llegar a la misión general de la organización, se plantearon objetivos estratégicos, el mapa estratégico, el tablero de control y el cronograma de actividades.

Aspectos de Mercado

Clientes potenciales. De manera inmediata se podría dirigir el producto a viveros y una vez establecida, posicionada la empresa, así como registrada y certificado el producto, se podría extender a invernaderos, centros comerciales, granjas acuícolas y agricultura general y orgánica. Segmento de mercado. El segmento de mercado al que se dirigirá el producto son los viveros de ciudad obregón y el nicho de mercado serían específicamente para plantas de ornato o jardinería. El mercado meta del humus de lombriz estaría conformado principalmente por viveros, durante el tiempo que dure la certificación del producto. Una vez que la empresa certifique su proceso de producción y se establezca legalmente, se buscará el mercado de invernaderos, centros comerciales, acuacultura, productores de orgánicos y agricultores en general. Al analizar la competencia en cuanto a

sustitutos del producto se observa muchas variaciones de precios, las empresas competidoras cuentan con muchas fortalezas y estrategias competitivas respecto a la empresa. En cuanto a la competencia directa, también existen empresas que no son de la región que pueden competir en precios y calidad ya que cuentan con certificación del producto, sin embargo las pequeñas empresas de la región que producen el humus de lombriz no son una competencia fuerte para la empresa, ya que los procesos, la calidad del producto y el precio son muy similares al de la empresa. Se deberá trabajar en mejorar la calidad del producto y mantener estándares de producción, para que el producto cumpla con la normatividad fitosanitaria vigente y con ello brinde seguridad de uso o aplicación al cliente. Debido a que el producto no cuenta con empaque, se deberá diseñar el empaque y etiquetado del producto y por consiguiente se deberán realizar ajustes al precio del mismo, todo lo anterior con el fin de hacer frente a las diferentes culturas existentes y a las normas correspondientes. El precio del producto puede ser una de las estrategias que permita la penetración del producto al mercado, además de generar un producto diferenciado en calidad y empaquetado. De acuerdo con el análisis de precios y de los productos con los que compete la empresa, se concluye que el precio de venta del humus de lombriz debe ser de \$10.00/ Kg para que pueda competir en precio en el mercado. Investigación de mercado: Para realizar esta investigación se visitaron todos los viveros localizados en la ciudad. Del total de viveros localizados en la ciudad (11) entrevistados, solo dos de ellos reportaron no conocer el producto. Sin embargo mostraron interés por saber cuáles son los beneficios y funciones con los que cuenta el producto. En su mayoría comentaron que los clientes o el público en general no conocen el producto, por ello, la demanda de sus clientes es poca. Del total de viveros encuestados el 73.73 % lo tienen o lo han tenido a la venta y un 27.27% nunca lo han vendido. Las presentaciones de venta del producto son en bolsas de 2 kg y de 5 kg. Los precios de compra y venta del producto varían ligeramente. El precio promedio de compra del humus es de \$6.67 pesos. Respecto a la frecuencia con que se solicita el producto en los viveros, se observa que hay mucho desconocimiento del producto, hay viveros en los cuales nunca se les ha solicitado, del 75% de los clientes el 50 % son clientes semanales y el otro 50% mensuales. Considerando el número y la frecuencia de los clientes de humus de lombriz en viveros, así como su presentación, se tiene una venta anual de 12,449 Kg y el número total de clientes de humus de lombriz al

año es de 2,652. Las personas entrevistadas no dieron información sobre cuánto producto comprarían, por lo cual se determinó la frecuencia de clientes que compran el producto y que presentación para estimar la cantidad y poder determinar la venta anual y el potencial de mercado actual. Todos los viveros están dispuestos a comprar el producto, siempre y cuando se les informe y de a conocer las características del mismo, así como los beneficios que éste genera en las plantas. También sugieren que se haga una campaña de promoción, pues son pocos los clientes de los viveros que conocen el producto. Potencial total de mercado: De acuerdo con los resultados, en una población de 11 viveros en Cd. Obregón, existen 2,652 clientes del fertilizante orgánico por año, en promedio cada uno de ellos adquiere 4.6941 kg anualmente y si el precio promedio de 1 kg es de \$6.67, entonces el potencial de mercado es de \$82,993.33 pesos para viveros únicamente en esta región.

Aspectos de Administración

Régimen fiscal. Persona física con actividad empresarial, del régimen intermedio, según los artículos del 134 al 136 Bis de la Ley de Impuestos sobre la renta sección II, con ingresos anuales de 20,000 a 4,000 millones. Se selecciona este régimen debido a que la persona física extenderá factura (Lechuga, 2011). Obligaciones. Registro de acta constitutiva en la secretaría de relaciones exteriores; registro público de propiedad y comercio; registro en agencia fiscal del estado, Obligaciones fiscales: Pagos provisionales de impuestos sobre la renta, pagos provisionales de IVA, pagos provisionales de IETU, declaraciones anuales, declaraciones informativas a terceros; registro en ayuntamiento del municipio; registro en seguro social y registro en INFONAVIT. Estructura organizacional: Gerente: Administrador general de la empresa, encargado de la toma de decisiones y tiene a su cargo al encargado del proceso de producción, al de ventas y a la secretaria. Funciones: Realizar la planeación anual de la empresa, supervisar y motivar a los trabajadores, gestionar convenios de compras, negociar precios con proveedores, generar propuestas para la vinculación y supervisar los ingresos y egresos de la empresa. Técnico de procesos: Técnico o jornalero de preferencia con especialidad en bioprocesos o biosistemas. Funciones: Responsable del proceso de producción se encarga de llevar a cabo el control de los procesos de producción del humus de lombriz y los fertilizantes orgánicos y de revisar que se lleven a cabo correctamente todas las actividades relacionadas con dicho proceso y

dar solución a cualquier desviación del mismo que influya directamente en el producto final. Almacenista y vendedor: Obrero o Jornalero con experiencia en manejo de automóvil. Funciones: Responsable de llevar el producto del almacén a su destino final, encargado de distribuir y vender el producto, de visitar a los clientes ya existentes, así como promocionar el producto a futuros clientes y asesorar sobre el correcto uso y manejo del producto, para finalizar con el cierre de la venta. Además es responsable del control de entradas y salidas de materia prima y materiales empleados en el proceso, así mismo del control de inventario del producto final. Secretaria auxiliar: Técnica con experiencia y conocimientos en manejo de software administrativos, hojas de cálculo, procesamiento de dato, manejo de inventarios, atención a clientes entre otros. Funciones: Llevar a cabo el control de inventarios de papelería, facturación, programa de pagos, ejecución de programas de pago a proveedores y empleados, así como la atención a sus subordinados como al cliente.

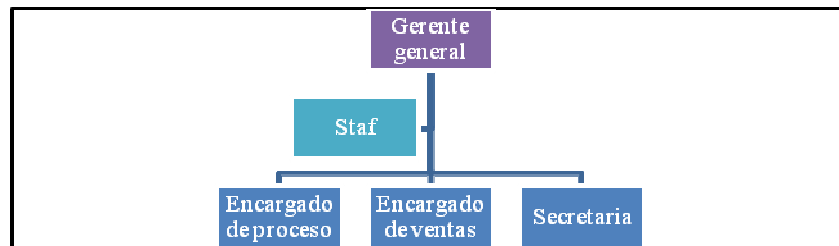


Figura 2. Organigrama de empresa productora de fertilizante orgánico.
Aspectos técnicos

Normatividad vigente. En el Diario Oficial de la Federación del día 07 de febrero de 2010, se publicó la *Ley de Productos Orgánicos (LPO)* que permite regular la producción y consumo de este tipo de productos en México y con ello la normatividad que rige para la certificación de aquellas empresas que deseen permanecer en el margen regulatorio para seguridad de la población en general. Para cumplir con la normatividad vigente, la empresa tendrá que obtener: la certificación del producto ante el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), SAGARPHA; la certificación ante la Secretaría de Salud Pública. Cumplimiento con las norma NMX-FF-109-SCFI-2008, NOM-021-RECNAT-2000 y NOM-077-FITO-2000. El 10 de junio de 2008, se público en el Diario Oficial de la Federación, la vigencia de la Norma Mexicana NMX-FF-109-SCFI-2008 "Humus de lombriz (lombricomposta)-Especificaciones y métodos de prueba". En

ella se establecen las especificaciones de calidad que debe cumplir el humus de lombriz que se produce o se comercializa en territorio nacional. Esta norma representa un referente en la normativa para este tipo de insumo orgánico. Otras normas son: NOM-021-RECNAT-2000 Establece las especificaciones de fertilidad, salinidad y clasificación de suelos. Estudio, muestreo y análisis. Y la Norma Oficial Mexicana NOM-077-FITO-2000, Establecen los requisitos y especificaciones para la realización de estudios de efectividad biológica de los insumos de nutrición vegetal. Localización de la planta. La empresa se localiza en el block 201, Fracción de lote 11 y 12 del Valle del Yaqui al suroeste del estado de Sonora, su cabecera es la población de Ciudad Obregón, municipio de Cajeme y se localiza en el paralelo 27° 29' de latitud norte y a los 109° 56' de longitud al oeste del meridiano de Greenwich, a una altura de 46 metros sobre el nivel del mar. Proceso productivo: Producto: Fertilizante orgánico, resultante de la transformación biológica llevada a cabo por la lombriz de tierra sobre residuos orgánicos biodegradables. También se le conoce como lombricompost, lombrihumus y vermicompuesto, el cual es el resultado de alimentar a la lombriz roja californiana *Eisenia foetida* con material biodegradable predigerido por microorganismos especiales como bacterias, hongos y otros, obteniendo de la transformación de éstos residuos en el último grado de descomposición la feca de la lombriz como producto (Girón, 2005). El Proceso de producción se muestra en la figura 1. Requerimientos de inversión: Se consideran los costos de infraestructura, maquinaria y equipo entre otros. De costos de materia prima, se consideró únicamente los desechos hortícolas, los desechos de queso y la cabeza de camarón (1000, 500 y 1000 kg/ mes de cada uno respectivamente), debido a que los demás productos no representan gasto.

Análisis financiero económico

Premisas: a) Productos: humus de lombriz sólido, en presentaciones de 2, 5, 25 y 50 kg y b) Horizonte de proyección: Horizonte de 5 años, durante los cuales en el año cero y el primer año, una vez aprobado el recurso, se lleve a cabo el registro y certificación del producto y del proceso. Así mismo se considera un incremento del 60% en producción, para el segundo año e incremento en el precio del producto. Para el tercer año se espera un aumento de producción de un 30% y el aumento en precio, según lo establecido por la ley fiscal vigente, se espera sea de un 5%. En los dos últimos años se considera una producción

constante y un aumento del 5% al precio del producto cada año. Estimación del costo de producción: Incluye materia prima, materiales e insumos utilizados, mano de obra y gastos de producción. Estructura de la inversión: Se analizaron diversas alternativas de financiamiento, de las cuales se la más viable para el proyecto es el que otorga la Secretaría del Medio Ambiente y Recursos Naturales (SEMARNAP), por medio del Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCODES), debido a que la región de Campeche es considerada una zona prioritaria para la recepción de este apoyo financiero. El incentivo económico otorgado es del 80% y el restante es aportado por el interesado. Estos apoyos, van dirigidos principalmente a productores interesados en certificar productos orgánicos así como a la producción de compostas y lombricompostas. Además, promueve el desarrollo de este tipo de empresas, el porcentaje de apoyo es alto y es a fondo perdido, por lo que no causa amortización a la empresa. En cuanto al Costo de Oportunidad, para determinar la tasa de descuento se tomó en consideración la fuente de financiamiento en este caso, el costo de oportunidad considera una inversión propia del 20% del total de la inversión. El costo de inversión total es de \$225,844.00 de inversión fija y \$93,064 diferida. En total la empresa gasta anualmente, el primer año \$93,064 pesos y en el resto \$9,306 pesos ascendiendo a un monto de \$ 37,226 pesos al cuarto año. De acuerdo con el financiamiento que proporcionaría PROCODES, de la inversión total, este organismo, proporcionaría \$255,126.00 sin costo de financiamiento y considerando una tasa fiscal del 38%. Presupuesto de operación y flujos de efectivo: Durante el primer año se tendrá un faltante de \$30,207, sin embargo a partir del segundo año se tienen números positivos. Estos flujos muestran aceptabilidad en el mercado, niveles de ventas que permiten cubrir los gastos y generar flujos de efectivo positivos.

Estudio de factibilidad

Existe un balance entre los activos y los pasivos, se cuenta un flujo de efectivo y con activos fijos que favorecen un ciclo operativo sano. Según Ocampo (2002), El costo de capital, indica la mínima tasa de rendimiento que permite a la empresa hacer frente al costo de los recursos financieros necesarios para llevar a cabo una inversión, por lo que para la empresa este costo es del 4%. De acuerdo con Baca (2001), la TIR representa el porcentaje de rendimiento que ha de obtenerse de la inversión bajo las condiciones

planteadas, el valor obtenido es de 32.89, supera el costo de capital, dando una TIR positiva, que permite aseverar que el rendimiento obtenido en un periodo de 5 años aumentará el valor presente de la inversión inicial, por lo que el proyecto bajo estas condiciones se acepta. Según el resultado de la relación C/B (1.967), significa que por cada peso invertido se tendrá una recuperación o ganancia de un peso más 96 centavos, lo cual representa beneficios positivos a la empresa. Para evaluar un proyecto de inversión desde el punto de vista económico, el criterio de decisión del VPN, es que debe ser igual o mayor que cero. Por lo anterior, de acuerdo al valor obtenido (\$308,269), significa que el proyecto generará esta cantidad como ganancia extra después de haber recuperado lo invertido.

De acuerdo con los resultados de razones financieras, la empresa no contará con capacidad de pago durante el primer año, debido a que, tanto el índice de liquidez como la prueba de ácido dan valores negativos. En cuanto a la rentabilidad, se tiene que para el primer año se cuenta con capacidad para generar utilidad bruta utilidad de operación a partir de las ventas, pero es importante señalar que se debe básicamente al apoyo que se recibe de PROCODES, por lo que los valores de margen de utilidad neto y operativa son positivas, para los siguientes años el margen de utilidad se ve favorecida con valores positivos. El endeudamiento a corto plazo es más alto en el tercer año y disminuye a partir del cuarto y quinto año, sin embargo a largo plazo es nulo. El margen de seguridad se incrementa en cada año.

Los principales riesgos a los que podría enfrentarse la empresa son: 1) que no se obtenga el apoyo de PROCODES y con ello otro tipo de financiamiento genere un costo no considerado en la corrida financiera; b) Riesgos técnicos: una subestimación de los costos de construcción pueden incrementar los gastos de capital necesarios para que el proyecto opere; c) Que el precio del producto sea menor al esperado.

Conclusiones

Aspectos de administración: La organización administrativa existente y sugerida es suficiente de momento para que la empresa inicie sus actividades y mantenga la producción proyectada durante los primeros 5 años. Cuenta con área física, terreno e infraestructura para crecer y no requiere tecnología altamente especializada para sus procesos ni materia prima de alto costo. Aspectos de planeación estratégica: Las estrategias generadas son: 1)

Lograr penetración en el mercado para la sostenibilidad de la empresa, 2) Obtener apoyo económico para la certificación del producto y 3) Desarrollar alianzas con instituciones que apoyen el desarrollo de la empresa y la investigación de fertilizantes orgánicos para la estandarización de sus procesos y certificación del producto. La implementación del plan estratégico permitirá su cumplimiento, así como el desarrollo de este proyecto. Se debe buscar en primera instancia la obtención de recursos para la certificación del producto.

Aspectos de mercado: Los clientes potenciales de la región son principalmente los viveros y su nicho de mercado las plantas de ornato o jardinería debido a que el producto no cuenta con la certificación sanitaria regulatoria del país, una vez obtenida dicha certificación puede extenderse a Invernaderos, granjas acuícolas y agricultura orgánica en general. Las principales fortalezas de competidores tanto directos como indirectos son: Respaldo por investigación constante, producto certificado, planes de ventas y comercialización, certificación del proceso, distribuidores altamente consolidados, asociaciones mercantiles, cuyas estrategias son la participación en programas y planes de apoyo al sector agrícola, mantienen economía en escala, forman alianzas internacionales y mantienen estrategias de planeación, programas de venta y comercialización de sus productos. En cuanto al precio, en los competidores indirectos, éstos fluctúan de acuerdo al químico, en nitrogenados y fosforados fluctúan en un rango de \$1.90 a \$8.10. En los competidores directos los precios varían en función del grupo, en el caso de los productores generales el promedio es de \$3.00, en viveros de \$9.00 y en los supermercados de \$12.40. En México se ven limitados los beneficios ambientales, económicos y sociales que la agricultura orgánica es capaz de brindar, debido a los modelos de producción que mantiene. En la medida que aumenten los ingresos de los agricultores, el apoyo agrario o créditos agrícolas para la producción de orgánicos, el consumo de fertilizantes orgánicos será estimulado. Para comercializar el humus de lombriz, primero se deberá buscar la certificación del proceso y el producto. Se debe promover la cultura de los productos orgánicos, dando a conocer sus beneficios, así mismo mejorar las características de empaque para la venta y comercialización del producto para que pueda competir en el mercado. La empresa para ingresar al mercado y competir deberá ingresar con estrategias de precio y calidad del producto, además de una buena estrategia de comercialización que incluya la presentación e identidad del mismo.

Aspectos técnicos: La normatividad con la que debe cumplir es principalmente la

certificación del producto ante el Servicio Nacional de Sanidad, Inocuidad y Calidad Agroalimentaria (SENASICA), SAGARPHA, así mismo ante la Secretaría de Salud Pública. Dar cumplimiento a las norma NMX-FF-109-SCFI-2008, NOM-021-RECNAT-2000 y NOM-077-FITO-2000. La empresa deberá registrarse ante las instituciones legales correspondiente para la constitución legal de la empresa. La localización de la planta es una zona de fácil acceso, cuenta con todos los servicios básicos. La calidad del producto según estudios realizados por Enríquez (2010), cumple parcialmente con la MX-FF-109-SCFI-2008 y la mejor calidad se observa a los 6 meses de maduración del producto, por lo que aún es necesario realizar ensayos de investigación para la estandarización del proceso y del producto. Los gastos de operación se deben principalmente a la mano de obra, y los activos fijos, representan el gasto mayor de la inversión total. Aspectos financieros: Los datos obtenidos en los estudios revelan que el producto cuenta con un potencial de mercado y la posibilidad de obtener una empresa competitiva, siempre y cuando se cumpla con las estrategias planteadas y se mantengan las condiciones financieras-económicas, organizacionales, técnicas y de mercado bajo las cuales el proyecto es viable.

De manera general, se concluye que, es viable el establecimiento de la empresa productora de fertilizantes orgánicos en el Valle del yaqui, desde el punto de vista de mercado, técnico y financiero para venta de humus de lombriz en viveros de Cd. Obregón, Sonora, siempre y cuando, se mantengan las condiciones planteadas para este proyecto y se aplique el plan estratégico que permita el cumplimiento de las estrategias generadas.

Recomendaciones

Se recomienda a la empresa iniciar con la implementación del plan estratégico para dar cumplimiento a las estrategias propuestas, que son las que finalmente favorecerán que este proyecto tenga éxito. Para lograr penetración en el mercado y la sostenibilidad de la empresa, es recomendable que se establezca un estudio de marketing más a fondo que genere un plan para incrementar ventas del producto que incluya estrategias de mejora a la calidad y presentación del producto, precio, promoción y servicio, así como una campaña para la promoción y concientización sobre el uso y beneficios del humus de lombriz y los productos orgánicos. La solicitud de recursos a PROCODES según sus reglas de operación es prioritaria para lograr certificar el producto durante el primer año, y que se cumpla con

lo establecido en la corrida financiera. Así mismo es importante que la empresa desarrolle alianzas con instituciones que de investigación de fertilizantes orgánicos para que apoyen a la empresa en la estandarización de sus procesos y certificación del producto. También es recomendable para la empresa realizar otro proyecto donde se evalúe la factibilidad del desarrollo del área de fertilizantes orgánicos como parte de la cadena de valor de la agropecuaria que apoya originalmente este proyecto. Para disminuir los riesgos y asegurar el éxito de este proyecto, es importante que se cumplan las consideraciones establecidas, para las cuales el proyecto fue viable.

Finalmente se recomienda extender este proyecto como una propuesta para desarrollo de un proyecto general al municipio de Cajeme con fines de beneficiar al medio ambiente, la salud y la economía de población de esta región por la generación de empleos y creación de una cultura sostenible de producción de orgánicos.

Referencias

- Álvarez, M. (2011). Programa de proyecciones financieras. Financiamiento estructural de agronegocios. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Baca, G. (2001). Evaluación de proyectos. 4ta. Edición. Editorial McGraw-Hill/Interamericana editores, S. A. de C. V. México. Pp 2-307.
- CIESTAAM (2002). "Agricultura Orgánica, mercado Internacional y propuesta para su desarrollo en México", Reporte de Investigación 62. UACh. Estimación, (TMAC) Tasa Media Anual de Crecimiento.
- Comité de Sanidad Acuícola del Estado de Sonora A. C. 2010. (http://www.cosaes.com/directorio_camaron.htm) 2010.
- DOF (Diario Oficial de la federación), 2006. Decreto por el que se expide la Ley de Productos Orgánicos. Martes 7 de febrero de 2006, primera sección.
- Encinas, M. (2009). Planeación estratégica. Análisis FODA y Balancead Scorecard. Instituto Tecnológico de Sonora.
- Enríquez, Q. L. D., (2010). Evaluación de la calidad de lombricomposta producida en una empresa agropecuaria en el Valle del Yaqui, Sonora durante el periodo Abril-Julio del 2010. Instituto Tecnológico de Sonora. México. Pp 40-88.
- Espinoza C., L. M., (2010). Agricultura Orgánica: Una alternativa; Agropecuaria y Alimentación de seguridad alimentaria y nutrición en México, de Plaza y Valdéz,

- 1999, (Ver: http://www.bib.uia.mx/tesis/pdf/014931/014931_03.pdf) Consultada el 28 de Febrero de 2010.
- Gobierno del Estado de Sonora (2005). Enciclopedia de los municipios de México, Estado de Sonora, Cajeme. Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal, Ver:
<http://www.inafed.gob.mx/work/templates/enciclo/sonora/municipios/26018a.htm>. consultada 29 de marzo de 2010.
- Girón, A. (2005). Estudio de la factibilidad de la producción y comercialización del abono humus orgánico producido por la lombriz roja. (Ver http://biblioteca.usac.edu.gt/tesis/08/08_6938.pdf) consultada 20/04/2010.
- Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (2010). Informe anual 2010-México. Ver <http://www.iica.int/Esp/regiones/norte/mexico/> consultada 22/01/2011.
- INEGI (2010). Reporta INEGI crecimiento del sector primario y sus exportaciones. (ver <http://www.sagarpa.gob.mx/saladeprensa/boletines2/paginas/2011B010.aspx> y <http://www.inegi.org.mx/inegi/>) consultada 20/10/2010.
- Lechuga E. (2011). Fiscoagenda 2011. Ediciones fiscales ISER, S.A. México.
- Martínez, C. (2009). La lombricultura: Producción y comercialización, utilización y beneficios ecológicos, (Ver: <http://www.mundoalea.com/foroastur/merucos.pdf>) Consultada: 29/Noviembre/2009.
- Ocampo, J. (2002). Costos y Evaluación de proyectos. Primera edición, Editorial CECSA, México. Pp. 94-258.
- Pérez J. (2006). La política al fomento de la agricultura orgánica. El cotidiano, volumen 21 #139, México D.F. (Consultado el día 28/10/10, extraído desde: <http://redalyc.uaemex.mx/pdf/325/32513910.pdf>).
- PROMPEX, Perú (2006). El mercado mundial del producto orgánico. Consultado el día 28/10/2010, ver:
http://www.planeamientoygestion.com.pe/consultoria/images/stories/herramientas/mercado/10_Mercados_productos_organicos%202006.pdf
- SAGARPA (2010). Acciones de política para el impulso de la agricultura orgánica en México. Subsecretaría de desarrollo Rural. FORO INTERNACIONAL “Regulación, fomento y mercados de la agricultura orgánica”. WTC- Cd. De México.
- SAGARPA (2010). Retos y oportunidades del sistema agroalimentario de México en los próximos 20 años. Octubre de 2010. México 2010 Bicentenario. Ver:

(<http://www.sagarpa.gob.mx/agronegocios/Documents/pablo/retosyopportunidades.pdf>) página consultada el 20/02/2011.

Secretaría del medio ambiente y recursos naturales, SEMARNAT, (2010). Diario oficial mexicano, Acuerdo por el que se establecen las reglas de operación del Programa de Conservación para el Desarrollo Sostenible (PROCODES), para el ejercicio fiscal 2011. Tercera sección. México. Consultado el 10 / enero / 2011, desde: http://www.conanp.gob.mx/acciones/pdf/pdf_procodes/Reglas%20de%20Operacion%20PROCODES%20%202011.pdf

Senado de la República, (Ver: <http://www.senado.gob.mx/gace61.php?ver=gaceta&sm=1001&id=206>), Consultado el 28 de Febrero de 2010

Tovar G. y Gómez C. (2004). La agricultura orgánica en México: Un ejemplo de incorporación y resistencia a la globalización. (Ver <http://www.ibcperu.org/doc/isis/5284.pdf>) Consultada 28/01/2011.

Capítulo XI. Manual de procedimientos elaborado para el área de recepción en reconocido hotel de la localidad

Lizeth Guadalupe Pacheco Ramírez

Resumen

México desde hace algunos siglos ha estado recibiendo con gran esmero a los turistas, aumentando cada vez más las visitas por extranjeros y el estado de Sonora es considerado uno de los más excepcionales por su originalidad en tradición, gente alegre además de brindar comodidad a los visitantes. Y en cuanto a Cd. Obregón Sonora, considerada como la capital del turismo de negocios del sur del estado por ser buen punto de reunión para los empresarios con un moderno centro de congresos y convenciones. Según (OCV), Dado a la necesidad de trasladarse de un lugar a otro, también lo era el hospedaje, por lo cual en Cd. Obregón abrió sus puertas el hotel Kuraika

Después de realizar la investigación en la organización para diagnosticar la situación actual de la empresa, se concluyó que cuenta con debilidades como, asignar actividades y responsabilidades para el área, orientación al personal de nuevo ingreso e incorporación al organismo. Se llega al siguiente cuestionamiento: ¿Qué herramienta administrativa será necesaria implementar para mejorar la eficiencia en el trabajo, y evite la desorganización de las actividades?

Elaborar, diseñar, proponer, un manual de procedimientos que proporcione, las tareas específicas que se realizaran en la organización, así mismo se eliminara la duplicidad de actividades, efectuando un trabajo de calidad, siendo esta un área productiva; Y con ello brindara eficiencia en el desempeño laboral por lo cual traerá como consecuencia el crecimiento de la organización, y de esa forma ser una empresa de calidad.

En la elaboración del manual se necesitaron algunas personas, que con su ayuda en base a conocimientos hicieron posible la realización de este trabajo. Tales como la gerente general Guillermo Kuraika, Gerente de Administración Mirna González, y 3 de los recepcionistas Claudia Fonseca, Sergio Moroyoqui, Javier Flores y auxiliar de recepción, Eduardo Chávez

Se diseñaron instrumentos para recabar información, diseñando cuestionarios a los empleados en el área de recepción, Además se utilizaron documentos en los que el personal ocupa para llevar acabo correctamente las actividades, como hoja de reservación, hoja de registro, hoja de reporte de movimientos. Sin lugar a duda el uso de computadora, internet y libro para recabar información, y dar el formato necesario al manual de procedimientos.

Primeramente se busco información de cómo elaborar el manual que se necesitaba en el área de recepción ayudado de libros, se recabo información con ayuda del cuestionario el cual contenía una pregunta que los empleados ampliaron, describiendo el proceso de las actividades que realizaron en el área de recepción paso a paso, Se paso a elaborar el diagrama de flujo, y procedimientos específicos a realizar las actividades.

Al implementar el manual de procedimientos tiene como función el mejorar el rendimiento laboral, ya que los empleados conocerían a la perfección las actividades que se deben de realizar en el puesto, se eliminara la duplicidad de actividades, reducirán los tiempos perdidos, auxilia en el adiestramiento, capacitación, inducción; permite la adecuada coordinación de actividades a través de un diagrama de flujo, describe cada una de las funciones, son guías de trabajo.

Introducción

México desde hace algunos siglos ha estado recibiendo con gran esmero a los turistas, aumentando cada vez más las visitas por extranjeros internacionales, además de generar mayores ingresos, empleos, aumentó el PIB mexicano, etc. Hasta llegar a ser considerada una actividad que brinda mayores rendimientos económicos; impulsando a la sociedad a continuar con esta actividad.

El estado de Sonora es considerado uno de los más excepcionales por su originalidad, dado que es una autentica tierra de tradición, de gente alegre además de brindar comodidad a los visitantes. Y en cuanto a la región en Cd. Obregón Sonora, considerada como la capital del turismo de negocios del sur del estado por ser buen punto de reunión para los empresarios con un moderno centro de congresos y convenciones. Según (OCV)

Dado a la necesidad de trasladarse de un lugar a otro, también lo era el hospedaje, por lo cual en Cd. Obregón abrió sus puertas el hotel Kuraika iniciando con tan solo ocho habitaciones, dando posada a personas importantes como políticos, empresarios, equipos de deporte, y cualquier otro interesado por permanecer algunos días en la ciudad.

Debido que el trato al cliente y el servicio es un factor fundamental para seguir conservando a los huéspedes, es primordial la existencia de una herramienta administrativa, específicamente en el área de recepción para mejorar la eficiencia de este lugar.

Al realizar las prácticas profesionales I, se detecto que el hotel carece de algunas deficiencias como el eficientar actividades, el cual es de suma importancia ya que los recepcionistas tienen algunas diferencias de la manera de trabajar, otro punto es el de intercambiar la información ocurrida en el transcurso de su jornada laboral, aún con la existencia de una bitácora de trabajo.

Planteamiento del problema

Después de realizar la investigación en la organización para analizar y diagnosticar la situación actual por la que atraviesa la empresa, se concluyo que en la empresa cuenta con debilidades como, asigna actividades y responsabilidades para el área específica, orientación al personal de nuevo ingreso mejorando su incorporación al organismo.

Conforme a lo anterior se llega al siguiente cuestionamiento: ¿Qué herramienta administrativa será necesaria implementar para mejorar la eficiencia en el trabajo, y evite la desorganización de las actividades?

Objetivo

Elaborar, diseñar, proponer, un manual de procedimientos que proporcione, las tareas específicas que se realizaran en la organización, así mismo se eliminara la duplicidad de actividades, efectuando un trabajo de calidad, siendo esta un área productiva; Y con ello brindara eficiencia en el desempeño laboral por lo cual traerá como consecuencia el crecimiento de la organización, y de esa forma ser una empresa de calidad.

Fundamentación teórica

En el presente capitulo se abordara la fundamentación teórica que gira alrededor de esta investigación, en el cual se trataran conceptos importantes de los cuales se debe tener un conocimiento previo para poder llevar a cabo la propuesta establecida.

Administración turística

A continuación se muestra unos breves puntos que se tiene que conocer para llevar a cabo la investigación de este trabajo, relacionado con la administración turística, naturaleza, funciones y/o beneficios, y hotelería en México.

Naturaleza

En los siguientes párrafos se explica el cómo surge la administración turística, y como se va dando el enlace de la administración con el ramo turístico, y como actúan en conjunto.

Martin frades (2006), son entidades turísticas aquellas que sin ánimo de lucro, tienen por fin promover de alguna forma el desarrollo del turismo o de actividades turísticas determinadas.

Estas entidades se regirán por sus propios estatutos, por las disposiciones que regulan el derecho de asociación y demás normas de aplicación y determinaran libremente tanto su ámbito territorial de actuación como su denominación.

La administración pública en la esfera de sus respectivas competencias facilitara la creación de entidades y organizaciones no empresariales que estimulen el desarrollo del turismo.

La administración turística por si misma o coordinadamente con otras consejerías competentes en el ámbito educativo, adoptara cuantas medidas sean necesarias en orden al ejercito, formación y perfeccionamiento de las actividades propias de las profesiones turísticas, fomentando las mejores condiciones de empleo y formación continua para los trabajadores y profesionales del turismo dentro de las medidas del desarrollo de la oferta turística.

Brent Ritchie (2008), está orientado a la firma microeconómico, se centra en las actividades administrativas necesarias para dirigir una empresa turística, como lo son la planeación, investigación, fijación de precios, publicidad, control y demás. Es un enfoque popular, en el servicio se usan ideas tomadas de otros métodos y disciplinas.

Aragón Cánovas (2004), el turismo de negocios y reuniones es un segmento muy importante en la industria del turismo, que tiene una especial trascendencia tanto en su evolución histórica en las últimas décadas como por las expectativas de desarrollo que se prevén en un futuro inmediato. Los antecedentes históricos más remotos del fenómeno hoy llamado turismo de congresos se podrían encontrar en el congreso internacional de medicina de roma celebrado del 10 de marzo al 8 de junio de 1681, así como las conferencias internacionales de Munster y osnabrukde de 1644 a 1648 que pusieron fin a la guerra de los 30 años, posteriormente al congreso de Viena, primer congreso gubernamental que fue convocado para restablecer las divisiones territoriales de Europa al final de las guerras napoleónicas.

Los productos cambian las instituciones cambian, la sociedad cambia; esto significa que los objetivos y procedimientos administrativos deben cambiar en consecuencia para enfrentar las variaciones en el medio turístico

Funciones y/o beneficios

En el siguiente párrafo se describe las funciones y/o beneficios en los cuales es trae consigo la administración turística, señalando puntos que son favorables para el área en el cual se llevara a cabo.

Brent Ritchie (2008), acarrea beneficios y costos económicos y no económicos a las comunidades Proporcionando oportunidades de empleo, especializado y no especializado, Genera una oferta de cambio de divisas extranjeras necesario., Aumenta los ingresos, Crea mayor producto nacional bruto, Se puede construir sobre infraestructura ya existente, Se puede realizar con productos y recursos locales., Ayuda a diversificar la economía, Extiende el desarrollo, Tiene gran efecto multiplicador., Aumenta los ingresos gubernamentales, Amplia los horizontes educativos culturales y mejora los sentimientos de auto-valía, Refuerza la conservación de herencia y tradición, Justifica la protección y mejoramiento ambiental, Rompe barreras de lenguaje socioculturales, de clase, raciales, políticas y religiosas, rea una imagen mundial favorable para un lugar, Favorece la comunidad mundial, Favorece el entendimiento y la paz internacionales.

En este punto tan importante dado a que se describe los factores benéficos que trae consigo el sector turismo, ya que tiene efecto multiplicador en el lugar que se planea implantar cierto proyecto turístico, ya sea de cultural, económico y social.

Hotelería en México

Este punto trata de cómo empezó la hotelería incorporarse en nuestro país de México, sus inicios y su desarrollo ya que el mismo proyecto lo requería, la competencia es un factor muy importante ya que incitan a ofrecer mejor servicio al cliente.

Gutierrez Morfin (2004), en 1921 nuevamente se tuvo la influencia de visitantes extranjeros, entre huéspedes del gobierno, comerciantes y viajeros con motivo de recreo. En ese año se marco un paso más en la evolución de los establecimientos de hospedaje, al establecerse el hotel de Gante en la ciudad de México, pues a partir de su construcción

fueron apareciendo más hoteles, tanto en la ciudad de México, como en provincia; como el gran hotel Ancira, en Monterrey Nuevo León, y los hoteles fénix y el imperial en Guadalajara, Jalisco.

La innovación en los servicios de este hotel, contribuyo en gran medida al desarrollo de la hotelería en nuestro país, pues además de propiciar modificaciones y progresos en los hoteles ya establecidos, también dio lugar al interés por construir más y mejores hoteles en ciudades como Monterrey, Guadalajara, Tampico, Veracruz y en la ciudad de México; mismos que actualmente buscan un lugar por destacar y mantenerse en el campo del turismo.

Organización

Dentro de este tema se verán diferentes aspectos relevantes de la organización citados por diferentes autores, con el fin de tener un conocimiento mas amplio además de identificar los roles que cumplen las personas para asegurar que realicen las actividades requeridas y que estas se adecuen entre si de modo que se pueda trabajar grupalmente en forma ininterrumpida, con eficacia y eficiencia.

Concepto

A continuación se explica algunos conceptos de lo que es organización, con diferentes autores que llevan consigo un mismo fin, es una rama del proceso administrativo que sirve en la implementación de las empresas turísticas.

Reyes Ponce (1985), define que la organización es la estructura técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados.

Múnc Galindo (2001), define a la organización como el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social.

Harold Koontz (2004), dice que organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad

necesaria para supervisarlos y coordinar tanto en sentido horizontal como en vertical toda la estructura de la empresa.

Al comprender los conceptos anteriormente mencionados se llega a la conclusión de que organización es el establecimiento de actividades plenamente estructuradas y planeadas para evitar la duplicidad de las mismas, mejorando la eficiencia y eficacia en un corto periodo de tiempo.

Tipos de organización

Este autor menciona dos tipos de organización, formal e informal en el cual se describen y explican la importancia de la implementación dentro de las organizaciones.

Harold Koontz, (2004) dice que:

Organización formal: Es la estructura intencional de funciones de una empresa organizada formalmente. Pero una organización formal debe ser flexible, debe dar lugar a la utilización del talento creativo y el reconocimiento de los gustos y capacidades en las organizaciones más formales. No significa que la organización sea rígida si no que, el administrador está organizando bien la empresa, la estructura debe proporcionar un ambiente donde favorezca el desempeño individual y contribuya eficientemente a alcanzar las metas del grupo.

Organización informal: Es el conjunto de actividades personales con un propósito comúnmente consistente, aun que favorable a resultados comunes. También es una red de relaciones interpersonales que surgen cuando se asocia la gente. La relación informal se da cuando una persona que está realizando la actividad que le corresponde y que esta tiene una duda sobre su trabajo, no busca una ayuda de supervisores, si no que busca personas que conozcan el tema sin importar que se encuentren dentro del organigrama de la empresa.

En las organizaciones se debe tomar en cuenta la flexibilidad a los cambios que puedan surgir en una empresa, cuando el personal proponga cierto cambio. Aun que es importante tener una organización formal para tener un mejor control en la empresa.

Proceso de organización

Lo que enseguida se muestra son las etapas del proceso de la organización, en la cual menciona que es necesario llevar antes a cabo la etapa de planeación para que esta funcione correctamente.

Becerra Lozano (1989), Afortunadamente tenemos ya establecido un punto de partida muy sólido en la planeación. Además se utiliza el proceso de planeación, es decir que es necesario este paso para poder organizar.

Aplicando los principios culminaremos con un esqueleto que nos indica las relaciones de autoridad, comunicación, interdependencia, responsabilidad y flujo de la actividad que comúnmente conocemos como organigrama. La actividad así organizada nos debe conducir al logro de los objetivos, siguiendo los planes establecidos.

El término organización tiene muchas connotaciones en nuestro medio, por lo que resulta pertinente considerar la siguiente definición; organización es la acción y el efecto de organizar. El sentido y la posición en la frase serán el elemento distintivo entre los términos organización y organizar.

Manuales administrativos

Para conocer más a fondo de este tema es necesaria la investigación en algunos autores, para describir lo que es este tipo de manual administrativo y para qué sirven.

Conceptos

En el siguiente bloque se establece la definición de tres autores en la cual es de vital importancia el tener información para llevar a cabo la elaboración de los manuales administrativos.

Franklin Fincowshy (1998) define que los manuales administrativos con documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación que permiten registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática, información de alguna organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos etc.) así como las instrucciones y lineamientos que se consideren necesarios para el mejor desempeño de sus tareas.

Gómez Ceja (2001), Define que un manual administrativo es un conjunto de documentos que partiendo de los objetivos fijados y las políticas implantadas para lograrlo, señala la secuencia lógica y cronológica de una serie de actividades traducidas en un procedimiento determinado, indicando quien los realizará, que actividades han de desempeñarse y la justificación de todas y cada una de ellas, en forma tal, que constituyen una guía para el personal que ha de realizarlas.

Rodríguez Valencia (2002), un manual administrativo es un documento en el que se encuentra de manera sistemática, las instrucciones, bases o procedimientos para ejecutar alguna actividad.

Integrando los conceptos anteriores se tiene que el manual administrativo, es un documento que plasma las actividades de una manera sistemática, que guía al personal a realizarla correctamente.

Ventajas y desventajas

Al realizar una investigación sobre cualquier proyecto que se pretende llevar a cabo es necesario conocer las ventajas y desventajas; En este apartado trabajaremos con lo de los manuales administrativos.

Gómez Ceja, (2002), aplica:

Como Ventajas; Logra y tiene un sólido plan de administración, Facilita el estudio de los problemas de organización, Sistematiza la iniciación, aprobación, y publicación de las modificaciones necesarias en la organización, Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación, y comprensión del personal clave, Determinación de la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización, Sirve como guía en el adiestramiento de novatos.

Y como Desventajas, Muchas compañías consideran que son demasiado pequeñas para necesitar un manual que describa asuntos conocidos por todos sus integrantes, Algunas consideran que son demasiado claro, limitativo y laborioso preparar un manual y conservarlo al día, Existe el temor de que pueda conducir a una estricta reglamentación y rigidez.

Para concluir con estos puntos es importante mencionar que las organizaciones deben conocer cuáles son las desventajas y desventajas que aporta la realización de dicho

manual, para que de esta forma tenga el conocimiento de las posibles situaciones que podrían mejorar a la empresa.

Objetivos

El objetivo de un manual de procedimientos, es a donde te llevar la realización de este manual que es lo que se obtiene con este procedimiento, y enseguida se explica brevemente algunos puntos.

Rodríguez Valencia, (2002) describe que los manuales de procedimientos, son instrumentos administrativos que apoyan el que hacer institucional, están considerados como elementos básicos para coordinación, dirección y control administrativo y que facilitan la adecuada relación entre las distintas unidades administrativas de la organización.

Los objetivos del manual de procedimientos son, Presentar una visión integral de cómo opera la organización, Precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos, Precisar la responsabilidad operativa del personal en cada área del trabajo, Describir gráficamente los flujos de las operaciones, Servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica, Propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

Todos estos objetivos son primordiales al momento de la elaboración de un manual de procedimientos, ya que es la base, en el cual guía y dirige el rumbo o lo que se quiere alcanzar. Si diseñan los manuales de acuerdo en los anteriores objetivos podrán lograr claridad, sencillez y flexibilidad.

Preparación de un manual

En este punto se presenta los pasos para preparar un manual de procedimientos, los cuales son necesarios anexar todos y cada uno de los puntos anterior mente aplicados por el autor.

Rodríguez Valencia, (2002) señala que:

1. Preparación de un borrador del manual.: Se debe de elaborar un borrador del manual y ponerlo a consideración de los directivos de la empresa, de los jefes de departamento y eventualmente de algunos empleados clave.

2. Elaboración del manual: Para la elaboración del manual es muy importante uniformar criterios tanto en la presentación de los datos como en la terminología que se utilice para expresarlos con el fin de mantener un sentido de continuidad y de unidad.

Formato. Para lograr un manual eficiente, que ayude a llevar a cabo el trabajo administrativo conviene analizar con cuidado el “formato” con el que este debe presentarse, ya que de ello depende en gran medida la facilidad con la que se pueda leer, consultar, y estudiar, así como el de hacer referencias rápidas y precisas, e inspirar confianza por su apariencia y orden.

Numeración de páginas. Después de seleccionar el formato hay que elegir entre tres métodos para enumerar las páginas.

Numeración consecutiva de página. Es el método más sencillo, pero también el menos flexible, en este método las paginas se enumeran en orden consecutivo a partir del numero.

Numeración de páginas por secciones. Con este método, las páginas de cada una de las secciones se enumeran consecutivamente y cada número de páginas va procediendo por el de las secciones y guion. 5-10 (paginas de la sección 5). 3-6 (pagina 3 de la sec. 6.).

Numeraciones de la página por documentos. Con este documento se compagina individualmente cada procedimiento, pueden separarse los números del formato. Página 3 de 6, página 7 de 10, para indicar el número de páginas del documento completo.

Encabezado de páginas. Consiste en establecer una zona especialmente demarcada en la parte superior de cada página para incluir cierta información básica, como el titulo del procedimiento, el número de página, fecha de publicación.

3. Autorización del manual.

Una vez elaborado el manual y para poder facilitar su implementación se recomienda que sea autorizado por; Alta administración, Responsable de la unidad administrativa que intervino en la elaboración del manual para asegurar su conformidad con el contenido de este, De la unidad responsable de la elaboración de manuales

administrativos, si la hay, o de otro grupo de técnicos responsables en su caso, Del consultor externo en su caso.

La indicación de que el manual fue aprobado por parte de los órganos competentes es uno de los aspectos que deben siempre aparecer en todo manual administrativo.

4. Distribución y control del manual.

Una vez que se obtiene la autorización el manual se imprime y se procede a su distribución y control.

5. Revisiones y actualizaciones

Los procedimientos se hacen anticuados, por lo tanto, para mantener su efectividad deben de ser revisadas periódicamente en forma sistemática y actualizada de acuerdo con las oportunidades y condiciones existentes.

Actualizaciones irregulares. Consiste en llevar acabo actualizaciones de acuerdo con las necesidades (cambio de alguna política, eliminación, reestructuración, etc.)

Actualizaciones regulares. Son las actualizaciones que se realizan en forma periódica. Hay que revisar de acuerdo a un programa de revisión de los manuales de políticas, para cuando menos una vez al año, pero si los apartados cambian con rapidez, es necesario revisarlos 2 veces al año.

Es de suma importancia el aplicar este proceso en la elaboración de una manual de procedimientos para una mejor comprensión, y agilizar el proceso de búsqueda, entre otras ventajas que el elaborarlo.

Contenido del manual

A continuación vienen tres diferentes contenidos para aplicarlos al manual de procedimientos, cada uno con su respectivo autor, en el cual es opcional elegir el que más le parezca para elaborar una manual.

Gómez ceja, (2001), Portada, Índice del manual, Introducción, Base legal, Objetivo del manual, Procedimientos

Procedimiento 1 al n; Folio de identificación, Índice, Base legal, Objetivo del procedimientos, Políticas y/o normas de operación, Descripción narrativa del procedimiento, Diagrama de flujo del procedimiento, Formulario y/o impresos, Información general, Glosario de términos, Índice temático.

Rodríguez Valencia (2002); Índice, Introducción, objetivo del manual, alcance, como usar el manual, revisiones y recomendaciones, organigrama, interpretación de la estructura orgánica en la cual se explican aspectos como:

Sistema de organización (lineal, funcional)

Tipo de departamentalización (geográfica, por producto, etc.), Amplitud de la centralización y descentralización, Relación entre el personal con autoridad de línea y asesoría.

1. Gráfica.

1.1 diagrama de flujo

2. estructura procedimental.

2.1 descripción narrativa de los procedimientos.

3. Formas

3.1 formas empleadas (por lo general planeadas y rediseñadas)

3.2 instructivos de las formas empleadas.

Estos son algunos de los puntos que deben de llevar los manuales de procedimientos, y las formas de presentación que les da cada autor son los elementos secundarios al contenido específico.

Manuales de procedimiento

Para conocer y comprender sobre los manuales de procedimientos es importante citar a diferentes autores, para tener una idea más amplia sobre los mismos.se citan diferentes tipos de autores.

Concepto

En los siguientes párrafos viene la información necesaria en la cual incluye los conceptos de una manual de procedimientos por tres diferentes tipos de autores para una mejor comprensión de este tema.

Gómez Ceja, (2001) define que un manual de procedimientos es un documento que contiene la descripción de las actividades que deben seguirse en la realización de las funciones de una unidad administrativa o dos o mas de ellas.

Rodríguez Valencia, (2002) dice que los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

Reyes Ponce (2004), Los manuales de procedimientos son de gran utilidad, pues de manera precisa, preferentemente gráfica, fijan a cada trabajador lo que se debe hacer en las principales actividades técnicas que le son encomendadas.

De acuerdo a los conceptos anteriormente mencionados, el manual de procedimientos es un documento que contiene información de manera metodológica, especificando cada uno de los pasos para llevar a cabo cierta actividad en un área específica en la organización.

Beneficios

Se considera que el tener por escrito los procedimientos administrativos existentes en una empresa, trae apegado una serie de beneficios como los que a continuación se describen:

Gómez Ceja, (2001); Reducción de gastos generales, Control de las actividades, Mejoramiento de la eficiencia de operación y reducción de costos, Sistematización de actividades, Adiestramiento, Revisión constante y mejoramiento de las políticas y procedimientos.

Estos beneficios se obtienen en dos fases en que se han dividido el estudio de los manuales de procedimientos. La primera fase es la elaboración y se enfoca a los primeros tres beneficios, y la segunda fase es de utilización y se enfoca al resto de los beneficios mencionados anteriormente.

Rodríguez Valencia, (2002) expone que los manuales administrativos son medios valiosos para la comunicación, y sirven para registrar y tramitar la información, respecto a la organización y operación de una organización.

La importancia de un manual de procedimientos consiste en describir la secuencia lógica y cronológica de las distintas operaciones o actividades concatenadas, señalando quién, cómo, cuándo, dónde y para qué han de realizarse.

La finalidad de describir procedimientos, es la de uniformar y documentar las acciones que realizan las diferentes áreas de la organización y orientar a los responsables de su ejecución en el desarrollo de sus actividades.

Método

Dentro de este capítulo se hace referencia en relación a los sujetos o personas que participaron en la investigación, materiales y procedimientos que se llevo a cabo para la realización de este estudio.

Sujetos

En la elaboración del manual se necesitaron algunas personas, que con su ayuda en base a conocimientos hicieron posible la realización de este trabajo. Tales como la gerente general Guillermo Kuraika, Gerente de Administración Mirna González, y 3 de los recepcionistas Claudia Fonseca, Sergio Moroyoqui, Javier Flores y auxiliar de recepción, Eduardo Chávez

Materiales

Se diseñaron instrumentos para recabar información, diseñando cuestionarios a los empleados en el área de recepción, para recabar la información necesaria en la elaboración del manual. Además se utilizaron documentos en los que el personal ocupa para llevar acabo correctamente las actividades, como hoja de reservación, hoja de registro, hoja de reporte de movimientos. Sin lugar a duda el uso de computadora, internet y libro para recabar información, y dar el formato necesario al manual de procedimientos.

Procedimientos

Primeramente se buscó información de cómo elaborar el manual que se necesitaba en el área de recepción ayudado de libros, se recabo información con ayuda del cuestionario el cual contenía una pregunta que los empleados ampliaron, describiendo el proceso de las actividades que realizaron en el área de recepción paso a paso, Se paso a elaborar el diagrama de flujo, y procedimientos específicos a realizar las actividades.

Resultados

El presente trabajo de investigación expone los resultados obtenidos con respecto a la información consultada con anterioridad basada en un sustento bibliográfico, el cual describe la mejor alternativa para la elaboración de un manual de procedimientos.

En base a las prácticas profesionales I, realizadas en un hotel conocido en Cd. Obregón, se obtuvo como resultado el diseño de un manual de procedimientos todo esto para mejorar tanto a la empresa como al departamento de área de recepción de la organización.

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS DE VENTA. PARA: AREA DE RECEPCION.

- I. ELABORADO PARA:**
- II. HOTEL KURAIKA**
- III. ELABORADO POR:**
- IV. LIZETH GUADALUPE PACHECO RAMIREZ**

CIUDAD OBREGON SONORA, A NOVIEMBRE DEL 2011

Índice

Índice.....	1
4. Introducción	
4.1 Objetivo del manual.....	2
4.2 Alcance.....	2
4.3 Como usar el manual.....	2
5. Recomendaciones.....	2
6. Organigrama	
6.1 Interpretación de la estructura	3
7. Grafica	
7.1 Diagrama de flujo reservación telefónica.....	4
4.2. Descripción narrativa de los procedimientos.....	5
4.3Diagrama de flujo de facturación.....	6
4.4. Descripción narrativa de facturación.....	7
4.5. Diagrama de flujo de check out.....	8
4.6. Descripción narrativa de check out.....	9
4.7.Diagrama de flujo de check in.....	10
4.8 Descripción narrativa de check in.....	11

1.Introducción

1.1 Objetivo del manual

Presentar una visión integral de cómo opera la organización, precisar la secuencia lógica de los pasos de que se compone cada uno de los procedimientos, especificar la responsabilidad operativa del personal en casa área del trabajo, describir gráficamente los flujos de las operaciones, servir como medio de integración y orientación para el personal de nuevo ingreso, facilitando su incorporación a su unidad orgánica, además de propiciar el mejor aprovechamiento de los recursos humanos y materiales.

1.2 Alcance

Brindar eficiencia en el desempeño laboral, reducción de costos, mejor control de las actividades, mejoramiento de la eficiencia de operación, sistematizar actividades, adiestramiento al personal entrante, además de la revisión constante de políticas y procedimientos.

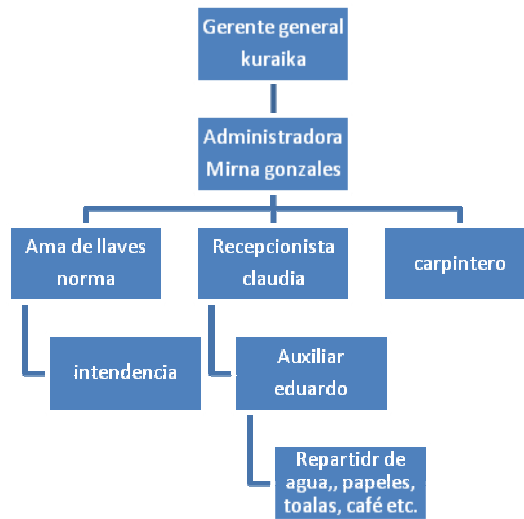
1.3 Como usar el manual

Es de manera sencilla la utilización del manual, ya que proporciona paso por paso cada una de las actividades que se llevan a cabo al realizar la tarea requerida en el cual se ilustra en el índice.

2. Recomendaciones

Es necesario que los administradores verifiquen que el personal asignado del área aplique lo indicado en el manual de procedimientos de venta, ya que solo así es como se llegara al objetivo establecido.

3. Organigrama



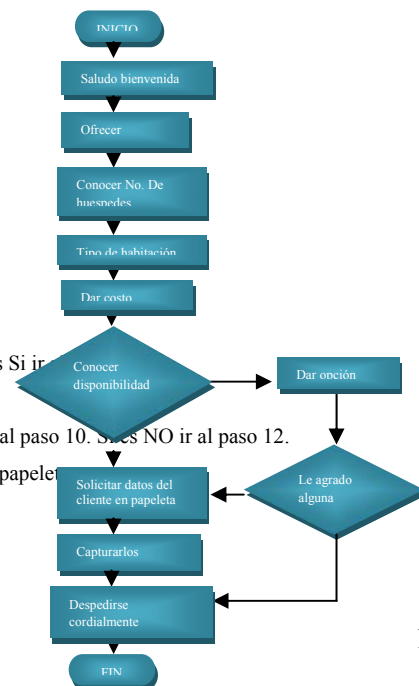
3.1 Interpretación de la estructura

Cabe mencionar que el orden de jerarquía de ascendente a descendente es el grado de autoridad del personal implícito en la agencia de viajes, en el cual es importante que los empleados lo conozcan y tengan presente cuáles son las tareas que le corresponden.

Sin embargo la utilización de este manual es directamente para las agentes de ventas, aun que gerencia en ventas y gerencia general podrán aplicarlo de igual forma si sus necesidades es el de vender un servi

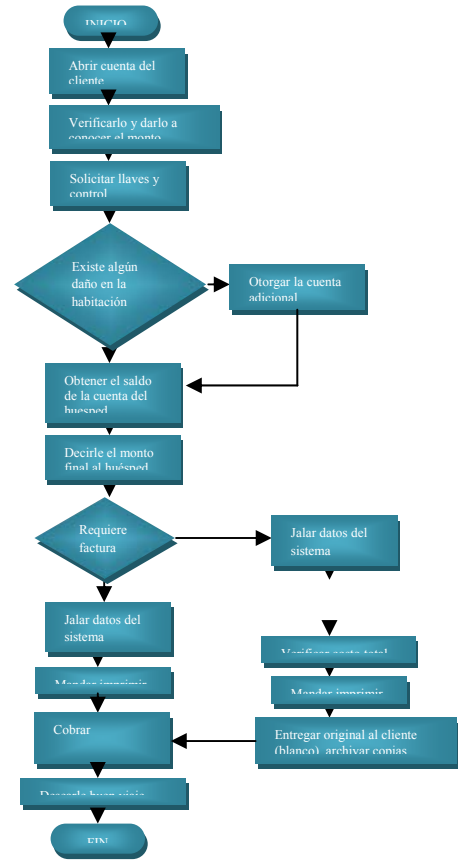
PROCEDIMIENTO CHECK IN

- | | |
|-----|--|
| 1. | Inicio |
| 2. | Saludo, bienvenida |
| 3. | Ofrecer servicios |
| 4. | Conocer No. De huéspedes |
| 5. | Tipo de habitación |
| 6. | Dar costo |
| 7. | Conocer disponibilidad. Si es Si ir al paso 8. Si es NO ir al paso 12. |
| 8. | Dar opción |
| 9. | Le agrado alguna. Si es SI ir al paso 10. Si es NO ir al paso 12. |
| 10. | Solicitar datos del cliente en papeleta |
| 11. | Capturarlos |
| 12. | Despedirse cordialmente |
| 13. | fin |



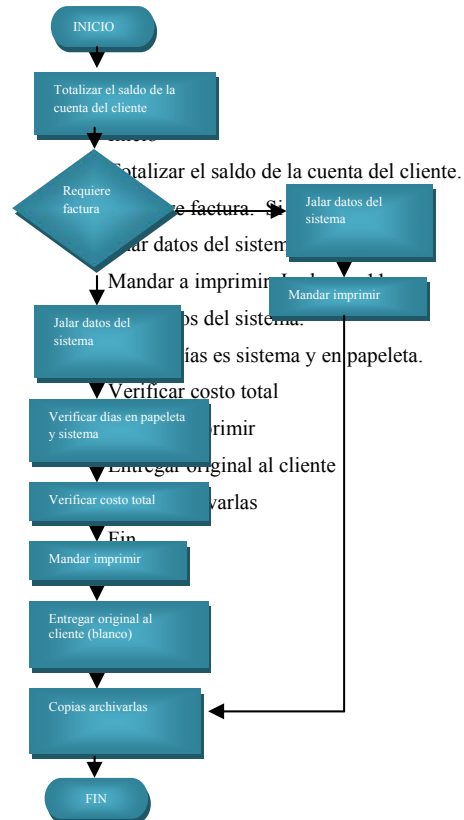
PROCEDIMIENTO DEL CHECK OUT

1. Inicio
2. Abrir cuenta del cliente
3. Verificar y mencionar el monto del pago final
4. Solicitar llaves y control
5. Existe algún daño en la habitación. Si es SI ir al paso 7.
6. Otorgar la cuenta adicional.
7. Obtener el saldo de la cuenta del huésped.
8. Decir el monto final del huésped.
9. Requiere factura. Si es NO ir al paso 15.
10. Jalar datos del sistema.
11. Verificar días en papeleta y sistema.
12. Verificar costo total
13. Mandar imprimir
14. Entregar original al cliente (blanco) y copia archivarla, pasar al paso 17.
15. Jalar datos del sistema
16. Mandar Imprimir
17. Cobrar
18. Desearle buen viaje
19. fin

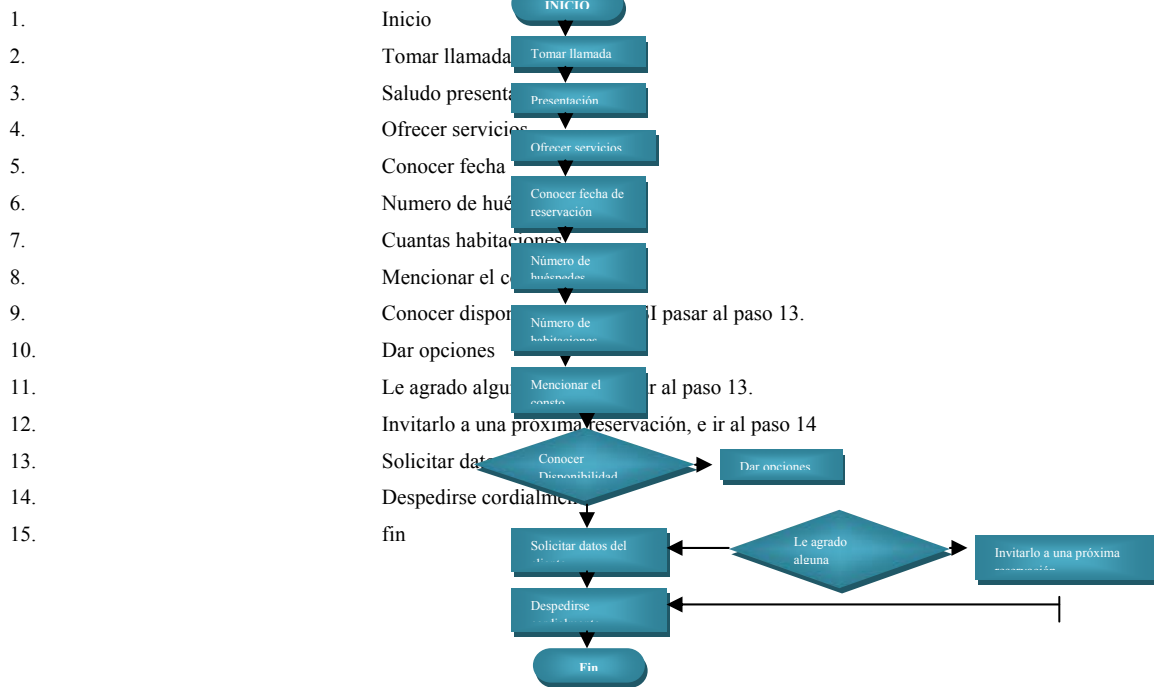


PROCEDIMIENTO DE ELABORACION DE FACTURA.

1. Totalizar el saldo de la cuenta del cliente.
2. Requiere factura. Si es SI ir al paso 3.
3. Jalar datos del sistema
4. Mandar a imprimir
5. Mandar imprimir
6. Jalar datos del sistema
7. Verificar días en papeleta y sistema.
8. Verificar costo total
9. Mandar imprimir
10. Entregar original al cliente
11. Verificar costo total
12. Copias archivarlas



PROCEDIMIENTO DE RESERVACION VIA TELEFONICA



Conclusiones

Al implementar el manual de procedimientos tiene como función el mejorar el rendimiento laboral, ya que los empleados conocerían a la perfección las actividades que se deben de realizar en el puesto, se eliminara la duplicidad de actividades, reducirán los tiempos perdidos, auxilia en el adiestramiento, capacitación, inducción; permite la adecuada coordinación de actividades a través de un diagrama de flujo, describe cada una de las funciones, son guías de trabajo.

Recomendación

Es importante que la empresa ayude a implementar el trabajo realizado, del manual de procedimiento, ya que es para el beneficio de los trabajadores como de la misma organización.

Así como lo es que la organización de una explicación sobre la importancia en la implementación de los manuales, para que estos tengan conciencia y se motiven a realizar las actividades de la forma en que lo describe en manual.

Se deberá dar a conocer a los nuevos empleados en el área como a los ya existentes, ya que de esta forma se adquirirá el resultado que se busca. También es importante la

actualización por lo menos cada año o siempre y cuando que surjan modificaciones en las actividades de los empleados que serán permanentes.

Del mismo modo que es importante la aplicación del manual de procedimiento en el área de recepción, lo es del mismo modo para las demás áreas de la empresa.

Referencias

- Franklin y Gómez, “organización y métodos un enfoque competitivo” McGraw-hill. México, 2002.
- Gómez Ceja R. “planeación y organización de empresas” 8va. Edición McGraw-hill. México, 2001.
- Rodríguez Valencia, J., “como elaborar y usar los manuales administrativos” 2da. Edición. Ecasa. México 2002.
- Rodríguez Valencia, J., ”Introducción a la administración con enfoque de sistemas” 3ra, edición Ecafsa, México 2000.
- Melgosa Arcos Francisco Javier “Código de turismo” la ley grupo Wolters Kluwer, edición 1997.
- Brent Ritchie “Turismo” edición 2008.
- Martin frades. “Especialidad en administración general” editorial MAD, edición 2006.
- Gutierrez Morfin “diagnostico de necesidades de capacitación hoteles 5 estrellas” edición 2004.
- Jesus L. Becerra Lozano. “Proceso administrativo” editorial, colección textos universitarios, edición 1989.
- Angel Carlos Martin frades.”Especialidad administración en general” editorial MAD Edición 2006
- Francisco Javier Aragón Cánovas “ derecho y turismo” editorial universidad de salamanca. Edición 2004
- Agustin Reyes Ponce, “Administración moderna” editorial Limusa, edición 2004.

Anexos

Anexo 1. Cuestionario

Nombre: _____

Experiencia: _____

Cargo del puesto: _____

Tiempo en la empresa: _____

INSTRUCCIONES: marque con una X la opción que mas crea conveniente, y en preguntas abiertas dar una amplia explicación.

1. ¿Existen manuales dentro de la empresa?
SI _____ NO _____ ¿Qué tipo de manuales?
2. ¿Cuenta con manuales de procedimientos para cada departamento?
SI _____ NO _____
3. ¿Existe un manual para el departamento en el que usted labora? .
SI _____ NO _____
4. ¿Se le dio un manual para llevar a cabo su trabajo?
SI _____ NO _____
5. ¿Cuánto tiempo tiene de existencia estos manuales?
6 meses _____ 1 año _____ 2 años _____ más tiempo _____
6. ¿Se han realizado modificaciones periódicamente?
SI _____ NO _____
7. ¿Cada actividad tiene su procedimiento?
SI _____ NO _____
8. ¿Cuenta el personal con manuales de procedimiento?
SI _____ NO _____
9. ¿Consulta el manual con frecuencia?
SI _____ NO _____
10. ¿Se le brindo capacitación al personal de nuevo ingreso para la utilización de este manual?
SI _____ NO _____
11. ¿Cuántas personas laboran en el área?
12. ¿Con que áreas se tiene relación?
13. ¿Qué tipo de actividades realiza en su puesto?
14. ¿Qué orden se debe tener las actividades que lleva acabo? Explica ampliamente.
15. ¿Quién es su jefe inmediato?
16. ¿Se tiene comunicación con sus jefes superiores?
17. ¿Existe buena comunicación con sus compañeros de trabajo?
SI _____ NO _____

GRACIAS...

Capítulo XII. Modelo de planeación estratégica aplicado a una PyME del giro comercial ferretero

Rosa Quetzali Medina García, Claudia Álvarez Bernal, Jorge Enrique Huerta Gaxiola & Edith Patricia Borboa Álvarez

Resumen

En el presente estudio se muestra la planeación estratégica para la empresa Expo Ferre Ofertas S. de R.L. de C.V. que inició sus operaciones en 1983 por el señor Severino Mota y sus hijos. Ésta es una empresa familiar la cual fundamenta su crecimiento en la cooperación y el esfuerzo compartido, para su desarrollo se investigó la operación actual del negocio, su sistema, procesos clave y de apoyo, con el fin de conocer si la empresa cuenta con estrategias que le ayuden a ser altamente competitiva, con esto se pretende ofrecer mejoras o actualizaciones a los procesos, todo esto se logrará mediante un análisis externo e interno. Los directivos e integrantes de la empresa son el apoyo de la metodología, además instrumentos tales como cuestionarios y los cinco pasos del proceso para la administración estratégica propuesto por Thompson y Strickland (2004). Sobre resultados, la empresa quiere llegar a ser líder del mercado ferretero de la localidad de Guaymas y sus alrededores, pero no existe programa de promoción y publicidad, no cuenta con sucursales para la comodidad de los clientes. Con respecto a la conclusión se sugiere crear un área para mercadotecnia que ayude a generar grandes estrategias novedosas y productivas, realizar estudios con el objetivo de encontrar los mejores lugares para apertura de sucursales, seguir con expansión de locales, logrando así continuar con la diversificación, ampliar el servicio de entrega a domicilio y por último verificar todos los esquemas o figuras llenadas con información de la empresa y ubicarlos en lugares estratégicos a fin de tomar decisiones.

Palabras clave: Planeación estratégica, FODA, Competitividad, Balance Scorecard.

Antecedentes

Actualmente la competitividad y la crisis en la economía global suelen ser un impacto en las empresas, si bien es cierto, al estar mejor preparadas aprovechan las oportunidades de crecer y de mantenerse en el mercado. Según lo expuesto por Chávez et. al. (2009) los negocios se desarrollan en un entorno económico muy competitivo en el cual se enfrentan a riesgos y oportunidades que los llevan a establecer estrategias que permitan impulsar el desarrollo las empresas.

Chamoun H. (2002) señala que la importancia de la planeación radica en que la empresa puede marcar una dirección para la compañía, además puede distribuir recursos

dentro del grupo, examinar las alternativas de los cursos de acción e incrementar las probabilidades de que se obtenga éxito en la misma.

Se identifican tres factores de éxito en las PyME, el primero se encuentra en relación a los factores de mercado el cual se refiere a una alta calidad en el producto/servicio ofrecido y un producto competitivo; el segundo tiene relación con los factores de operación los cuales deben presentar alta eficiencia y productividad; y por último los factores de dirección que se enfatizan en una buena estrategia corporativa y de equipo directivo (Domenge, 2008).

La empresa sujeta a esta investigación es una PyME del giro comercial ferretero para la cual durante el año 2005 ocurrieron dos eventos importantes: Uno fue la constitución de una nueva sociedad en la cual se encuentran incluidos todos los hijos de Gabriel Mota Guevara, con el nombre de EXPO FERRE OFERTAS S. DE R. L. DE C. V. y el otro fue la apertura de la primera sucursal que se inauguró en el 2005.

Dicha empresa es de administración familiar la cual creé que el crecimiento tan rápido que ha tenido es debido a la experiencia previa y el cambio de paradigmas que se hicieron al principio de la administración que han liderado los miembros principales de dicha organización, ya que ellos vienen de una rama muy distinta del comercio, que es la venta de ropa, gracias a sus bases en ello, se dedicaron a exhibir la mercancía y a poner los precios más bajos posibles, pero lo más importante de todo fue la gran atención al cliente que siempre se han esmerado en brindar.

En este momento en la matriz cuenta con 1650 metros cuadrados entre áreas de autoservicio, atención a clientes y almacenes y una planta de personal de aproximadamente 25 personas, lo que la ubica en la categoría de Pequeña empresa. Todo gracias a la visión y gran esfuerzo de sus propietarios.

Kaufman (2004) afirma que los micro, pequeños y medianos empresarios representan el eslabón más débil de la cadena productiva y de servicios, esto es debido principalmente a que carecen por lo general, de sistemas de planeación, organización, administración y control eficientes, así como de tecnologías propias para la gestión y desarrollo de sus actividades productivas dentro de la planeación y operación de sus sistemas.

Los puntos más importantes que toda organización debe considerar es la etapa de planeación y contar con estrategias variadas y novedosas o actualizadas que la ayuden a sobresalir de sus competidores. En una empresa familiar la cual fundamenta su crecimiento en el apoyo mutuo y el esfuerzo compartido, es necesario analizar la operación actual del negocio, su sistema, procesos clave y de apoyo, con el fin de conocer si la empresa cuenta con estrategias que le ayuden a ser altamente competitiva, con esto se pretende ofrecer mejoras o actualizaciones a los procesos, y todo ello se logrará mediante un análisis externo e interno. Al tener identificadas dichas oportunidades se llega a plantear la problemática a través de la pregunta siguiente: ¿Cuáles elementos se deben de considerar para la planeación estratégica de la empresa Expo Ferre Ofertas con el propósito de elevar los niveles de competitividad?

Por consiguiente la investigación tiene por objetivo detectar mediante un estudio externo e interno de la empresa Expo Ferre Ofertas, las actitudes y capacidades de los altos directivos, para diseñar propuestas sobre planeación estratégica, que contribuyan a lograr mejoras en la empresa.

Marco de referencia

Según señala Thompson y Strickland (2004) el término de administración estratégica se refiere al proceso administrativo de crear una visión estratégica, establecer los objetivos y formular una estrategia, así como implantar y ejecutar dicha estrategia, y después, con el transcurso del tiempo, iniciar cualesquier ajuste correctivo en éstos elementos. Para diseñar un plan estratégico es necesario partir de un enfoque sistémico, la conceptualización del sistema. Según Herrscher (2003) señala que un sistema es un conjunto de elementos organizados y relacionados que interactúan entre sí para lograr un objetivo.

Como parte de la planeación estratégica el propósito principal de establecer el plan es consolidar la visión y misión partiendo de los objetivos específicos así como la competitividad que se tiene en las empresas (Álvarez, 2006); Por su parte, Rodríguez (2004) señala que al identificar claramente el papel futuro de cada elemento de una organización los planes estratégicos ofrecen un método para coordinar las actividades en todas las áreas funcionales básicas.

Dentro de las principales características de la planeación estratégica se incluyen las siguientes: es ejecutada por altos niveles jerárquicos, es el marco de referencia de la organización, cumple largos periodos de tiempo y es regida por el parámetro de eficiencia. (Caldera, 2006)

Para realizar un diagnóstico que permita plantear estrategias competitivas una herramienta básica es el análisis de las cinco fuerzas de Porter (2003), el cual es un modelo estratégico elaborado por el economista y profesor de la Harvard Business School Michael Porter en 1979. Las cinco Fuerzas de Porter es un modelo holístico que permite analizar cualquier industria en términos de rentabilidad, este análisis determina la rivalidad con los competidores. De este mismo autor se desprende el modelo de Diamante de Porter donde los cuatro elementos que lo componen son: las condiciones de los factores, de la demanda, estructura, estrategias y rivalidad empresarial y las industrias relacionadas (Porter, 2007).

Como lo señala Luecke (2005) la búsqueda de amenazas y oportunidades en el exterior de la empresa es una parte de la preparación que se debe hacer antes incluso de discutir el plan estratégico.

Para concentrar la información que proporciona un diagnóstico se recurre a la matriz FODA (Fortalezas-Oportunidades-Debilidades-Amenazas) para la cual se desarrolla un análisis de factores internos y externos donde Según Andrade (2001) las exigencias y demandas del entorno obligan a la organización a disminuir sus debilidades y aprovechar con el máximo de audacia las fortalezas; de igual forma afirma Rodríguez (2007) esta matriz es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el ajuste entre “amenazas y oportunidades” externas con las “debilidades y fortalezas” internas de una organización.

Una descripción del Tablero de Control o Balanced Scorecard (BSC) según Kaplan (2000) habla del concepto que revolucionó el pensamiento convencional sobre la medición del desempeño. Según Niven (2002) estas mediciones no financieras son tan valiosas porque principalmente predicen desempeño financiero futuro más que sólo reportar lo que ya ocurrió.

El BSC no es un reemplazo de las mediciones financieras; es su complemento. Como menciona Estupiñán (2006) el enfoque del BSC lo que busca básicamente es complementar los indicadores financieros con los indicadores no financieros de proceso,

que representan eficiencia y eficacia, para lograr un balance, de tal forma que la organización pueda tener adecuados resultados a corto plazo y construir un futuro de esta manera será exitosa y cumplirá su visión.

Metodología

En la presente investigación se considera como sujeto de estudio a la empresa Expo Ferre Ofertas, con sus integrantes de diferentes departamentos como los de sistemas, contabilidad, mostrador y administración y la asamblea de accionistas. Como materiales fueron requeridas fuentes primarias de información recolectada a través de cuestionarios aplicados a los sujetos bajo estudio. Dicha empresa según el Diario Oficial de la Federación (2009) es catalogada como pequeña empresa ya que comprende a 25 empleados dentro de su operación.

El procedimiento de la investigación se basó en las cinco tareas de la administración estratégica propuesto por Thompson y Strickland (2004), los pasos son: (1) Desarrollar una visión estratégica y una misión de negocio, (2) Determinar los objetivos de la organización, (3) Crear una estrategia para el logro de los objetivos, (4) Poner en práctica y ejecutar la estrategia, y por último (5) Evaluar el desempeño, supervisar a los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos. En la figura 1 se muestra gráficamente la secuencia que se genera en estas tareas y el ciclo de retroalimentación que debe de acompañarse al proceso para que genere el conocimiento y aprendizaje requerido para su constante ejecución y mejora.

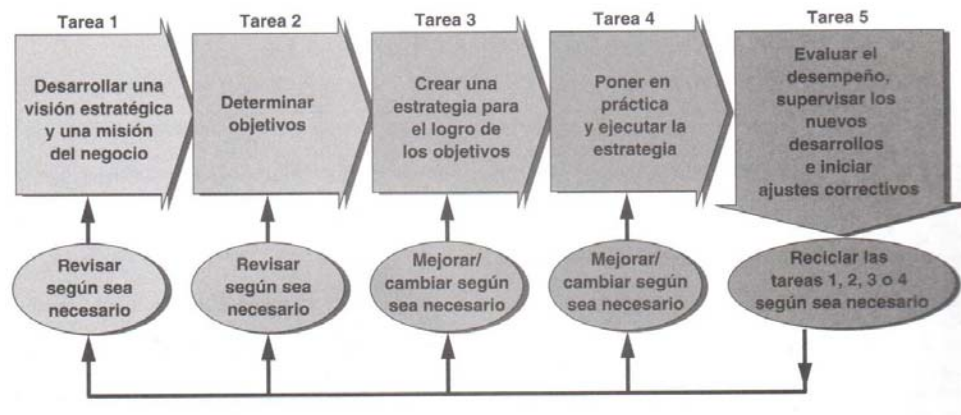


Figura 1. Las cinco tareas de la administración estratégica
Fuente: Thompson y Strickland (2004)

Resultados y discusión

Una vez recopilada la información a través de encuestas y entrevistas aplicadas a los administradores y empleados de la empresa se obtuvieron los siguientes resultados:

1. *Desarrollar una visión estratégica y una misión de negocio:* para lograr una visión estratégica fue requerido primero partir de un enfoque sistémico donde se aprecie la interrelación de los actores principales del sistema, ver Figura 2.

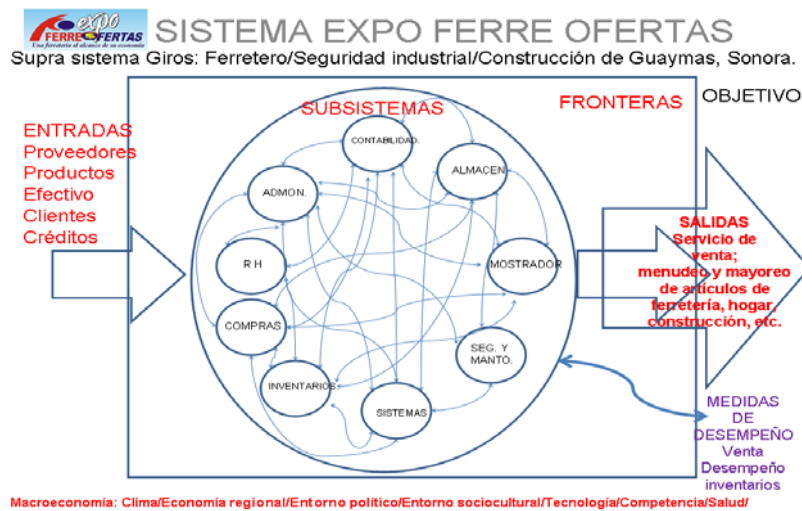


Figura 2. Sistema de la empresa Expo Ferre Ofertas.

Fuente: Elaboración propia

Una vez conceptualizado el sistema se describieron tanto la misión como la visión y los principios que sustentan el logro de los mismos de la siguiente forma: Misión organizacional. “La misión de nuestra compañía Expo Ferre Ofertas es dedicarse a la venta y distribución de la mayor cantidad posible de artículos de ferretería y domésticos para satisfacer las necesidades de nuestra clientela, de tal manera que el cliente que visite nuestras instalaciones no salga sin el artículo que necesite, que se convierta en un cautivo voluntario de nuestro negocio, y que el objetivo principal sea la satisfacción de nuestros clientes, el orgullo de nuestros proveedores, colaboradores y empleados para ser una empresa líder y confiable”.

Visión Organizacional. “La visión de nuestra compañía es llegar a ser la empresa líder en servicios y venta de productos de alta calidad. Ser una compañía que compita con las transnacionales que están invadiendo nuestro país. Expandirnos a otras ciudades con la

misma “visión” de seguir creciendo como una empresa líder en calidad, servicio y venta de productos que satisfagan las necesidades de nuestros clientes”.

Valores o principios que sustentan la misión. Servicio, compromiso, equipo, orden, creatividad, superación, ética y resultados. A su vez la empresa se apoya en políticas, permisos, reglas y comportamientos internos.

2. Para *determinar los objetivos de la organización* se requirió primero se efectúa un análisis de los procesos clave y de apoyo en la misma, los cuales se muestran en la figura 3.



Figura 3. Procesos clave y de apoyo de la empresa Expo Ferre Ofertas.
Fuente: Elaboración propia

Los procesos de realización son los relacionados con el cliente, diseño y desarrollo, realización de producto. En la misma figura se observan los procesos de la alta dirección que son los de planificación, provisión de recursos, revisión por la dirección y por último los procesos de soporte que son la seguridad y el mantenimiento.

Como entradas a los procesos señalados en la figura 3 se consideran los clientes, proveedores y la información. Así mismo como única salida están las ventas que pueden ser al contado o crédito.

3. Para el desarrollo de la tercera tarea, *crear una estrategia para el logro de los objetivos*, fue necesario inicialmente elaborar un análisis tanto interno como externo de la empresa para identificar los elementos que determinan la competitividad de la misma.

Considerando los elementos externos, para el análisis PEST (Político-Económico-Social-Tecnológico) se observa que durante el año 2009 el huracán Jimena afectó la región creando serios problemas en una enorme cantidad de construcciones y una parte considerable de personas, fueron apoyadas por el gobierno federal a través del Fondo de Desastres Naturales (FONDEN) y de sindicatos como la Federación de Sindicatos de Trabajadores al Servicio del Estado (FSTSE), otro plan estratégico esta en incubación y es crear un clúster de la industria aeronáutica en la región Sonora-Chihuahua, esto deberá generar empleos bien remunerados a la región dado que la diferencia de ingreso per-cápita entre un empleado de la industria aeroespacial y la automotriz es de dos a uno.

Por otra parte la imagen de la empresa ha ido cambiando de ser una ferretería pequeña a un centro ferretero de alternativas. El slogan publicitario la identifica como “una ferretería al alcance de su economía”, lo es acertado y directo. La tecnología que maneja la empresa a través del software SIMA permite a los empleados manejar existencias y precios de una manera fácil y acertada, así como la fuerza de ventas. En cuanto al análisis de las Oportunidades y Amenazas (ver Tabla 1) se observa que en el entorno se deben considerar una gran cantidad de factores diferentes y tanto las amenazas como las oportunidades, agrupan problemas como la situación económica, energética, cambios tecnológicos, decisiones políticas y de Gobierno (Andrade, 2001).

Tabla 1. Análisis de las oportunidades y amenazas de la empresa.

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
1. Propaganda y publicidad.	1. Competencia con menores gastos de operación.
2. Demanda del mercado.	2. Clima.
3. Apertura de sucursales.	3. Causas de fuerza mayor.
4. Innovación de proveedores con productos nuevos.	4. Impacto de la legislación.
5. Competidores con producto de baja calidad.	5. Competencia indirecta.
6. Manejar precios bajos.	6. Crisis en la economía del país.
7. Manejar descuentos altos por continuidad en compras.	7. Iguales precios para la competencia por parte de Proveedores.
8. Obsequiar productos por el monto de compras.	8. Aumento de precios.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado al elaborar el Análisis de las cinco Fuerzas competitivas de Porter (2003) se identifica la influencia de cada una de la fuerzas en la empresa: (1) amenaza de ingreso de nuevos competidores, esta es muy elevada ya que la cantidad de inversión que se necesita para establecer un negocio de estos es muy pequeña; (2) poder de negociación de

los proveedores, es reducida ya que hay una gran variedad de proveedores que manejan los mismos productos, ofrecen las mismas facilidades de pagos; (3) poder de negociación de los compradores. Es reducida para los clientes menores y un poco más fuerte para aquellas empresas más grandes de la región como las maquiladoras y constructoras que piden ciertas facilidades; (4) amenaza de productos sustitutos, es muy elevada ya que hay algunos comercios que aunque no se dedican al ramo ferretero pueden incursionar en el sector; y (5) rivalidad entre competidores, es reducida porque aunque hay una gran cantidad de empresas que se encuentran en el ramo ferretero no existe una guerra de precios entre ellos y casi todas las empresas son pequeñas y medianas. Los precios que todos ofrecen son muy similares por lo que no se sacrifican las utilidades de las empresas.

El modelo de Diamante de Porter (2007) se presenta en la figura 4 en el cual se consideran los cuatro elementos desarrollados para la empresa.

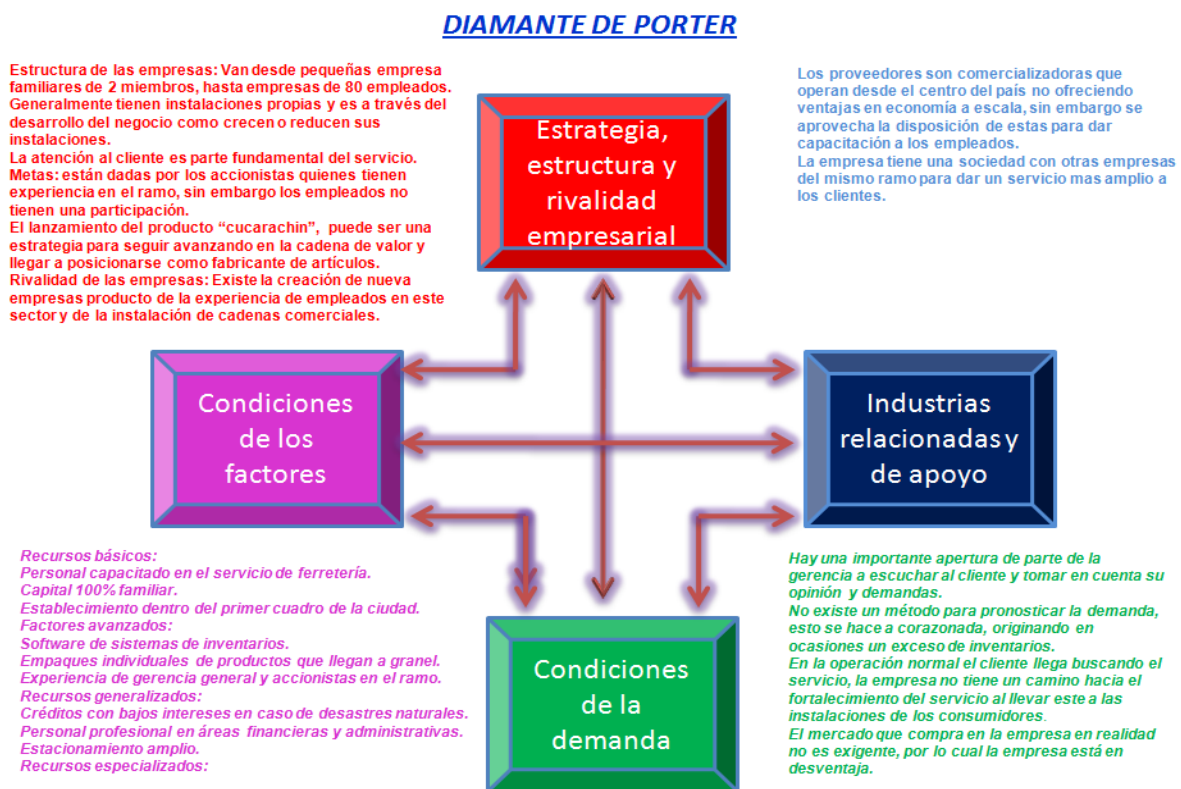


Figura 4. Diamante de Porter de la empresa Expo Ferre Ofertas.

Fuente: Elaboración propia

Para realizar el análisis interno las herramientas utilizadas son análisis de las fortalezas y debilidades (Véase Tabla 2) y descripción de la cadena de valor extendida. Para la cadena de valor extendida de la empresa fue necesario recurrir al modelo presentado por Porter (2003) en el cual se describen los elementos operacionales que le agregan valor al servicio proporcionado por la empresa, ver figura 5.

Tabla 2. Análisis de las Fortalezas y debilidades de la empresa.

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ol style="list-style-type: none"> 1. Experiencia de los directivos. 2. Valores bien definidos. 3. Tecnología SIMA. 4. No necesidad de grandes capitales para comenzar proyecto. 5. Departamento externo fiscal y contable. 6. Infraestructura suficiente para la operación de la empresa. 7. Prestigio y experiencia de 27 años en el ramo. 8. Todas las operaciones se realizan a través de sist.inf. 9. Venta de productos de alta calidad y marcas reconocidas. 10. Atención personalizada a los clientes. 11. Ubicación. 12. Estacionamiento propio. 13. Variedad de locales comerciales alrededor. 14. Sistema de video-vigilancia. 15. Horario extenso 7:00 AM-7:30 PM 16. Variedad de productos. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Falta de planeación. 2. Falta de comunicación. 3. Intolerancia 4. Faltan conocimientos fiscales. 5. No se cuenta con entrega a domicilio. 6. Falta de personal. 7. Altos gastos; operación, administración, financieros. 8. Falta de la delimitación de responsabilidades de los socios. 9. Muchos jefes para el mismo personal. 10. Duplicidad de órdenes y contrariedad en las mismas. 11. Falta de respeto hacia el personal. 12. Falta de sucursales. 13. Gran parte de los productos no están exhibidos.

Fuente: Elaboración propia



Figura 5. Cadena de valor de la empresa.

Fuente: Elaboración propia

Una vez elaborada la fase de diagnóstico a la empresa lo siguiente fue crear la estrategia para el logro de los objetivos, para lo cual se utilizó el análisis de Matriz FODA, ver Tabla 3.

Tabla 3. Matriz FODA de la empresa Expo Ferre Ofertas.

<p>FACTORES INTERNOS</p> <p>FACTORES EXTERNOS</p>	<p>Fortalezas internas (F)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Venta de productos de alta calidad y marcas reconocidas. 2. Atención personalizada a los clientes. 3. Ubicación. 4. Variedad de locales comerciales alrededor. 5. Variedad de productos. 	<p>Debilidades internas (D)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cuenta con entrega a domicilio. 2. Falta de sucursales. 3. Gran parte de los productos no están exhibidos.
<p>Oportunidades externas (O)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Propaganda y publicidad. 2. Apertura de sucursales. 3. Manejar precios bajos. 4. Manejar descuentos altos por continuidad en compras. 	<p>FO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Lanzar una campaña de publicidad que muestre la ubicación y la gran variedad de productos. (F1,F3,F5,O1) 2. Apertura de sucursales donde se brinde la misma atención personalizada a los clientes. (F2,O2) 3. Manejar descuentos por continuidad en compras y cualesquiera de los locales comerciales. (F4, O4) 	<p>DO:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Difundir los catálogos de productos. (D3, O1) 2. Apertura de sucursales en San Carlos y Empalme. (D2,O2)
<p>Amenazas externas (A)</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia con menores gastos de operación. 2. Competencia indirecta. 3. Iguales precios para la competencia por parte de Proveedores. 4. Aumento de precios. 	<p>FA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Negociación con proveedores de baja de precios por la compra de la variedad de productos. (F5,A23) 2. Realizar actividades en fechas importantes para los clientes que nos distinguen de la competencia. (F2,A1,A2) 3. Ampliar por parte de la empresa la garantía de las herramientas de las marcas reconocidas, para que el cliente acceda al aumento de precios. (F1,A4) 	<p>DA:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Adquisición de un carro repartidor para contar con el servicio a domicilio y compensar el aumento de precios. (D1,A4) 2. Exhibir artículos en un área y tiempo determinado y con descuento promocional. (D3, A4). 3. Dar rotación a la variedad de artículos no exhibidos y descuentos o rebajas sobre compras. (D3,A4).

Fuente: Elaboración propia.

En la matriz FODA se puede apreciar la integración de los factores internos (Fortaleza y Debilidades) con la de los externos (Amenazas y Oportunidades) para derivar en estrategias que pretendan potencializar las fortalezas y oportunidades y a su vez reducir el riesgo que conllevan las debilidades y amenazas.

Del análisis surgen once estrategias claves para incrementar la competitividad de la empresa, categorizadas en cuatro acciones, tres estrategias que pretenden maximizar las fortalezas y oportunidades (FO), dos estrategias que esperan minimizar las debilidades a través del aprovechamiento de las oportunidades (DO), tres estrategias que contemplan minimizar las amenazas considerando las fortalezas de la organización (FA) y por último tres estrategias a través de las cuales se espera reducir las debilidades minimizando las amenazas (DA).

4. En la tarea de *poner en práctica y ejecutar la estrategia*, fue necesario desarrollar el plan de actividades y asignación de recursos en conjunto con los responsables y

administradores de la empresa, así mismo establecer objetivos, indicadores y metas que se encuentren alineados tanto a la misión como a la visión de la empresa.

5. La tarea de *evaluar el desempeño* consistió en supervisar a los nuevos desarrollos e iniciar ajustes correctivos, para ellos se elaboró un tablero de control (BSC), el cual se muestra en la Tabla 4.

Tabla 4. Balance Scorecard (BSC) de la empresa.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	% Tolerancia	Frecuencia	Fórmula	Responsable	Iniciativas
Financiera	Negociación de precios con proveedores en productos con alta demanda	Reducción de precio en artículos	3% en costo de productos con alta demanda	-1.5%	semanal	Facturación de artículos comprados	Gabriel Mota	Negociar con cada proveedor productos con alta demanda.
Cliente y Mercado	Lanzar campaña publicitaria de los productos y su variedad	cantidad de clientes que llega a la tienda	11% mas que actual entrada	± 4%	semanal	Reporte mensual de ventas	Quetzali Medina	Campaña publicitaria a través de tv y periódico y de la pagina en internet
Cliente y Mercado	Apertura de tienda en San Carlos	Tienda en operación	jul-11	± 2 meses	mensual	Diagrama de Gantt	Gabriel Mota	Elaboración de proyecto
Cliente y Mercado	Apertura de tienda en Empalme	Tienda en operación	mar-12	± 2 meses	mensual	Diagrama de Gantt	Gabriel Mota	Elaboración de proyecto
Cliente y Mercado	Manejar descuentos preferenciales en clientes frecuentes	Uso de este esquema por los clientes	10% en incremento de ventas	+5%	semanal	Reporte mensual de ventas	Paulo Mota	Entrega de vales de descuento al efectuar la compra
Cliente y Mercado	Realizar actividades en fechas relevantes que distingan a la empresa	cantidad de clientes que llega a la tienda	18% mas que actual entrada	± 5%	semanal	Reporte mensual de ventas	Quetzali Medina	Elaborar programa anualizado de festejos y actividades a realizar
Cliente y Mercado	Ampliación de garantía en herramientas de marcas confiables	Satisfacción del cliente por respaldo de garantías	Incremento de 15 %	± 5%	mensual	Encuesta mensual	Paulo Mota	Elaborar periodicamente encuestas para determinar el grado de satisfacción respecto a la garantía
Cliente y Mercado	Dar servicio de entrega a domicilio	cantidad de clientes que llega a la tienda	Incremento de 10 % en ventas	± 5%	mensual	Reporte mensual de ventas	Paulo Mota	Adquirir unidad y contratación y capacitación de chofer
Cliente y Mercado	Exhibir artículos novedosos y de promoción.	Cantidad de artículos comprados de esta sección	Incremento de 15 % de estos artículos	± 5%	mensual	Reporte mensual de ventas	Paulo Mota	Asignar pasillo principal a estos artículos y crear entorno amigable y atractivo
Cliente y Mercado	Promocionar artículos con poca demanda	Cantidad de artículos comprados	Incremento de 10 % en ventas de estos artículos	± 5%	mensual	Reporte mensual de ventas	Paulo Mota	Asignar pasillo principal a estos artículos y crear entorno amigable y atractivo
Aprendizaje y Desarrollo	Establecer un sistema de entrenamiento continuo que permita tener el mejor personal en ferreteria de la región	Certificación de personal	Tener un 78% de personal certificado al maximo	± 8%	mensual	Reporte de certificación de personal	Quetzali Medina	Establecer entrenamiento formal, con certificación avalado por proveedores y/o la empresa

Fuente: Elaboración propia.

El BSC muestra para cada una de las perspectivas de la empresa el objetivo e indicador de desempeño que permitirá evaluar si la actividad se desarrolla de manera adecuada, además proporciona información sobre la meta y tolerancia de éstos mismos.

Derivado del talero de control se generan las iniciativas que permiten cubrir el cumplimiento de las estrategias a través de un plan de actividades el cual considera las siguientes acciones planteadas en dos perspectivas:

Perspectiva Financiera.

- a) Negociación de precios con proveedores con productos de alta demanda.

Perspectiva Cliente y mercado.

- a) Lanzar campaña publicitaria.
- b) Manejar descuentos preferenciales en clientes frecuentes.
- c) Realizar actividades en fechas relevantes que distingan a la empresa.
- d) Exhibir artículos novedosos y de promoción.
- e) Promocionar artículos con poca demanda.

Perspectiva Aprendizaje y Desarrollo.

- a) Establecer un sistema de entrenamiento continuo que permita tener el mejor personal en ferretería de la región.

Una vez desarrollados el plan de actividades, asignación de recursos, establecimiento de objetivos, indicadores y metas se procede a medirlos a través del resultado obtenido con una semaforización que contempla tres colores; rojo para indicar el incumplimiento de la meta, amarillo para mostrar que está acercándose a la meta, es decir está en la tolerancia permitida y verde para indicar que la meta fue cumplida ya sea con el porcentaje establecido o sobrepasó ésta.

El diagrama de apoyo es el Tablero de Control (BSC) agregando la columna de resultado obtenido mediante la semaforización, el cual se muestra en la Tabla 5.

Tabla 5. Balance Scorecard con semáforo de la empresa.

Perspectiva	Objetivo	Indicador	Meta	% Tolerancia	Frecuencia	Fórmula	Responsable	Iniciativas	Resultado obtenido
Financiera	Negociación de precios con proveedores en productos con alta demanda.	Reducción de precio en artículos.	3% en costo de productos con alta demanda	±1.5%	Mensual	Facturación de artículos comprados.	Gabriel Mota	Negociar con cada proveedor productos con alta demanda.	
Cliente y Mercado	Lanzar campaña publicitaria de los productos y su variedad.	Cantidad de clientes que entra a la tienda.	11% mas que actual entrada	± 4%	Mensual	Reporte mensual de ventas.	Quetzali Medina	Campaña publicitaria a través de TV y periódico y de la página en internet.	
Cliente y Mercado	Apertura de tienda en San Carlos.	Tienda en operación.	jul-11	± 3 meses	Mensual	Diagrama de L. Gant.	Gabriel Mota	Elaboración de proyecto.	
Cliente y Mercado	Apertura de tienda en Empalme.	Tienda en operación.	mar-12	± 3 meses	Mensual	Diagrama de L. Gant.	Gabriel Mota	Elaboración de proyecto.	
Cliente y Mercado	Manejar descuentos preferenciales en clientes frecuentes.	Uso de este esquema por los clientes.	10% en incremento de ventas	±5%	Mensual	Reporte mensual de ventas.	Paulo Mota	Entrega de vales de descuento al efectuar la compra.	
Cliente y Mercado	Realizar actividades en fechas relevantes que distingan a la empresa.	Cantidad de clientes que entra a la tienda.	18% mas que actual entrada	± 5%	Mensual	Reporte mensual de ventas.	Quetzali Medina	Elaborar programa anualizado de festejos y actividades a realizar	
Cliente y Mercado	Ampliación de garantía en herramientas de marcas confiables.	Satisfacción del cliente por respaldo de garantías.	Incremento de 15 %	± 5%	Mensual	Encuesta mensual.	Paulo Mota	Elaborar periódicamente encuestas para determinar el grado de satisfacción respecto a la garantía.	
Cliente y Mercado	Dar servicio de entrega a domicilio.	Cantidad de clientes que llega a la tienda.	Incremento de 10 % en ventas	± 5%	Mensual	Reporte mensual de ventas.	Paulo Mota	Adquirir unidad y contratación y capacitación de chofer.	
Cliente y Mercado	Exhibir artículos novedosos y de promoción.	Cantidad de artículos comprados de esta sección.	Incremento de 15 % de estos artículos	± 5%	Mensual	Reporte mensual de ventas.	Paulo Mota	Asignar pasillo principal a estos artículos y crear entorno amigable y atractivo.	
Cliente y Mercado	Promocionar artículos con poca demanda.	Cantidad de artículos comprados.	Incremento de 10 % en ventas de estos artículos	± 5%	Mensual	Reporte mensual de ventas.	Paulo Mota	Asignar pasillo principal a estos artículos y crear entorno amigable y atractivo.	
Aprendizaje y Desarrollo	Establecer un sistema de entrenamiento continuo que permita tener el mejor personal en ferretería de la región.	Exámenes aplicados al personal.	Tener un 78% de personal certificado al máximo.	± 8%	Mensual	Reporte de certificación de personal.	Quetzali Medina	Establecer entrenamiento formal, con certificación avalado por proveedores y/o la empresa.	

Fuente: Elaboración propia

En la figura anterior se muestra que de la totalidad de las iniciativas resultaron seis verdes, una amarilla y cuatro rojas.

Las perspectivas en color verde fueron financieras, cliente y mercado y aprendizaje y desarrollo de las cuales tienen los objetivos negocios de precios con los proveedores con productos de alta demanda, lanzar campaña publicitaria de los productos y su variedad, manejar descuentos preferentes en clientes frecuentes, realizar actividades en fechas relevantes, exhibir artículos novedosos y de promoción y establecer un sistema de entrenamiento continuo que permita el mejoramiento del personal.

De este modo, las perspectivas en color rojo solamente son de cliente y mercado con los objetivos, tales como: apertura de sucursales en San Carlos y Empalme, ampliación de la garantía en herramientas de marcas reconocidas y dar servicio a domicilio al cliente, los cuales no fueron posibles integrarse a las actividades de la ferretería primeramente por los costos de los proyectos de inversión tanto de los proyectos de construcción como los de la compra del automóvil de entrega, y por último por los costos del personal, ya que serían las contrataciones de personal nuevo para ubicarlos en las sucursales, además el sueldo del chofer repartidor.

Por último, la perspectiva en color amarillo, es de cliente y mercado que tiene como objetivo principal promocionar artículos con poca demanda, lo cual queda en el grado de tolerancia ya que la góndola de exhibición atrae clientes pero los precios no son tan bajos como para ser artículo de poco movimiento.

Conclusiones

La ubicación de las figuras de este proyecto en lugares estratégicos es relevante para la toma de decisiones, además se disminuyeron problemas y se mejoró el funcionamiento. Se creó el área de mercadotecnia con personal capacitado para coordinar y el desarrollo de estrategias, para incrementar las ventas. Se recomienda realizar estudios para encontrar los mejores lugares para la apertura de sucursales con el fin de incrementar la participación del mercado y de esta manera darles opciones a los clientes en las fechas de inundaciones. Seguir con los niveles de liquidez y endeudamiento para mantener la solidez financiera de la empresa.

Se recomienda continuar con la expansión de la construcción y renta de locales para apoyarse en la diversificación y ampliar el servicio de entrega a domicilio para todos los clientes con la compra de equipo de entrega y reparto. Manejar publicidad en medios reconocidos para dar a conocer a la empresa y seguirla recordando para quienes ya la conocen. Como conclusión general evaluando todas las implementaciones se logró el objetivo del proyecto, al tomar decisiones, los altos directivos, en base a los productos presentados de planeación estratégica, logrando desarrollar estrategias de mercado que ayuden a que la empresa sea más competitiva o esté con una alta participación en el mercado.

Referencias

- Álvarez, M. (2006). Manual de Planeación estratégica. Panorama Editorial, S. A de C. V. México, D.F.
- Andrade, S. (2001). Planeación Estratégica. Lima. Editorial Lucero S.R.L.
- Caldera R. (2006). Planeación estratégica de Recursos humanos: Conceptos y teoría. Edición electrónica gratuita.
- Chávez R. M., Celaya F. R., López P. M., Álvarez M. M., González N. N. (2009). Planeación Estratégica como apoyo a la supervivencia y desarrollo de las PYMES. Instituto Tecnológico de Sonora. México.
- Chamoun H. (2002) Desarrollo de Negocios, Vender sin planeación limita el poder de la Negociación, Ed. Ágata, Guadalajara, Jalisco, México.
- Diario Oficial de la Federación. (2009). Clasificación de pymes. Extraído el 25 de marzo del sitio web <http://www.dof.gob.mx>.
- Domenge R. (2008). Éxito y fracaso en México: PyMEs. Contaduría Pública. 37:434. México: Instituto Mexicano de Contadores Públicos.
- Estupiñán G. O & Estupiñán G. R. (2006). Análisis financiero y de gestión. 2ª edición. Ecoa Ediciones, Bogotá Colombia.
- Herrscher, E. (2003). Planeamiento sistémico. Editorial Granica. Argentina. Nueva edición.
- Kaufman R. (2004). Planificación mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional. Sage publications.
- Kaplan, R.S. y Norton, D.P. (2000). The Strategy-Focused Organization: How BSC Companies Thrive in the New Business Environment, HBS Press.

- Niven, P.R. (2002) *Balanced Scorecard Step-by-Step: Maximizing Performance and Maintaining Results*, John Wiley & Sons.
- Porter, M. (2003). *Ventaja Competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México. CECSA.
- Porter, M. (2007). *Ventaja Competitiva de las naciones*. Harvard Business Review. Pág.69-95.
- Rodríguez V. J. (2004). *Cómo aplicar la planeación estratégica a la pequeña y mediana empresa*. 5ª edición, Cengage Learning Editores, México.
- Rodríguez V. J. (2007). *Administración moderna de personal*. 7ª edición, Cengage Learning Editores, México.
- Thompson A. y Strickland A. (2004) *Administración estratégica: Textos y casos*. 13va. Edición, Editorial McGraw Hill Interamericana, México D.F. Pág. 6-30.
- Luecke R. (2005). *Estrategia: diseño y ponga en práctica la mejor estrategia para su empresa*, Harvard business essentials series. Editorial Deusto, Barcelona España.

Capítulo XIII. La Animación Turística en Empresas de Obregón: una Propuesta para los Alumnos de Prácticas Profesionales

Ariana Solórzano Tabares, Alma Rocío García García, Beatriz Alicia Leyva Osuna & Daniela Fuente Moreno

Resumen

México es un país con una gran vocación turística, pero sus prácticas son todavía las tradicionales y deben ser rebasadas para abrir espacio a nuevas oportunidades de formación integral a todos los profesionales del turismo en el país, afirmación de José Luis Isidor Castro, director general de la Asociación Mexicana de Escuelas Superiores de Turismo y Gastronomía.

Hoy en día se identifican escenarios de prácticas en las cuales los alumnos pueden desarrollar sus conocimientos adquiridos relacionados con el turismo, no siendo éstos los suficientes para una competencia integral que requieren los alumnos de turismo, por su parte el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) se ha preocupado por preparar a los futuros profesionistas que laborarán en el sector turístico, sin embargo, actualmente se ha enfrentado con la falta de diversificación de estos escenarios, debido a que la demanda de la carrera de Licenciados en Administración de Empresas Turísticas ha crecido considerablemente en los últimos años, saturando así las pocas opciones para realizar las prácticas en Ciudad Obregón. De tal manera que surge la siguiente interrogante:

¿De qué manera se pueden incrementar los escenarios de prácticas profesionales para los alumnos de la licenciatura en administración de empresas turísticas?

Por lo anterior el objetivo del presente trabajo se basa en diversificar los escenarios de prácticas profesionales para los alumnos de la licenciatura en administración de empresas turística, que les permita obtener mayor oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante su carrera profesional.

Antecedentes y marco de referencia

Durante décadas, el turismo ha generado una estrategia vacacional masiva, donde el sol y la playa han sido el mantra seductor para los turistas; al mismo tiempo, para los destinos ávidos de divisas ha presentado la solución para resolver carencias económicas. Sin embargo, ha sido una actividad que a pesar de su creciente desarrollo, ha dejando de lado la diversificación de actividades generadas por este mismo rubro (Escobar, 1999). Ante esa situación, la actividad tiene el reto de comprender e internalizar que no se está viviendo una era de cambios, sino un cambio de era, marcada por el riesgo social y ecológico.

En las últimas décadas, las corrientes turísticas en los países industrializados se han caracterizado por los grandes desplazamientos, un mayor escalonamiento en sus vacaciones y un incremento en la tendencia a practicar diversas actividades durante su estancia vacacional. Esto ha permitido que el turista vea en sus vacaciones una experiencia con múltiples aportaciones, como son: el reconocimiento e integración del medio ambiente que visita, los encuentros con otras culturas, el descubrimiento de la historia y la evolución de otros pueblos, así como la mayor participación dentro del desarrollo de las actividades para hacer de sus vacaciones una experiencia productiva en constante intensidad y movimiento.

Este panorama ha hecho cambiar la psicología del turista, hoy tendemos a un turismo más experimentado y con mayores exigencias; por lo que el turista va dejando el interés por llevar sus vacaciones de forma pasiva, optando entonces en la actualidad por unas vacaciones activas o productivas; en base a lo anterior, la animación turística ha sido el elemento principal para transformar los productos que ofertan las empresas del sector.

Así pues la actividad turística nace de la necesidad de ocupar ciertos momentos con actividades de entretenimiento. En un principio, la animación se convirtió en un recurso de apoyo a la estancia de un cliente de un hotel o al pasajero de un crucero.

Por lo tanto, como la animación turística surge en España, en la década de los 60s, promovida por organizadores vacacionales, dando pie para que a principios de los setentas las grandes cadenas nacionales incorporen esta actividad como un servicio añadido a sus hoteles; siendo entonces el boom de esta durante los ochentas, generalizándose en la oferta hotelera vacacional del litoral español, siendo así el sector hotelero uno de los primeros en utilizarla por medio de la cadena hotelera Club Mediterráneo (Club Med).

En base a lo anterior la OMT (Organización Mundial del Turismo) en su quinta asamblea en octubre de 1983 en Nueva Delhi, decidió situar en un lugar prominente el papel de la animación turística con esta definición: Se entiende por animación turística toda acción realizada en o sobre un grupo, colectividad o medio, con la intención de desarrollar la comunicación y garantizar la vida social (OMT, 1983).

Con el tiempo y ante las muchas ventajas y oportunidades que esta nueva materia proporciona a las empresas de sector, la animación turística toma cuerpo propio, es objeto de estudio y se convierte en un departamento o pieza clave en los esquemas

organizativos de las empresas del sector turístico, habiendo pasado de una simple actividad complementaria y accesorio, a una importante herramienta dentro de las empresas y destinos de ocio, e incluso en una actividad empresarial independiente (Parques temáticos, empresas de incentivos, etc.).

La mayoría de los hoteles al igual que el resto de las empresas turísticas, no poseen animación, por lo cual muchas veces los huéspedes no saben que hacer si de pronto comienza a llover, pues deben quedarse en el hotel aburridos, viendo televisión, etc. Si estos huéspedes tienen hijos pequeños deben desplazarse a todo lugar con ellos, pero la animación mediante juegos recreativos para niños, permite que estén bien cuidados en el hotel, realizando diferentes juegos sin ningún peligro y con la tranquilidad de los padres de saber que su hijo está bien protegido por personal profesionalmente especializado.

La problemática entonces de la animación turística refleja una seria necesidad de cambiar la desconocida y falsa imagen de este fenómeno socio cultural en favor de un turismo más equilibrado. Por lo que en muchos casos, la animación turística es repetitiva y limitada a ciertas actividades que son propuestas en otros hoteles del mundo, de tal manera que a menudo es confundida con el espectáculo, los disfraces o bien con actividades lúdicas, no existiendo equipos sólidos de formación para animadores turísticos, ni mucho menos instituciones dedicadas a este campo profesional, tan necesario en el sector del turismo.

Así también, los mínimos programas de formación técnica y profesional se sujetan actualmente al desarrollo de las actividades artísticas y de la comunicación, permitiendo desde ahí, confundir el desarrollo de las funciones profesionales reales de los animadores turísticos.

La animación turística por su parte no genera por sí misma una riqueza tal que pudiera constituir la base de la economía de un hotel, pero supone un puntal importante para que la economía de estos dos espacios en los que se desarrolla la animación turística se mantenga sin presentar un cambio drástico en las estructuras económicas, sociales y ambientales de dichos espacios.

Por tanto, no hay que valorar la animación turística a nivel individual desde el punto de vista económico, sino que hay que hacer una valoración del conjunto, porque se puede

dar el caso de que una actividad de animación sea inviable por si misma, pero a su vez puede generar una importante rentabilidad en otro sentido.

Debido a esto, hoy en día existen pocas empresas tanto individuales como institucionales, que contemplen la animación turística como una unidad imprescindible dentro de un plan de desarrollo de un establecimiento hotelero, ni local o regional. Esto provoca que las pocas empresas existentes no tengan una rentabilidad que las haga viables a corto y mediano plazo.

México por su parte, es un país con una gran vocación turística, pero sus prácticas son todavía las tradicionales y deben ser rebasadas para abrir espacio a nuevas oportunidades de formación integral a todos los profesionales del turismo en el país, afirmación de José Luis Isidor Castro (2011), director general de la Asociación Mexicana de Escuelas Superiores de Turismo y Gastronomía.

De tal manera, que este tema de la animación turística en este país, no es un tema prioritario para nadie, pero la Asociación Mexicana de Centros de Enseñanza Superior en Turismo, A.C (AMESTUR) ha tomado la estafeta para que la animación se vea como una profesión alternativa entre todas las actividades tradicionales que se vienen desarrollando en el país desde hace 60 años en el campo del turismo.

AMESTUR por su parte, considera que se debe tener claro que el turismo como profesión no es solamente la hotelería y los restaurantes y mucho menos las agencias de viajes, sino que es mucho más, con nuevas alternativas y prácticas que se deben hacer en este campo.

Asimismo, la contempla como una gran oportunidad para hacer negocios, pero también para descubrir otras oportunidades en la naturaleza, en el riesgo y la aventura, en la contemplación de nuevos escenarios; en esto es donde se puede lograr crear un producto diseñado de una manera integral.

En el caso de ciudad Obregón, se presenta como un destino sin identidad turística definida, sin embargo, puede ser aprovechada en otros tipos de turismo como es el de negocios, salud, cultura, educación, entre otros. Así también, es importante señalar que ciudad Obregón es un destino óptimo para insertar la animación por medio de las distintas empresas dedicadas a este giro.

El insertar las nuevas tendencias turísticas define un mercado específico, creando destinos enfocados para los motivos de viaje del turista; revolucionando la industria, haciéndola más flexible, rápida y precisa en cuestión de satisfacción al cliente.

Según la OMT, la animación turística es “toda acción realizada en o sobre un grupo, una colectividad o un medio, con la intención de desarrollar la comunicación y garantizar la vida social” (OMT, 1985).

Mientras que Milio (2004), menciona que la animación turística es la actividad turística desarrollada en diversos ámbitos (hoteles, grupos turístico, circuitos) con el fin de entretener al turista ofreciéndole un mayor servicio en destino.

Por lo tanto, se entiende por animación turística la actividad de entretenimiento desarrollada por las empresas de giro turístico, que permite incentivar los servicios ofrecidos durante la estancia de los turistas en los destinos.

Es importante señalar, que la animación turística se basa en lograr que el cliente permanezca en el establecimiento y/o alojamiento, se divierta e indirectamente, aumente la productividad de los diferentes puntos de ventas.

Según Milio (2004), el perfil del animador turístico debe contar con una cierta capacidad de don de gentes que favorezca la comunicación en unas circunstancias de agrado y distensión interpersonal, así pues la simpatía y la disposición a la colaboración con el turista deben ser patentes en todo momento; por otro lado se requiere también un cierto conocimiento de idiomas, a tenor de la clientela habitual que se recibe en el establecimiento.

El animador turístico es un agente del desarrollo de los individuos y de los grupos, en donde su acción se caracteriza sobre una escala de valores, principios, responsabilidades y técnicas profesionales que están encaminadas a efectuar programas de actividades de interés múltiples, de intercambio cultural y social, ecológico, artísticos, manuales, intelectuales y deportivos. (Franch & Martinell, 1986).

De acuerdo a Porto-Gonçalves (2001), la estrategia de Animación Turística debe conducir hacia un reconocimiento y no sólo hacia un conocimiento de la existencia de límites y fronteras de espacio/territorio creados a partir de significaciones culturales locales, ya que si la propuesta turística es masiva y despersonalizada, coloca significaciones que imponen conflictos sociales y ecológicos en un territorio a través de relaciones de poder.

En lo que se refiere a las características que representan a un animador turístico, Picazo (2008), menciona que primeramente se debe dejar claro que no son guías de turista; son ellos los encargados de coordinar y motivar la participación del turista en las actividades socioculturales y deportivas que previamente se han programado, facilitando el disfrute del ocio de los turistas.

Por lo que el autor anterior, agrega también, que el hecho de que los clientes lo pasen bien contribuye a su fidelización, al igual que si se organiza una fiesta hawaiana se incrementara la facturación del bar, dado que los clientes gastaran su dinero en el propio establecimiento en lugar de en otro sitio. El nivel de idioma que estos servidores turísticos requieren no es demasiado alto pues basta con algunas frases genéricas, en cuanto más idiomas mejor.

Picazo (2008), también argumenta que de la figura del animador se sabe realmente poco, y cuando se intenta definir, con frecuencia se oye decir que tiene que ser una persona con unas dotes innatas muy definidas, y que son difíciles de encontrar en una misma persona. Aunque tradicionalmente se ha creído que el animador turístico se basa más en unas actitudes que en unas aptitudes, esto tiende a descartarse cada vez con más contundencia, y lo que más contribuye a este hecho, es que ahora ya existe una formación reglada que prepara adecuadamente al futuro profesional.

Asimismo, el autor antes mencionado indica que en el aspecto operativo, la animación es una metodología de intervención social que tiene como finalidad promover la cultura popular a través de sus actividades (técnicas previamente planeadas), esto se podrá lograr si se cuenta con una forma de organización adecuada, ya que se busca que el visitante participe en actividades socio-culturales; para lograr este objetivo, es necesario crear un proceso de desarrollo donde el individuo o grupo forme parte activa; la animación, a su vez, proporcione un desarrollo físico y mental. Por lo tanto, la animación y la recreación son herramientas lúdicas que permiten al ser humano establecer un vínculo con la naturaleza a través del juego.

La animación a través de sus cimientos (Ukar, 1994) puede potencializar estrategias para recrear realidades a través de actividades de entretenimiento por parte de las empresas de giro turístico, en donde funcione como símbolo de calidad en el servicio, para que los individuos – como turistas- aprehendan el sentido, el significado y la importancia de

adquirir este tipo de productos turísticos. Por lo que en este proceso, propiciaría un diálogo de saberes capaces de generar un movimiento de acciones sociales y económicas que “Abran caminos para la producción de nuevos conocimientos, saberes y estrategias que permitan transitar hacia un futuro sustentable de las empresas turísticas” (Leff, 2008).

Por otra parte, en lo que se refiere al concepto de prácticas profesionales el Instituto Tecnológico de Sonora, las define: como la actividad académica y de aplicación de conocimientos que los estudiantes prestarán en beneficio de la sociedad, con el propósito de aplicar las competencias adquiridas en el proceso formativo, siendo obligatorio que tal actividad se relacione directamente con la formación profesional de los prestadores.

Con el fin de que los programas de estudio de ITSON ofrezcan una formación integral y un perfil profesionista pertinente a las necesidades que demanda la sociedad, además de cumplir con estándares de calidad nacionales e internacionales, se realizó la reestructuración curricular en los planes de estudios a partir del 2002.

Como parte importante de esta reestructuración, el servicio social se incorpora a la currícula como una materia de los semestres terminales, dentro del área de formación especializada aplicada.

Considerando como objetivo lograr integrar la formación del alumno próximo a egresar a la atención y solución de problemas específicos de la sociedad, de acuerdo a su área de especialización, con la finalidad de adaptar, innovar y aplicar sus conocimientos teóricos, generales y especializados a la solución de una problemática específica en escenarios reales, con la idea de afianzar las competencias adquiridas en su formación y contribuir activamente al desarrollo educativo, económico y social de su medio.

Sin embargo, la colocación de los estudiantes del programa educativo de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas, han tenido una gran limitación, debido a que en ciudad Obregón no existe diversidad de oportunidades en las cuales los alumnos puedan cumplir con dicho objetivo.

Planteamiento del problema

Hoy en día, se identifican escenarios de prácticas en las cuales los alumnos pueden desarrollar sus conocimientos adquiridos relacionados con el turismo, no siendo éstos los suficientes para una competencia integral que requieren los alumnos de turismo, por su

parte el ITSON se ha preocupado por preparar a los futuros profesionistas que laborarán en el sector turístico, sin embargo, actualmente se ha enfrentado con la falta de diversificación de estos escenarios, debido a que la demanda de la carrera de Licenciados en Administración de Empresas Turísticas ha crecido considerablemente en los últimos años, saturando así las pocas opciones para realizar las prácticas en Ciudad Obregón.

De tal manera que surge la siguiente interrogante: ¿De qué manera se pueden incrementar los escenarios de prácticas profesionales para los alumnos de la licenciatura en administración de empresas turísticas?

Objetivo

Diversificar los escenarios de prácticas profesionales para los alumnos de la licenciatura en administración de empresas turística, que les permita obtener mayor oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante su carrera profesional.

Método

En la elaboración del diseño de la propuesta del programa de animación turística para los alumnos de prácticas profesionales I, se llevó a cabo considerando tres de los pasos del proceso propuesto por Pajares (2010), iniciando con la formulación del problema, continuando con la revisión bibliográfica y por último el diseño de la propuesta. Sin embargo, dadas las circunstancias de éste estudio el proceso se adecuó a las necesidades del mismo, así también, es importante señalar que el punto número tres de elaboración de un plan de trabajo fue agregado, ya que se considera de suma importancia para la planificación de la propuesta.

1. Formulación del problema: Se realizó un análisis de la situación que se estaba presentando con los alumnos de la licenciatura en administración de empresas turísticas en cuestión a la falta de diversificación de los escenarios de prácticas profesionales I en las empresas del sector turístico de Ciudad Obregón.

2. Revisión bibliográfica: Se elaboró una investigación para conocer las terminologías referentes a la animación turística, así como los beneficios que pueden obtener las empresas al incluirla como un elemento más de sus servicios, al igual que para los alumnos como oportunidad de desarrollo profesional..

3. Elaboración de un plan de trabajo: Se diseñó un plan de trabajo para la elaboración de la propuesta del programa de animación turística para prácticas profesionales I, de tal manera que se planificaran las fechas en las cuales se realizarían cada una de las etapas del programa.

4. Diseño propuesta: Se desarrolló una estructura con las etapas del programa, así como el contenido, los sujetos y requerimientos de cada uno de ellos. Por otra parte se elaboró un modelo esquemático por medio del cual se muestra gráficamente el desarrollo de la propuesta; así como también en esta etapa se distribuyeron los tiempos que se le asignaran a la realización de cada uno de los pasos.

Resultados

1. Elaboración del diseño de capacitación de animación turística

En la primera fase del proyecto se propone realizar el diseño de un curso de capacitación, sobre la animación turística, el cual se les impartiría a los alumnos de prácticas profesionales I en la cuarta fase de este proceso, incluyendo los siguientes temas:

- Definición de la animación turística.
- Perfil de animador.
- Actividades que realizar el animador turístico.
- Técnicas de animación turística.
- Diseño de los programas de animación turística.
- Talleres de práctica.

El diseño y la impartición de este curso se realizará con la colaboración de dos estudiantes que asistieron al décimo foro regional de animación turística, celebrado los días 11, 12 y 13 de Octubre del 2011, así como también, dos alumnos de la materia de prácticas profesionales II del plan 2002; estos cuatro educandos, forman parte del programa educativo de Licenciado en Administración de Empresas Turísticas y estarán asesorados por maestros de la misma área.

2. Gestión y Logística

Los maestros de la materia de prácticas profesionales I, serán los responsables de presentar la propuesta, que consiste en la inserción del programa de animación turística a los empresarios y/o gerentes de las instituciones de giro turístico de ciudad Obregón, con el fin de concretar la vinculación entre la universidad y las empresas, a través de la firma de un convenio de colaboración.

A continuación se enlistan los tipos de empresas considerados para la aplicación del programa de acuerdo a su giro, pretendiendo con ello que sea una empresa distinta por cada semestre:

- Hoteles.
- Restaurantes.
- Centros nocturnos.
- Bailes de graduaciones.
- Kermes.
- Centros recreativos.
- Museos.
- Plazas comerciales.
- Comunidades rurales

3. Reclutamiento y selección

Esta fase, se llevará a cabo en cinco etapas, iniciando con el lanzamiento de la convocatoria, misma que realizará por dos medios; uno es de manera personalizada, a través de la invitación a los alumnos en la primera clase presencial de la materia de prácticas profesionales I y el segundo, es de manera electrónica, enviando la convocatoria por medio de la plataforma de SAETI2 a través de un correo con la información.

La segunda etapa, es la recepción de solicitudes de aquellos alumnos interesados en realizar sus prácticas en este programa, el portafolio deberá estar integrado por tres documentos; el primero, es la solicitud que emite la materia de prácticas, mientras que el segundo, es una carta intención en formato libre, sin embargo, se deberá describir en ella cual es el interés y la motivación por participar; por último, su curriculum vitae, mismo que será entregado a un maestro responsable de esta actividad, nombrado por la academia de la materia de Prácticas Profesionales II.

Una vez recibidas las solicitudes, se continuará con las entrevistas de manera individual a cada uno de los interesados, las cuales serán realizadas por el comité, mismo que está integrado por los maestros de la academia de Prácticas Profesionales y los alumnos que diseñaron el curso.

La siguiente etapa es la selección, consistiendo en decidir cuáles de los alumnos son los que cumplen con el perfil para integrarse a este programa y se basa en el análisis de las entrevistas realizadas.

Por último, se envían los resultados de la selección por medio de correo electrónico y a través de los maestros de la academia de Prácticas Profesionales., mencionando los nombres de los alumnos elegidos.

4. Impartición del curso de capacitación

Los estudiantes seleccionados, para realizar sus Prácticas Profesionales en el programa, deberán tomar la capacitación sobre animación turística, misma que será impartida por los alumnos seleccionados de la carrera de turismo que diseñaron el curso en el inicio del proceso, con el apoyo y asesoramiento de los maestros que integran el comité.

Este curso tendrá una duración de dos semanas en los cuales obtendrán las bases para desempeñarse de manera correcta y con profesionalismo durante su estancia en las empresas.

5. Diseño del programa de animación para cada empresa

La fase de diseño inicia con la conformación de equipos, continuando con la selección de la empresa de giro turístico por parte de los alumnos de la institución, en la cual desean desarrollar el programa de animación turística, una vez definido, se identificará el tema que consideran apropiado para la organización con la cual estarán trabajando; a cada equipo se les brindará un periodo de tres semanas en las cuales tendrán que diseñar el programa y contarán con el asesoramiento del comité.

Para ser liberado el diseño del programa, se le presentará la propuesta a cada uno de los gerentes o empresarios para que den su aprobación o en caso de ser necesario ajustarlo a los requerimientos del mismo.

6. Prueba piloto

Una vez liberada la propuesta por el empresario, se realizará una prueba piloto por cada uno de los equipos ante sus compañeros y el comité, con el fin de que ellos realicen las sugerencias que consideren adecuadas, de tal manera, que ajusten los detalles que puedan resultar y poder mejorar el producto final.

7. Impartición del programa de animación turística

La última fase, es la de impartición del programa de animación turística en las empresas seleccionadas, para lo que se realizaran cuatro presentaciones distribuidas una por semana, mismas que se llevaran a cabo con clientes reales y cumpliendo cada uno de los puntos plasmados en el programa.

A continuación, se presenta un gráfico del modelo para el desarrollo de la propuesta de un programa de animación turística con la inserción de alumnos practicantes del programa educativo de Licenciados en Administración de Empresas Turísticas:



Figura 1. Propuesta de un programa de animación turística.

Conclusiones

Al ejecutar este programa de animación turística en empresas de ciudad Obregón, permitirá incrementar el número de espacios en los cuales pueden desempeñarse los jóvenes de la carrera de turismo y obtener mayor oportunidad de aplicar los conocimientos teóricos adquiridos durante su carrera profesional mediante *la animación*, atendiendo con ella una de las principales problemáticas presentadas en la academia de prácticas profesionales I.

Así como también los estudiantes tendrán la oportunidad de incrementar y desarrollar sus habilidades al participar en este programa; las empresas también contarán con ciertos beneficios, tales como el diversificar la oferta de los servicios en su establecimiento, generando con ello la permanencia del cliente y esto a su vez, incrementará la afluencia de los mismos mejorando con ellos las ganancias de la empresa.

Cabe mencionar que sólo es una propuesta que puede dar pie para otras investigaciones a futuro, sin embargo, se pretende presentar la propuesta a la Jefa del Departamento de Ciencias Administrativas, así como a la Coordinadora de la Academia de Prácticas Profesionales I, con el fin de obtener su autorización e iniciar en el semestre de enero – mayo del 2012 con las primeras dos etapas, que constan del diseño del curso de capacitación y la gestión para la firma de convenios con las empresas; posteriormente en el periodo de agosto – diciembre del mismo año, se pretende ejecutar el programa, el cual se iniciará con una prueba piloto conformada por tres equipos en diferentes empresas para analizar la viabilidad de dicha propuesta.

Referencias

- Escobar A. (1999), El final del salvaje. CEREC. ICAN. Colombia
- Franch, J. Y Martinell, A. (2007). La animación de grupos: de tiempo libre y de vacaciones. Ed. Laia. Barcelona.
- González G. (2007), Introducción a la animación, recuperado el 10 de noviembre de 2011, con el <http://www.slideshare.net/turismoggh/introduccion-a-la-animacion-turistica>
- Isidor J. (2011), La animación turística no es un tema prioritario para nadie. Recuperado el 10 de Noviembre de 2011, con el <Http://www.uacj.mx/Noticias/Paginas/Laanimaci%C3%B3ntur%C3%ADsticanoesuntemaprioritarioparanadieJos%C3%A9LuisIsidorCastro.aspx>

- Leff E. (2008), Discursos sustentables, Siglo XXI. México.
- Pajares F. (2010) Los elementos de una propuesta de investigación, recuperado el 11 de noviembre de 2011, con el <http://des.emory.edu/mfp/ElementsInSpanish.pdf>
- Picazo C. (2008), Asistencia y guía a grupos turísticos. 2da Edición. España. Editorial Síntesis. Pp. 40
- Porto-Gonçalves, Carlos Walter (2001), Geo-grafías. Movimientos sociales, nuevas territorialidades y sustentabilidad, Editorial Siglo XXI. México.
- Santiago E. y Morfín M. (2011), Diálogo de saberes a través de la actividad turística. Recuperado el 10 de noviembre de 2011 con el Http://www.uaemex.mx/plin/psus/periplo21/articulo_02.pdf
- Usar X. (1994). El Estatuto epistemológico de la animación sociocultural, en Teoría de la educación, vol. VI, Ediciones Universidad de Salamanca. España. pp. 161-183.

Capítulo XIV. Mejora en calidad de ventas en la empresa diles más avisos clasificados

Dalia Susana Moreno Chávez

Resumen

El presente trabajo fue realizado en la empresa Diles Mas Avisos Clasificados, una empresa dedicada a la comunicación masiva de publicidad, es un periódico gratuito el cual se publica cada quincena, cuenta con un tiraje de dieciséis mil ejemplares quincenales.

Esta empresa es pequeña y familiar, pero muy reconocida en su rubro, por ello se realizo un análisis partiendo de su FODA para conocer mejor lo que es la empresa, de ahí surgieron distintas problemáticas, pero este trabajo se enfoca en el departamento de ventas.

Para poder establecer esta estrategia se realizaron pasos para lograr la elaboración de estrategias y su implementación, se elaboro primeramente un plan de comunicación, en el cual se daría a conocer las nuevas ideas de la empresa, las nuevas capacitaciones y los nuevos objetivos que buscaba lograr la empresa, esto dándolo a conocer a los trabajadores que participarían en dicha estrategia. De ahí se elaboro un plan de capacitación para los trabajadores en el cual se tratarían de temáticas para el nuevo propósito de incremento de ventas, el cual permitiría reforzar los conocimientos del trabajador, darles mayor seguridad y confianza en sus anzuelos de venta, al terminar con su plan de capacitación, surgía su plan de trabajo en el cual se asignaban roles a cumplir por cada uno de los trabajadores que buscaban lograr el nuevo objetivo que es el incremento de ventas y por lo tanto la cartera de clientes, al terminar esa fase que es el plan de evaluación surgía uno de los puntos más importantes que es la retroalimentación la cual se llevaba a cabo con un plan de evaluación que permitiría saber los resultados obtenidos por la nueva estrategia, su funcionalidad y el impacto creado en la empresa.

Así mismo se realizaron estrategias que ayudarían a la empresa a mejorar su calidad e incrementar sus ventas que es el mayor propósito de este trabajo.

Antecedentes

Hoy en día la competencia en el mercado es cada vez más, cada organización debe luchar por estar siempre a la vanguardia ofreciendo servicios y productos de primera calidad. Para esto debe existir una perfecta administración y organización dentro de una empresa, por ello todas las organizaciones tienen que planificar las estrategias que van a abordar para lograr los objetivos que como empresa se plantean para su funcionalidad. Por ello se debe aplicar una planeación estratégica la cual permite detectar oportunidades que la empresa puede tener así como riesgos en un tiempo futuro, lo cual permite estar preparados para cualquier circunstancia que pueda presentarse en determinado tiempo, teniendo

recursos e ideas que permitirán abordar cualquier peligro logrando siempre eliminar cualquier problema para ser una empresa solida.

La empresa de estudio es Diles Mas Avisos Clasificados, es una empresa de giro publicitario, está ubicada en Los Mochis Sinaloa en Independencia 479 A en la col. Centro, su teléfono es 66 88 12 52 72.

Diles más publicidad es una empresa joven y familiar, es la empresa líder en Los Mochis encargada de la comunicación masiva publicitaria. Esta empresa inicio sus operaciones en Diciembre de 2002 a cargo del dueño y director general Jaime Saracho Félix, fue creado con el propósito de dar a conocer productos y servicios que la gente necesite mediante anuncios desplegados o avisos clasificados.

Es el único periódico gratuito y es quincenal, actualmente con un tiraje de diesiseis mil ejemplares.

Dentro de esta empresa se llevo a cabo un estudio para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas enfocándose en la parte fuerte de la empresa que son las ventas.

La empresa esta estructura de la siguiente forma, mostrándonos su misión, visión, valores, productos que ofrece, de ahí se partió para ver qué es lo que en si la empresa tiene para ser la mejor en la ciudad.

Misión

Ofrecer a nuestros clientes, una herramienta promocional que le permita promover sus productos y servicios de manera eficaz y objetiva, con resultados positivos. Contribuyendo con esto al desarrollo comercial y personal de nuestros anunciantes.

Visión

Ser la empresa líder en la región con planes de expansión a otras ciudades y comunidades, que ofrece la mejor promoción de clasificados y publicidad a sus anunciantes, con herramientas y estrategias bien definidas.

Valores

- Servicio

- Responsabilidad
- Honestidad
- Respeto
- Competitividad
- Innovación
- Comunicación
- Trabajo en equipo

Productos que ofrece

La empresa como ya se menciono anteriormente es un periódico o revista de publicidad gratuita, cuenta con un tiraje de 16,000 ejemplares quincenales. La publicidad puede ser en anuncios desplegados, anuncios clasificados los cuales son divididos de la siguiente manera:

Anuncios desplegados:

- 1 plana de publicidad a color o blanco y negro (portada, interiores o contraportada)
- ½ plana de publicidad a color o blanco y negro (portada o interiores)
- ¼ de pana de publicidad a color o blanco y negro (interiores o portada)
- 1/8 plana de publicidad solo en blanco y negro (solo en páginas interiores)
- 1/16 plana de publicidad solo blanco y negro (solo en páginas interiores)

Al analizar los componentes de la empresa y su FODA se encontraron los siguientes resultados:

En la empresa se encontró que es la única en la ciudad en ofrecer este servicio de manera gratuita, la cual cuenta con clientes distinguidos y su tiraje a incrementado este año, también se encontraron oportunidades para mejorar sus utilidades y sus ventas, ideas nuevas que serian innovar paquetes de venta y ofrecerlos a su público, lo cual permitirá la venta por determinadas quincenas y a menor precio y mayor cantidad, así los clientes se interesarían mas por anunciarse al igual que la venta quedaría cerrada en poco tiempo y por un plazo más largo. Pero existen también problemas como el poco crecimiento en su cartera de clientes lo cual ha venido afectando a la empresa, el poco incremento de sus ventas y el

poco interese por los nuevos clientes de adquirir su servicio a dejado estancada a la empresa, por lo cual los incentivos de los vendedores son muy bajos causando la renuncia de estos y creando un ambiente de rotación dentro de la empresa lo cual afecta en la relación laboral y un desequilibrio dentro de la organización

Por ello se llega a la conclusión que existen varios problemas administrativos y organizacionales, que no le permiten a la empresa crecer y desarrollarse más en su ámbito.

Problema

En Diles Mas Avisos Clasificados después de realizar un análisis FODA considerando sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas se detecto que la principal problemática de esta empresa es que no se aprovecha el servicio como debería, las ventas no son las que la empresa puede generar ya que es la única empresa que brinda este servicio, no se aprovechan al máximo los recursos que tienen para competir y maximizar su fuerza de ventas, lo cual la empresa cuenta con todo para incrementar su cartera de clientes y mejorar sus utilidades. Teniendo todo para ser competitiva y mejor esto conduce a plantear una pregunta de investigación ¿Qué impacto tendría la empresa al introducir nuevos paquetes de venta al público?

Objetivo

El objetivo será incrementar las ventas por medio del diseño de nuevos paquetes y anzuelos de ventas que serán ofrecidos a los clientes lo cual obtendrá un impacto en las utilidades y en las ganancias de los vendedores

Método

Después del estudio de la empresa se establecieron los objetivos a cumplir que es el incremento de ventas por parte de los trabajadores y el generar nuevos paquetes de venta para el mismo incremento, por ello se realizo lo siguiente:

Primeramente se investigo en internet, libros y revistas como elaborar un plan de comunicación, sus ventajas desventajas, etc. Para esta empresa se estableció primero las prioridades e ideas que se querían transmitir hacia sus trabajadores, considerando estrategias a plantear tanto generales como específicas. El plan de comunicación se elaboro

tanto días y horas para llevar a cabo juntas en las cuales se daría a conocer las nuevas ideas de la estrategia a implementar, se estableció también el método a utilizar para el plan en este caso sería oral y escrito, dichas reuniones serían llevadas a cabo por el directivo y dueño Jaime Saracho aproximadamente en una hora y llevando a cabo espacios para preguntas y respuestas. En este plan que busca incrementar las ventas se mencionaban técnicas y medios a utilizar como lo son las redes sociales, internet, teléfono y medios de comunicación para reforzar el conocimiento a los clientes.

Después surgió el plan de trabajo el cual se elaboró investigando primeramente para que sirva, sus beneficios, su concepto, ventajas etc. Por medio de libros e internet. En este plan ya viene más específico mostrado en una tabla el cual nos expone ordenadamente días, fechas para la implementación de las ideas ya compartidas en el plan de comunicación, dentro de este cuadro se muestran las iniciativas, el responsable a verificar el costo de cada iniciativa y los meses o el tiempo que llevaría realizar cada una de ellas, en este caso hasta doce meses.

Después de terminar este plan surge el plan de evaluación, para elaborar este plan se investigó como realizarlo, los distintos tipos de evaluación, que ventajas tenía el elaborar este plan, desventajas y su importancia, para ello se investigó en libros y páginas de internet los cuales permitirían mejorar la idea y buscar que plan de evaluación era el más adecuado para esta estrategia. En este plan se elaboró una tabla la cual muestra indicadores donde viene las actividades realizadas, objetivos, roles e indicadores, el modelo de evaluación, su meta y medición.

Resultados

Como se ha mencionado anteriormente la estrategia a cumplir fue el incremento de ventas en la empresa Diles Más, el aumento de sus clientes y la mejora en su liquidez, aumentando la satisfacción de sus clientes y eliminando la rotación. Para el cumplimiento de dicho problema se implementaron los planes mencionados anteriormente, los cuales llevaban consigo la idea de diseñar nuevos paquetes de venta que aumentarían el tiempo estimado de publicación de un cliente ofreciendo un menor precio y mayor interés por adquirir este servicio, por ejemplo publicación por tres quincenas consecutivas, la cuarta es

regalada, publicación a color por cuatro quincenas seguidas la siguiente a mitad de precio etc.

Estas ideas se llevaron a cabo por medio de planes, primeramente el de comunicación, con el objetivo de informar al equipo de trabajo de los nuevos requerimientos y ofrecimientos que la empresa tenía para ellos, elaborando juntas para informar al personal, de ahí con su plan de capacitación ya explicado anteriormente ayudando y preparando a los vendedores para ser más competitivos y facilitar su trabajo brindándoles seguridad y eficiencia en su trabajo. También su plan de trabajo repartiendo roles para cada trabajador en determinado tiempo para que dicho plan se llevara a cabo con eficiencia, y por último el plan de evaluación que permitirá mostrar resultados de la implementación, indicándonos el impacto de los resultados y la magnitud de su funcionalidad en la empresa. Esta evaluación realizándose por medios de balances comparando quincenas con quincenas, tanto la cartera de nuevos clientes como la cartera de clientes anteriores, los índices de ventas quincenales, los paquetes vendidos por quincena, en si los incrementos de las utilidades de la empresa.

Los elementos de la organización en cuanto a su cultura son muy favorables, Diles Mas es una empresa chica, familiar y con pocos trabajadores, tiene un excelente ambiente laboral, todos los compañeros de trabajo tienen una buena relación, ambos radican en la ciudad, y cuentan con una edad promedio, eso le ayuda a la empresa a que su ambiente sea excelente y se trabaje con más comodidad, la relación con su jefe inmediato es muy buena, el directivo Jaime Saracho es una persona joven con nuevas ideas e intereses el cual apoya mucho a sus trabajadores y se interesa por ellos, esto ayuda mucho a motivar a sus trabajadores y genera un mayor interés para ellos. Por ello el liderazgo en esta empresa es bueno, se escuchan sugerencias y nuevas ideas, se proponen entre si y se dan opiniones así como consejos para la mejora de sus labores.

Conclusiones

Como conclusión se determina la importancia que tiene realizar un estudio para poder establecer estrategias para la mejora de una empresa, la cual ayuda a fortalecer y a mejorar la calidad de producto o servicio que se ofrece, así como el crecimiento y el aumento de clientes interesados por adquirir sus productos.

En la empresa de estudio Diles Mas no fue la excepción ya que al llevar a cabo este estudio y proponiendo la estrategia adecuada para incrementar las ventas se elaboro este trabajo el cual tendrá excelentes resultados tanto para la empresa como para los trabajadores, al implementarse, ya que se mejoraran resultados, se incrementara la ganancia para la empresa, la ganancia para los vendedores y sobre todo se tendrá un equipo de trabajo mejor preparado, se obtendrán más clientes y será de mas interés para ellos anunciarse en este periódico.

El estudio realizado fue fácil ya que siempre se conto con el apoyo del directivo, y por su puesto el interés de que se encontraran estrategias de mejora para su empresa.

Referencias

- Alfonso Silíceo, David Cazares José Luis González. Liderazgo, Valores y Cultura Organización. Editorial McGraw-Hill.
- Pinto R. 2000. Planeación Estratégica de capacitación Empresarial, como alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. México McGraw-Hill.
- <http://www.ideasparapymes.com/contenidos/capacitacion-personal-entrenamiento-recursos-humanos.html> 4 de octubre de 2011 7:52 PM
- Jorge Everardo Aguilar M. 2000.El Diagnostico de Necesidades de Capacitación. Network de Psicología Organizacional.
- Bretones, F. D. y Mañas, M. A. 2008. La organización creadora de clima y cultura. En M. A. Martín. Y F. D. Bretones, *Psicología de los grupos y de las organizaciones*. Madrid: Pirámide. pp. 69-92.

Anexos

Iniciativas	Responsable	Costo	Meses													
			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12		
1. Comunicar a los trabajadores de las nuevas estrategias Actividad: planear, la actividad para dar a conocer nuevas estrategias y organizar horarios para dicho evento.	Directivo	No tiene														
2. Dar a conocer las nuevas estrategias. Actividad: capacitar al personal teóricamente llevando a cabo el conocimiento de las nuevas estrategias y programas de la empresa, se entregaran las nuevas ideas impresas para cada trabajador. Segunda actividad: dar a conocer el plan de comunicación implementándolo y evaluándolo.	Directivo Encargado de plan directivo	\$900 \$12,000														
3. Llevar a cabo la capacitación a los empleados Actividad: asignación de roles de trabajador especificando funciones de cada uno.	Directivo Supervisores	\$100														
4. Dar a conocer los roles de cada trabajador para la implementación de las estrategias Actividad: establecer fechas de entrega con actividades terminadas	Directivo	No tiene														
5. Ejecutar el plan Actividades: dar inicio a la ejecución del plan de trabajo y desarrollar actividades	Directivo															
6. Checar que todos los trabajadores realicen sus actividades Actividades: verificar que se estén cumpliendo con las actividades diarias	Directivo	No tiene														
7. Evaluar el plan Actividades: evaluar los objetivos logrados	Directivo	\$500														
8. Elaborar retroalimentación y dar opciones de mejora Actividades: checar la evaluación y revisar errores para eliminarlos	Directivo	\$1000														

EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES							
ACTIVIDAD EN GENERAL	ROLES	OBJETIVO PRINCIPAL	ACTIVIDADES A REALIZAR	INDICADORES	EVALUACION	META	MEDICION
Aprendizaje	Directivo	Desarrollo de nuevos paquetes de venta para ofrecer al publico	Asignar roles de cada trabajador para llevar a cabo la implementación de nuevo paquete Establecer calendarización de entrega de ventas diarias Comparar venta entre trabajadores para checar gancho de venta	Incremento de ventas	Día anterior a la implementación comparado con el día donde se implemento el paquete de venta	Dos paquetes diarios	Diaria
Capacitación	Personal constantemente capacitado.	Implementar plan de inducción y Capacitación de vendedores	Entrega de manual de curso de capacitación para el conocimiento de los nuevos temas Capacitar y aplicación de exámenes para confirmar conocimientos de venta	Incremento de ventas por vendedor	Tiempo de evaluación	Establecer un tiempo para el cierre de venta por vendedor	Semanal
Capacitación	Implementar un bono para el vendedor que cierre 5 paquetes a la quincena	Mantener interesado al vendedor ofreciéndole un bono aparte del que ya tiene por comisión al cerrar 5 paquetes quincenas de venta	Dar a conocer la propuesta para interesar al trabajador Implementar el bono de paquete Dar a conocer al cliente lo nuevo en paquetes por parte del vendedor	Incremento de ventas e incremento del sueldo del vendedor	Ventas quincena anterior vs ventas quincena actual	Número de anuncios por paquete	Quincenal

Capítulo XV. Determinar el impacto de la publicidad, que la OCV realiza en la campaña de Semana Santa en Cócorit

Gloria Lizeth Muñoz Flores, Ana Karen Yepiz Parra, Ramón Esquer Vázquez & Beatriz Alicia Leyva Osuna

Resumen

La Oficina de convenciones del visitante (OCV) en Cd. Obregón, Sonora; publicita un evento año tras año llamado Semana Santa en Cocorit, el cual se aprovecha para difundir las costumbres y raíces de la tribu yaqui. El interés de la OCV para medir dicha publicidad es verificar si se atraen a más visitantes, ya que éstos al ser partícipes en dicho evento ayudan a la economía de la comunidad, así también como a hoteles, restaurantes, transporte, etc., de la localidad, es por ello que se presenta la siguiente interrogante. ¿Cuál es el impacto de la publicidad que la OCV realiza en la campaña de Semana Santa en Cocorit?, el objetivo correspondiente a este planteamiento es Conocer el impacto de la publicidad que realiza la OCV, en la campaña de Semana Santa en Cocorit. El método utilizado en esta investigación fue un cuestionario en el cual se aplicó a todas aquellas personas que asistieron al evento y el procedimiento utilizado fue bajo el método científico. Como resultados se obtiene que la mayoría de las personas que asistieron al evento por recomendación de familiares y amigos, un mínimo expresa que asistió por que se enteró a través de medios publicitarios. Así también la mayoría desconoce que la publicidad en los medios es dirigida por la OCV. Para concluir esta investigación en el evento de Semana Santa en Cocorit es una tradición en nuestro Estado y nuestra gente hace un papel importante para recomendar y atraer visitantes dentro del Estado y otros lugares.

Antecedentes y Marco de Referencia

A través de los años se fue desarrollando lo que es el turismo en el país, es así que surgió la necesidad de contar con un organismo que apoye esta corriente. En 1928 el gobierno de México creó la Comisión Mixta Pro-Turismo dependiente de la Secretaría de Gobernación, siendo su función principal realizar estudios y proyectos que fomentaran el incremento de corrientes de visitantes extranjeros al país, en 1929, para fortalecer los esfuerzos oficiales en la materia, se requirió la participación de las empresas privadas, integrándose estas, a la Comisión Mixta Pro-Turismo, de acuerdo a la importancia que adquirió la actividad turística en México, se constituyó la Comisión Nacional de Turismo, publicándose en el Diario Oficial de la Federación, su Ley Orgánica, en ella le conferían las atribuciones que hasta entonces tenía asignadas la Comisión Mixta Pro-Turismo, estableciéndose además, mecanismos de coordinación con las comisiones de los estados,

creándose el departamento de Turismo, al que se le facultó para tratar asuntos relacionados con la actividad turística, involucrándose también a las empresas particulares. En 1936 inician las funciones de la Comisión Nacional de Turismo, la Secretaría de Gobernación a través de su Dirección General de Población, publicándose en el Diario Oficial de la Federación, la cual dispuso que el Departamento de Turismo fuera el encargado de aplicar dicha Ley, así como su Reglamento. En 1981 se creó la Coordinación General del Sector Paraestatal Turístico y en ese mismo año surgieron las Coordinaciones Federales de Turismo, desapareciendo las Delegaciones Federales; con esto se fortalecían las actividades de coordinación en la materia, que realizaba el gobierno federal con los gobiernos estatales para luego crearse la nueva estructura orgánica cuyo propósito fundamental, radicará en posicionar a la actividad turística como eje estratégico del desarrollo nacional, partiendo de un programa de alineación de los procesos y de las actividades sustantivas de planeación, desarrollo de la oferta, operación de los servicios turísticos, promoción e inversión en materia turística, así como de un programa de innovación y modernización. SECTUR 2011.

Actualmente, en México existen 56 OCV's (oficina de convenciones del visitante) de acuerdo con los datos de Asociación Nacional de Oficinas de Convenciones y Visitantes de México. Agosto de 2011.

Las oficinas de convenciones y visitantes se denominan indistintamente como: OCV's, OVC's, OCC u OCE's ya que cada plaza determina su denominación específica. Las OCV's, deben actuar como líder del marketing turístico del destino o región e impulsar las ventas del producto turístico. Uno de sus objetivos principales es posicionar positivamente al destino en el mercado meta con los visitantes potenciales. En general, las oficinas son el instrumento para ejercer la aplicación del impuesto del 2% o 3% al hospedaje que recaba cada gobierno estatal. En algunos casos, las oficinas forman parte de los gobiernos locales y otras son organismos no gubernamentales o privados.

El turismo en México se ha consolidado al cabo de los últimos años. Una clara muestra de ello es el crecimiento del 108% en el número de Oficinas de Convenciones y Visitantes (OCV's) en nuestro país, alcanzando un total de 56 en el 2006. (SECTUR 2011)

Mientras que en Guadalajara fue fundada en 1966, la Oficina de Visitantes y Convenciones convirtiéndose en la primera en su tipo en la República Mexicana, son los

encargados de las actividades relacionadas con la promoción turística, la información sobre ferias, congresos y convenciones que se realizan en la Zona Metropolitana de Guadalajara.

Contando con el apoyo de la Secretaría de Turismo del Estado (SETUJAL) y del Consejo de Promoción Turística de México (CPTM) para realizar la campaña de publicidad de Guadalajara a nivel nacional e internacional (SECTUR, 2011).

En el estado de Sonora se cuentan con ocho OCV's (oficina de convenciones y visitantes), siendo la primera fundada en Ciudad Obregón en el año 2003, la cual se considera que es un organismo sin fines de lucro creado por la iniciativa privada de Ciudad Obregón específicamente representantes hoteleros del destino, gobierno municipal y gobierno estatal. Siendo encargados de administrar y optimizar los recursos derivados de la recaudación del impuesto sobre hospedaje, el cual se ha ido designado para la promoción turística del destino (OCV, 2011).

La publicidad existe desde los orígenes de la civilización y el comercio. Desde la invención de productos, ha habido la necesidad de comunicar la existencia de los mismos; la forma más común de publicidad fue la expresión oral.

A través de la investigación, el análisis y estudio de numerosas disciplinas, tales como la psicología, la sociología, la antropología, la estadística, y la economía, que son halladas en el estudio de mercado, se podrá desarrollar un mensaje adecuado para el público.

Llega al público en base a los medios de comunicación. Dichos medios emiten los anuncios a cambio de una contraprestación previamente fijada para adquirir espacios en un contrato de compra y venta por la agencia de publicidad y el medio, emitiendo el anuncio en un horario dentro del canal que es previamente fijado por la agencia con el medio, y con el previo conocimiento del anunciante (González, 2010).

Para Stanton, Walker & Etzel (1991) la publicidad es una comunicación no personal, pagada por un patrocinador claramente identificado, que promueve ideas, organizaciones o productos. Los puntos de venta más habituales para los anuncios son los medios de transmisión por televisión y radio y los impresos (diarios y revistas). Sin embargo, hay muchos otros medios publicitarios, desde los espectaculares a las playeras impresas y, en fechas más recientes, el Internet.

Según la American Marketing Association 2005, la publicidad consiste en "la colocación de avisos y mensajes persuasivos, en tiempo o espacio, comprado en cualesquiera de los medios de comunicación por empresas lucrativas, organizaciones no lucrativas, agencias del estado y los individuos que intentan informar y/o persuadir a los miembros de un mercado meta en particular o a audiencias acerca de sus productos, servicios, organizaciones o ideas".

Se considera que la publicidad es una forma de comunicación impersonal y de largo alcance que es pagada por un patrocinador identificado (empresa lucrativa, organización no gubernamental, institución del estado o persona individual) para informar, persuadir o recordar a un grupo objetivo acerca de los productos, servicios, ideas u otros que promueve, con la finalidad de atraer a posibles compradores, espectadores, usuarios, seguidores u otros (Thompson, 2005).

Por otra parte, medir el impacto es concretamente, tratar de determinar lo que se ha alcanzado, como expresión del efecto de una acción, se comenzó a utilizar en las investigaciones y otros trabajos. Entonces, se puede observar que en todos los conceptos, el impacto se refiere a cambios en el medio ambiente producidos por una determinada acción.

El impacto puede verse como un cambio en el resultado de un proceso (producto). Este cambio también puede verse en la forma como se realiza el proceso o las prácticas que se utilizan y que dependen en gran medida, de la persona o personas que las ejecuta (Orozco, 2003).

En las definiciones expuestas anteriormente, puede observarse que tienen varios elementos en común, entre estos, la relación causa-efecto entre la aplicación de un determinado proyecto o programa y el impacto causado, los resultados de dicho proyecto presentes a mediano y largo plazo, los cambios verificados en los grupos o comunidades, así como de qué manera se producen los cambios, es decir, se consideran los efectos previstos o no, negativos o positivos, así como el factor tiempo en la duración de los efectos de una acción. En general, todas las definiciones se refieren al impacto como cambios producidos en algo, sea el medio ambiente, los procesos o productos o algún grupo poblacional, debido a una determinada acción.

Sánchez, (2004), señala que la publicidad debe ponerse en sintonía con la cultura, definida por él como el conjunto de normas, símbolos, mitos e imágenes que son asumidos por el individuo y determinan sus sentimientos e instintos.

Es importante saber que si no se cuenta con una evaluación de la publicidad, cualquier organización puede caer en el fracaso, por no tener en cuenta ciertas medidas, un claro ejemplo es Acapulco: fue el primer destino turístico de México, ventana de la relación cultural, política y comercial con todos los países del orbe, “pero por algún motivo, el declive de esta actividad comenzó a mediados de la década de 1980”, Uno de los errores que consideramos más graves es que no se han contrastado los resultados de las campañas de promoción publicitaria turística de Acapulco (Rodríguez, 2011).

Por lo tanto no se cuenta con los instrumentos de medición para determinar los resultados y el grado de eficiencia de los mensajes publicitarios de dichas campañas. En resumen, sabidos de la importancia de llevar a cabo las mediciones de la eficiencia de la publicidad de Acapulco, retomáramos la experiencia de los investigadores de la comunicación que han logrado fortalecer el instrumento esencial para motivar al comprador a través de un mensaje efectivo, preferentemente, el mensaje deberá contar con una buena estructura, (Kotler, 1991).

“En la práctica, pocos mensajes llevan al consumidor desde el reconocimiento a la compra del servicio, las características ideales de un buen mensaje deberán llamar la atención, mantener el interés, motivar el deseo de compra, y conseguir que el consumidor actúe” (Rodríguez, 2011).

Guerrero (2001), dice que los esfuerzos para medir la publicidad pueden aplicarse antes, durante y después de la campaña con la aplicación de Pruebas Directas que miden o predicen el impacto en las ventas de un anuncio determinado; para esto se utilizan cupones o solicitudes recibidas. La otra clase de pruebas son las indirectas como las de recordación (reconocimiento, recordación ayudada, recordación sin ayuda.) o de exposición a los anuncios.

El Municipio de Cajeme es uno de los 72 municipios en que se divide el estado mexicano de Sonora, localizado al Sur del Estado. Su cabecera municipal es Ciudad Obregón, que es la segunda ciudad en importancia de Sonora. El territorio del municipio de Cajeme abarca parte de los territorios de los nativos Yaquis. La región comenzó a ser

evangelizada por misioneros jesuitas a partir de 1617 (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2001).

Cócorit fue fundado por los misioneros jesuitas: Andrés Pérez de Ribas y Tomás Basilo en 1617. Formando una misión de las ocho establecidas para agrupar a la etnia Yaqui. El nombre deriva de la lengua yaqui, Cahita, a su vez de Ko'okoi, que significa chile o enchiloso. Hoy en día es una comunidad con un contenido histórico fundamental para el desarrollo de toda la región del Valle del Yaqui. En este espacio habitan desde un yoreme jornalero, regador, agricultor, artesano, comerciante, hasta intelectuales, escritores, pioneros, artistas, políticos, etc. En la actualidad la producción de artesanías se concentra en la elaboración de máscaras y tambores, utilizados en danzas y festividades (Instituto Nacional de Estadística, Geografía e Informática, 2010).

La OCV (Oficinas de Convenciones y Visitantes) se define como un organismo sin fines de lucro creado en el 2003, por la iniciativa privada de Ciudad Obregón, específicamente representantes hoteleros del destino, gobierno municipal y gobierno estatal, siendo encargado de administrar y optimizar los recursos derivados de la recaudación del impuesto sobre el hospedaje el cual ha sido designado para la promoción turística del destino. Según la SECTUR, (2011)

Mientras que en Cd obregón, en este caso la OCV (Oficinas de Convenciones y Visitantes) da a conocer la ciudad, así como los atractivos con los que cuenta Cajeme, éste promociona para atraer personas, a través de la publicidad que éste genera, y dejando claro que es el principal elemento, este municipio se enfoca en dos campañas que son relevantes, las cuales son “Bienvenido Paisano y Semana Santa en Cocorit” , la organización se basa por las estadísticas de años anteriores u ocupación de hoteles, para determinar la efectividad de sus campañas publicitarias en estos dos eventos. (OCV, 2010).

La evaluación de la publicidad ha sido de gran ayuda para la OCV, ya que a través de estas herramientas se puede dar a conocer, su efectividad, más sin embargo ninguna ha sido evaluada directamente en su mercado, preguntando de manera directa a los visitantes sobre la publicidad.

Problema

La publicidad que la OCV (Oficinas de Convenciones y Visitantes) realiza para promocionar la campaña de Semana Santa en Cocorit es la principal herramienta para dar a conocer este atractivo turístico que tiene Cajéme, en este caso, será el principal objetivo, para medir si ha sido efectiva o no en el último año.

Esta campaña fue realizada con el objetivo de promocionar a este lugar como tradición, cultura y diversión en la cual se realizaron eventos culturales, talleres de artesanías infantiles, exposición de gastronomía, cine muro, conferencias, ruta del arte y visitas guiadas a “El Conti.” Además del festival de Cuaresma Yaqui, paseo en calandrias y en “Yaqui Tour”, tianguis cultural, observaciones astronómicas nocturnas, con lo que se pretende impulsar al lugar como uno de los principales centros de cultura, esto fue realizado en las fechas del 22 al 24 de Abril de 2011.

La importancia de medir dicha publicidad es para verificar si en realidad se está atrayendo a más turistas, ya que estos al ser partícipes de dichos eventos pueden hacer consumos en hotelería, restaurantes, transporte etc. lo cual ayuda a que la Ciudad se vea beneficiada por la derrama económica que los turistas dejan al momento de ser partícipes en los diferentes eventos que se realizan en Cocorit a través de la OCV. Dicha evaluación permitirá hacer ajustes correspondientes en las estrategias de la campaña publicitarias si así fuera necesario para alcanzar el objetivo.

Es por eso que se pasa a realizar la siguiente interrogante: ¿Cuál es el impacto que tiene la publicidad que la Oficina de Convenciones del Visitante de Cd. Obregón, realiza en la campaña de Semana Santa en Cocorit, para el evento de abril 2011?

Objetivo

Conocer el impacto de la publicidad que realiza la Oficina de Convenciones del Visitante de Cd. Obregón, en la Campaña de Semana Santa en Cocorit, con la finalidad de comprobar el efecto persuasivo de dicha campaña en los visitantes.

Método

La investigación se llevó a cabo en todos aquellos visitantes que asistieran a los eventos organizados por la OCV en Cócorit, por lo que no era necesario que las personas

contaran con características específicas, ya que estas podrían ser tanto hombres como mujeres, de cualquier edad sin importar el nivel de estudio u ocupación, esto fue con el objetivo de ver cuántas personas conocen la OCV y la publicidad que ellos elaboran para dicho evento.

El material utilizado para realización de la investigación, es un cuestionario el cual consta de nueve preguntas de opción múltiple y cuatro preguntas abiertas, la cual tiene como objetivo saber el impacto de la publicidad que la OCV (Oficinas de Convenciones y Visitantes) realiza en esta campaña.

Dicho cuestionario fue validado por el Lic. Ramón Arturo Esquer Vázquez, Director de la OCV (Oficina de Convenciones y Visitantes) de Ciudad Obregón.

La forma que se llevó a cabo para la elaboración y aplicación de la encuesta según Thomas Kinnear (2004) fue la siguiente:

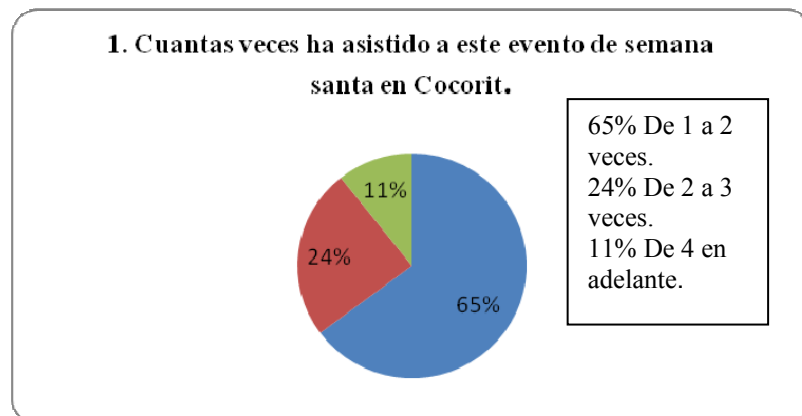
- 1) Se investigó sobre la campaña de semana santa en Cócorit, teniendo como finalidad que los visitantes y habitantes de los alrededores conozcan y vivan la semana santa tradicional Yaqui en un ambiente familiar.
- 2) Ya que se conoció la información acerca de la campaña en Cocorit, se crearon los objetivos a realizar con esta investigación, los cuales son conocer el impacto de la publicidad que la OCV maneja en dicho evento.
- 3) El siguiente paso fue elaborar el diseño de la investigación, el cual fue determinar que personas son mejores candidatos para obtener información relevante del estudio, y así poder elaborar una herramienta adecuada.
- 4) Se creó una herramienta sencilla que consta de 9 preguntas de opción múltiple y 4 abiertas, con la finalidad de conocer, con la finalidad de conocer de qué manera se enteraron de las actividades que realiza la campaña de Cocorit, así mismo si se tenía algún conocimiento de la existencia de la OCV (Oficina de convenciones y visitantes).
- 5) Se realizó el cálculo de la muestra con la aplicación de la fórmula finita, dando como resultado 385 sujetos a encuestar.
- 6) Como paso siguiente se aplicó la encuesta realizada, y validada por Lic. Ramón Esquer, se dio a conocer a las personas encuestadas, la finalidad y objetivo de la

investigación, esta fue aplicada a todas aquellas personas que asistieron a los eventos los días 22 al 24 de abril del presente año.

- 7) Al término de la aplicación del número total de encuestas se le asignó a cada una un número de folio para tener mejor control para el paso siguiente.
- 8) Una vez que se aplicaron todas las encuestas, se realizó una tabulación con los resultados y así mismo se analizó e interpreto con el fin de conocer la opinión de las personas encuestadas.
- 9) Al terminar la tabulación, los resultados se plasmaron en gráficas para conocer claramente los porcentajes de las respuestas, así mismo se pudo conocer el objetivo de la investigación y detectar áreas de oportunidad para la organización.

Resultados

A continuación, se presentan los resultados obtenidos en la investigación con objetivo: Conocer el impacto de la publicidad que realiza la Oficina de Convenciones del Visitante de Cd. Obregón, en la Campaña de Semana Santa en Cocorit, con la finalidad de comprobar el efecto persuasivo de dicha campaña en los visitantes. Se aplicaron en su totalidad 385 cuestionarios.



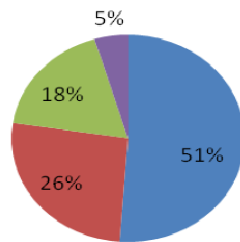
En esta gráfica se puede observar que el 65% de las personas encuestadas han asistido de 1 a 2 veces al evento de semana santa en Cocorit, mientras que el 24% ha asistido de 2 a 3 veces y el 11% ha asistido de 4 veces en adelante. En esta pregunta hubo personas que nunca han asistido a los eventos realizados por la OCV, pero si han escuchado

sobre los eventos que se realizan en semana santa en Cocorit, así mismo optaron por no contestarla y pasarse a las siguientes preguntas.

2.- ¿Por qué le gusta asistir a este evento en semana santa en Cocorit? La mayoría de las personas contestaron:

Les gusta asistir a este evento para conocer la cultura yaqui, tradición, religión, convivencia con familia y amigos.

3. ¿Como se entero de este evento en semana santa encocorit?



51% Familia
26% Amigos
18% Medios Publicitarios
5% Otros

En esta gráfica se puede observar que el 51% de las personas se enteraron de este evento por familiares, el 26% se enteraron por amigos, mientras que el 18% fueron los medios publicitarios que la OCV realizó, y el 5% de los encuestados se enteraron por recomendaciones, muestra un porcentaje del 100%, un total de 385 encuestas contestadas. Esta pregunta se realizó con el objetivo de saber si las personas se enteraron de los eventos en Cocorit por medio de la publicidad que la OCV realiza para dicha campaña, es una de las preguntas más importantes para la investigación, ya que indica si en realidad las personas son atraídas al evento por la publicidad o por recomendaciones.

4.- ¿Qué es lo que más le gusta de este evento en semana santa en Cocorit?

En esta pregunta las personas contestaron que les gusta:

La Música, el ambiente familiar y la convivencia, la cultura yaqui, la quema de máscaras, los fariseos, los eventos cultura, la gastronomía, las danzas, la vestimenta y los recorridos en Cocorit.



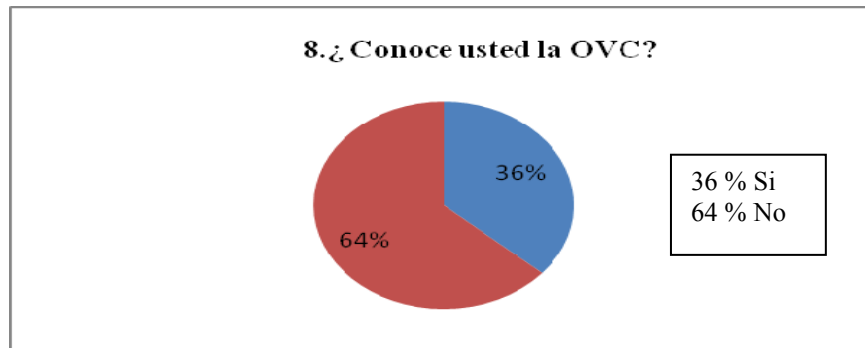
En la siguiente grafica se tiene como resultados que el 69% de los encuestados NO sabe que la publicidad de la semana santa en Cocorit fue realizada por la OCV (Oficina de Convenciones y Visitantes), mientras que el 31% SI sabe que la OCV realiza dicha publicidad, dio como resultado el 100% de las encuestas realizadas. Esta pregunta es una de las primordiales de la investigación ya que por medio de ella se dará a conocer si la publicidad que la OCV (Oficina de Convenciones y Visitantes) realiza en este evento es conocida. En este tipo de pregunta se elaboró con una condicionante que si el entrevistado contesto “NO” se pasara a la pregunta número 8, dejando en blanco la pregunta 6 y 7 del cuestionario.

6.- ¿Qué tipo de publicidad ha visto, que la OCV realiza en la campaña de semana santa en Cocorit? En esta pregunta, las personas encuestadas contestaron que: La publicidad que vieron son carteles, folletos y Lonas. Muchas personas no contestaron esta pregunta porque en la pregunta número 5 del cuestionario de la investigación cuenta con una condicionante de si contestó el inciso B “favor de pasar a la pregunta 8” es por ello que no alcanza el porcentaje del 100%, las cuales muchas encuestas quedaron en blanco, por dicha condicionante.



En la presente grafica se observa que un 33% de las personas encuestadas son motivadas por la publicidad que la OCV (Oficina de Convenciones y Visitantes) realiza durante las fechas de semana santa, mientras que un 6% opina lo contrario.

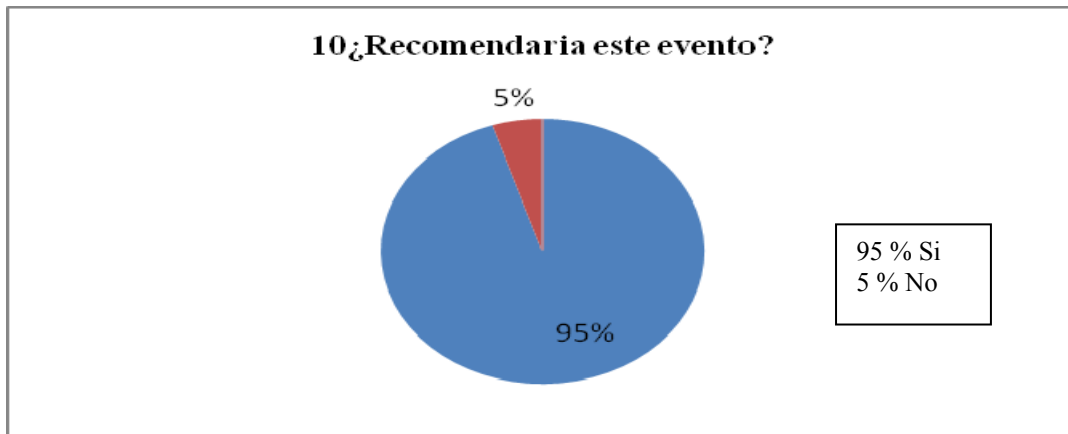
Se observa que solo existe un 39% de respuestas contestadas del 100 por ciento, sumando un total de faltantes del 61% dentro de las encuestas, porque en la pregunta 5 hay una condicionante “si contesto NO favor de pasar a la pregunta 8”, es por ello que la mayoría de los encuestados no contestaron esta pregunta ya que no conocen la publicidad que la OCV (Oficina de Convenciones y Visitantes) realiza en este evento.



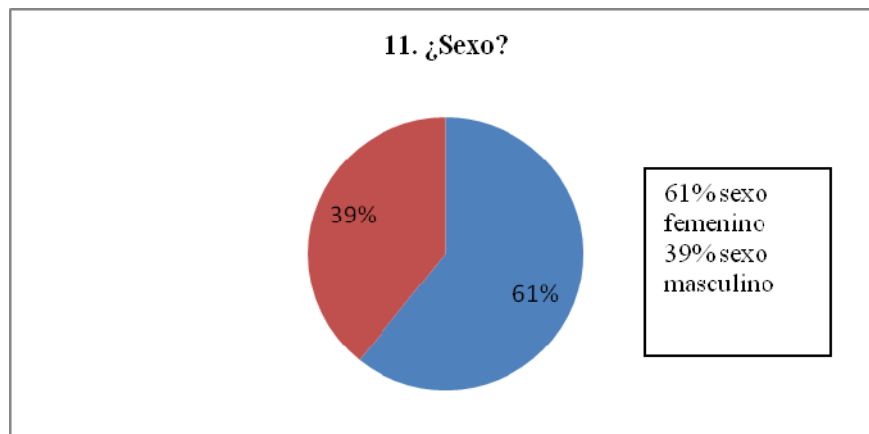
En la gráfica se observa que el 36% de las personas encuestadas conocen la OCV (Oficina de Convenciones y Visitantes), y el 64% No la conocen. Esta pregunta fue hecha con el objetivo de saber si las personas realmente conocen la OCV (Oficina de Convenciones y Visitantes) y la publicidad que ellos realizan en dicho evento, se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas no conocen la OCV (Oficina de Convenciones y Visitantes).

9.- ¿Qué sugiere para dar publicidad a este evento?

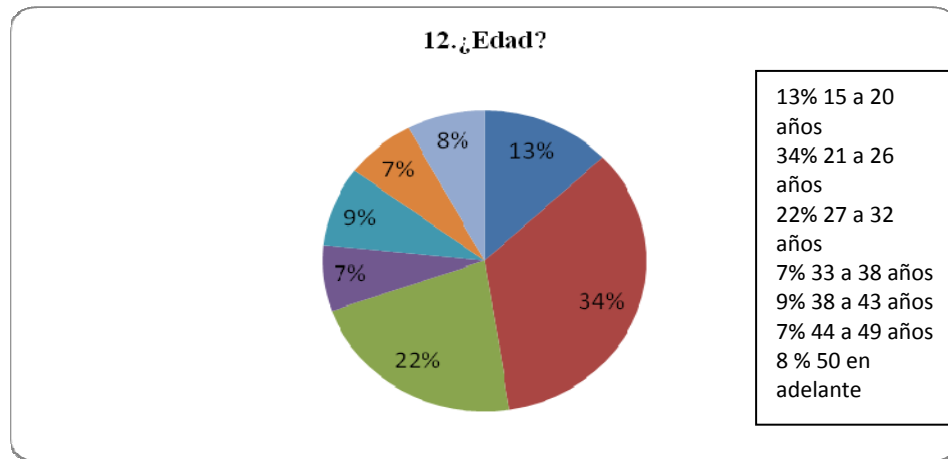
La mayoría de las personas sugirieron: Más publicidad en radio, televisión y medios impresos, ir a las universidades a promocionar el evento, carteles por las principales calles, más anuncios, revistas e internet, lonas con información sobre el evento .redes sociales como Facebook. volantes v folletos.



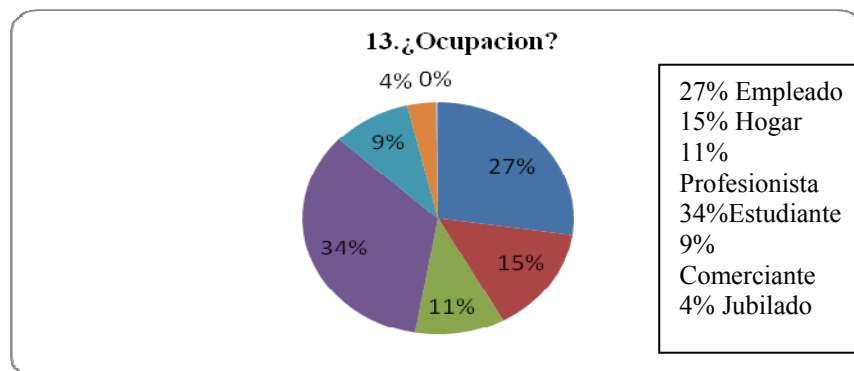
El 96% de las personas encuestadas SI recomendaría este evento, y el 4% NO estaría dispuesto a recomendarlo. Esta pregunta fue contestada al 100%, dando a conocer que la mayoría de las personas que fueron encuestadas recomendarían el evento, ya que consideran que es un evento familiar y donde se puede conocer la cultura y tradiciones de los yaquis. El resto de las personas encuestadas No recomendarían este evento porque no les gusta la cultura yaqui y prefieren salir de la ciudad.



En esta grafica el 61% de las personas encuestadas fue de sexo femenino, mientras tanto el 39% fue de sexo masculino. Se observa que la mayoría de las personas que asisten a este evento de semana santa en Cocorit predomina el sexo femenino, ya que en las mujeres demuestran más interés de conocer la cultura, tradiciones y enseñarles a sus hijos o familiares, en cambio el sexo masculino asiste por pasar un rato agradable con su familia.



En la gráfica muestra que el 13% de las personas encuestadas son de 15 a 20 años de edad, 34% son de 21 a 26 años, el 22% son de 27 a 32 años, el 7% son de 33 a 38 años, el 9% son 38 a 43 años, el 7% son de 44 a 49 años y el 8% son de 50 años de edad en adelante. En esta pregunta la mayoría de las personas que asisten a este evento predomina de la edad de 21 a 26 años de edad, ya que se ven más interesadas a dichos eventos, como conocer la cultura yaqui y tradiciones que este pueblo ofrece. Por lo tanto a realizar esta pregunta, fue con el objetivo de saber las edades de las personas que asisten a este evento realizado por la OCV (oficina de convenciones y visitantes), para así darles a conocer a la organización la edad que predomina en este evento y así puedan tomar decisiones en cuanto a su publicidad para que puedan realizarla de forma más adecuada y atractiva.



En esta grafica se interpreta que el 27% de las personas encuestadas son empleados, el 15% se dedican al hogar, el 11% son profesionistas, el 34% estudiantes, el 9% es comerciante, y el 4% son personas jubiladas, se puede observar que la mayoría de las personas encuestadas que asisten a este evento son estudiantes y personas de ocupacion de empleado.

Esta pregunta se realizó con el objetivo de tener el conocimiento del tipo de ocupación de las personas que asisten a dicho evento, para tener un control sobre la información personal de cada persona encuestada.

Conclusiones

En base al estudio que se realizó, sobre el impacto de la publicidad de la OCV en la campaña de Semana Santa en Cócorit, se elaboró una encuesta la cual consta de nueve preguntas de opción múltiple y cuatro preguntas abiertas, para conocer información relevante y llevar a cabo la investigación. El objetivo general se cumplió ya que se pudo conocer el impacto de la publicidad que realiza la OCV en la campaña de Semana Santa en Cócorit y según las gráficas la mayoría de las personas fueron recomendadas a asistir a los eventos realizados por la OCV (Oficinas de Convenciones y Visitantes) por familiares y amigos, muy pocas personas asistieron a dicho evento por la publicidad que la OCV realiza, la mayoría de las personas encuestadas no conocen la OCV (Oficina de Convenciones y Visitantes), la cual es una organización que su único y principal objetivo es promover a Cd. Obregón, como sede de eventos y turismo, buscando incrementar el número de visitantes y por ende generar un beneficio económico para los prestadores de servicios y comunidad en general. Es importante mencionar que la publicidad que la organización realiza en dichos eventos es atractiva ya que ha ido mejorando año con año, las personas encuestadas que no conocen sobre la publicidad de la campaña sugieren que esta sea distribuida en diferentes lugares de la ciudad, y sea publicada meses atrás con el fin de atraer a más personas a los eventos y conozcan sobre la cultura yaqui.

Referencias

- C. Bernal (2006), Metodología de la investigación, Pearson educación de México, S.A. de CV. Editorial, Pág. 124, 125, 126, 127, 136, 137, 138.
- Diccionario de Marketing, de Cultural S. A., Pág. 28.
- F. Nicolás Violante Glez 2010; Ensayo publicidad. Universidad del Valle de México. Recuperado el 25 de marzo del 2011 de: <http://catarina.udlap.mx>
- Grajales (2011). Conocerá diversos matices del concepto investigación Recuperado el 06 de marzo 2011. <http://tgrajales.net/invesdefin.pdf>

- Guerrero M. (2001). Desarrollo y Publicidad de la Campaña Publicitaria. Recuperado el 4 de septiembre del 2011. <http://www.gestiopolis.com>.
- H. Martínez, E. Ávila (2010), Metodología de la investigación, por Cengage Learning editores, S. A. de C. V. pág. 29, 91, 92, 93,94.
- Hernández, (1998). Conceptos de metodología recuperado el 20 de marzo del 2011. Pág. 54
- Hernández (2002), conceptos de metodología Recuperado el 13 de septiembre del 2011 <http://catarina.udlap.m>
- I. Thompson (2005); Definición de Publicidad. Recuperado el 3 de octubre del 2011 <http://www.promonegocios.netl>.
- Ketele (1980). Evaluación. Recuperado en agosto del 2011. <http://med.unne.edu.ar/revista/revista118/evaluacion.html>
- Kotler y Armstrong, (2003) Fundamentos de Marketing, Sexta Edición, Prentice Hall, Pág. 470.
- Kotler, Philip. (1991). Fundamentos de Mercadotecnia. Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- MarketingPower.com, de la American Marketing Asociación. Recuperado el 23 de mayo del 2011. URL= <http://www.marketingpower.com>.
- Neil J. Salkind (1999), Métodos de Investigación, Pearson educación de México editorial, Pág. 213,214.
- O'Guinn, Allen & Semenik, (2005), Publicidad, Internacional. Thomson Editores, Pág. 6.
- Orozco (2003) Concepto de Impacto. <http://www.eumed.net/libros/2009b/559/EI%20concepto%20de%20impacto.htm>
- OCV, (2011). Oficina de Convenciones y Visitantes. Recuperado 6 de abril del 2011. <http://www.ocvobregon.com.mx/>
- R. Esquer (2009), monografía: Cocorit, emergiendo en el turismo cultural por el Lic. Ramón Arturo Esquer Vázquez.
- Rodríguez A. (2011). Modelo de la Promoción de la Oferta Turística recuperado el 25 de agosto del 2011 <http://tourcom-promocionturistica.blogspot.com/2008/09/por-armando-bello-rodriguez-investigacin.html>
- Salas P. (2003), Evaluación del Aprendizaje. Recuperado el 15 de octubre del 2011 con el <http://dieumsnh.qfb.umich.mx/evaluacion.htm>

SECTUR, (2011). Secretaria de Turismo en México, recuperado el 13 de octubre 2011.

Stanton W, Etzel Michael & Walker Bruce,(2000) Fundamentos de Marketing, 13a Edición, de Mc Graw Hill, Pág. 569.

Stufflebeam, D.(2002) La evaluación desde STUFFLEBEAM y CRONBACH recuperado el 18 de abril del 2009 <http://estherrivero.blogia.com/2009/041804-la-evaluacion-desde-stufflebeam-y-cronbach.php>.

Stanton, Walker y Etzel (1991), Fundamentos de Marketing. Editor. McGraw-Hill 1991
Pág. 569

Sánchez (2003) Naturaleza y Efectos de la Producción, la Distribución y el consumo de la publicidad. Recuperado el 11 de Noviembre

<http://estrategicomunicaciones.bligoo.com/content/view/288396/Analizar-el-concepto-de-publicidad.html>

Capítulo XVI. Diversificación de servicios para la mejora del desempeño en una empresa de servicios

Ivonne Rosas Pacheco, Ana Gabriela Quintero Mendoza & Beatriz Félix Huicoza

Resumen

El presente trabajo de investigación sobre proceso de implementación y evaluación de una estrategia en la empresa de Carrocería y Pintura, se desarrolló en base a la planeación estratégica tomándola como guía para detectar la situación del ambiente que rodea a la empresa y las posibles áreas de oportunidad.

Como principal objetivo a lograr, está la diversificación de servicios, aprovechando las fortalezas y oportunidades detectadas para incrementar las ventas, esperando se vea reflejado en las finanzas del taller de carrocería y pintura.

Para llevar a cabo la investigación se consultaron distintas fuentes para la recopilación de información y así demostrar con datos reales la viabilidad de la estrategia para iniciar el proceso de planeación y de implementación. Los resultados obtenidos fueron la realización de una planeación estratégica y la elaboración de cuatro planes (comunicación, capacitación, acción y evaluación) para la implementación de la misma.

Marco de referencia

La estrategia es una parte fundamental de cualquier organización. Sin ella, una empresa no tiene la dirección o el camino trazado para alcanzar su misión y obtener una ventaja antes sus competidores.

Se puede definir a la estrategia como un conjunto de compromisos y actos integrados y coordinados cuyo objetivo es explotar las competencias centrales y conseguir una ventaja competitiva. La empresa, cuando escoge una estrategia, opta por seguir un curso de acción en lugar de otros. Así, los ejecutivos establecen el orden de prioridad de las medidas que la empresa ha escogido para competir (Hitt, M.; Ireland, R. & Hoskisson, R.; 2004).

Por otro lado, una estrategia eficaz según Mintzberg, Quinn & Voyer (1997) debe abarcar, como mínimo algunos otros factores y elementos estructurales básicos, entre ellos se encuentran: objetivos claros y decisivos, conservar la iniciativa, concentración, flexibilidad, liderazgo coordinado y comprometido, sorpresa y seguridad.

Michael Porter en la obra de Aceves (2004) considera que solo hay grandes clases de estrategias, que se basan en dos elementos: las ventajas importantes sobre la

competencia, potenciales o actuales, y las posibilidades (múltiples o limitadas) de destacar en el segmento. Michael Porter denominó a estas grandes clases de estrategias genéricas, y son las siguientes: (1) Precio o volumen, (2) Diferenciación y (3) Fragmentación (o enfoque).

Como apoyo a la estrategia nace el Balanced ScoreCard (BSC) o también llamado cuadro de mando integral propuesto por Kaplan y Norton (1992), surgiendo como uno de los modelos más importantes de planificación y gestión de los últimos años. El cual traduce la estrategia en objetivos relacionados, medidos a través de indicadores y ligados a unos planes de acción que permiten alinear el comportamiento de los miembros de la organización.

Esta herramienta de planeación estratégica, permite a través de mapas estratégicos evaluar el desempeño y asignar recursos, el BSC ayuda a la organización a comunicar objetivos que comúnmente están descoordinados, para adecuar el comportamiento de las personas a la estrategia empresarial.

Para llevar a cabo la planeación de la estrategia en su implementación, es fundamental considerar los tipos de planes que apoyarán a la puesta en marcha de la nueva estrategia de la organización. Entre los cuales es necesario considerar como principal elemento el plan de comunicación, mismo que se define como: un instrumento de administración estratégica que persigue implicar a las personas de la organización en la misión de la misma y dialogar con los públicos externos para conseguir el desarrollo de los objetivos institucionales y para facilitar su redefinición futura (Johnsson, 1991).

Otro tipo de plan que apoya a la implementación de la estrategia, es el plan de capacitación o plan maestro de capacitación, como le llama Pinto (2000), el cual engloba a los programas de capacitación de la empresa, los cuales incluyen: el conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de trabajo, etapas a seguir y elementos necesarios para llevar a cabo la capacitación en una organización.

El siguiente plan que complementa la implementación de la estrategia, es el plan de trabajo o de acción como le pueden llamar diversos autores según su obra. Según Kroeger (1989), es una presentación resumida de las tareas que deben realizarse por ciertas personas, en un plazo de tiempo específicos, utilizando un monto de recursos asignados con

el fin de lograr un objetivo dado. A su vez el plan de acción es un espacio para discutir qué, cómo, cuándo y con quien se realizarán las acciones.

Por último, el plan de evaluación de una organización, ofrece una breve descripción de los principales elementos que el programa deberá tener en cuenta al realizar dicha evaluación, entre ellos: el aspecto que hay que evaluar, el uso de los resultados, las preguntas por realizar, las fuentes de información, los métodos de evaluación, el equipo encargado, las fechas en las que tendrá lugar y su costo aproximado. La información contenida en el plan de evaluación marcará la pauta que se habrá de seguir para el diseño y, si el programa ha decidido recurrir a un evaluador externo, también se pueden indicar en el plan los términos de referencia para dicho contrato. El programa debe asegurarse de que la evaluación corresponda a sus necesidades, recursos humanos y financieros. (Earl, Carden, & Smutylo, 2002)

Antecedentes

El mundo de los negocios está en una constante evolución y esto impulsa a toda organización a competir sanamente y enfocarse en metas y planes para el desarrollo e innovación de sus productos y/o servicios. Todo ente económico debe estar en constante búsqueda de estrategias que le permita mantenerse en un mercado competitivo y con ello superar los retos que demanda el mundo de los negocios.

Para competir en el mercado es necesario que los empresarios rompan con esquemas tradicionales de trabajar y adoptar nuevas formas de dirigir a la organización. El primer paso como en todo proceso administrativo es una buena planeación, ya que de aquí se determinan los objetivos y metas que se pretenden alcanzar.

Según el censo realizado por El Directorio Estadístico Nacional de Unidades Económicas (DENUE) en el año 2011 se encontró que existen 170 comercios que se dedican al rubro de la carrocería y pintura en el municipio de Cajeme. (INEGI, 2011)

En el Clasificador de Actividades Económicas Único para la Región de América del Norte (SCIAN), se especifican ciertas clasificaciones para el rubro de carrocería, dentro de la 81 correspondiente a Otros Servicios Excepto Actividades del Gobierno, esta misma se encuentra otras subcategorías, específicamente dentro de la 81112 se localiza la que hace

referencia a la de Hojalatería, tapicería y otras reparaciones a la carrocería de automóviles y camiones.

Del total de los negocios registrados en el DENUE solamente 13 de estos se encuentran certificados en el Centro de Experimentación y Seguridad Vial de México (CESVI).

Cesvi es un organismo certificador que otorga a los talleres un documento que avala el funcionamiento eficiente de la organización, así mismo demuestra a los clientes, competidores, proveedores, empleados e inversores que la organización emplea las mejores prácticas reconocidas en su sector, de esta manera garantiza la mejora y el perfeccionamiento continuo de las actividades.

El taller de Carrocería y Pintura Kalifa's es una de las empresas certificadas en CESVI, lo que implica una ventaja competitiva ante sus competidores, con el fin de proporcionar a sus clientes un valor agregado y destacar entre los demás talleres en cuanto a la innovación en sus servicios, calidad e imagen ante sus clientes surge la necesidad de crear una nueva estrategia.

La planeación estratégica se define como: la identificación sistemática y sistémica de las oportunidades y peligros futuros que, combinados con las fortalezas y debilidades, proporcionan una base para la toma de decisiones, ventajosa en el presente para aprovechar o crear las oportunidades, y evadir, evitar o transformar los peligros en oportunidades (Aceves, 2004).

La empresa en estudio es un taller de carrocería y pintura, el cual fue fundado en el año de 1995, dedicándose a la carrocería y pintura de vehículos en la zona de ciudad Obregón. Inicialmente contaba con una estructura organizacional de 5 empleados y sus instalaciones eran reducidas. Actualmente ha ido evolucionando y se ha posicionado en el mercado de la carrocería y cuenta con gran prestigio y preferencia por sus clientes. Entre sus principales retos han sido el incorporar las compañías aseguradoras (AXXA, Mapfre Tepeyac, Multiasistencia, Banorte, ABA Seguros y General de Seguros) así como autos particulares con el fin de incrementar la cartera de clientes.

Los servicios que el taller ofrece son los de reparación de piezas, hasta la pintura general de un automóvil, así como también enderezado de chasis y cuidado en la pintura

automotriz, buscando estar a la vanguardia con personal capacitado en las nuevas tendencias en técnicas de carrocería y pintura.

La estructura del taller hoy en día es más amplia y cuenta con una plantilla de 13 empleados y se encuentra avalado por el Centro de Experimentación y Seguridad Vial México (CESVI), para la mejora en hojalatería y pintura.

En el taller de carrocería y pintura se realizó un análisis de la situación del ambiente externo e interno para poder llevar a cabo la planeación estratégica.

Por ambiente externo se entiende, el análisis PEST el cual identifica los factores del entorno general que van a afectar a las empresas. Este análisis se realiza antes de llevar a cabo el análisis DAFO. Los factores se clasifican en cuatro bloques:

Político - legales: Legislación antimonopolio, Leyes de protección del medioambiente, Políticas impositivas, Regulación del comercio exterior, Regulación sobre el empleo, Promoción de la actividad empresarial, Estabilidad gubernamental.

Económicos: Ciclo económico, Evolución del PNB, Tipos de interés, Oferta monetaria, Evolución de los precios, Tasa de desempleo, Ingreso disponible, Disponibilidad y distribución de los recursos, Nivel de desarrollo.

Socio-culturales: Evolución demográfica, Distribución de la renta, Movilidad social, Cambios en el estilo de vida, Actitud consumista, Nivel educativo, Patrones culturales.

Tecnológicos: Gasto público en investigación, Preocupación gubernamental y de industria por la tecnología, Grado de obsolescencia, Madurez de las tecnologías convencionales, Desarrollo de nuevos productos, Velocidad de transmisión de la tecnología (Johnson & Scholes, 2000).

Para el conocimiento del entorno interno y las relaciones con la organización, es útil emplear la matriz FODA, en la obra de Ponce (2006) indica este análisis como estructura conceptual que facilita la interpretación de las variables internas y externas que inciden en la empresa y el tipo de estrategias: La estrategia FO implica el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas y del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios. La estrategia FA trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas, la estrategia DA tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo, la estrategia DO tiene la finalidad de mejorar aquellos

aspectos que constituyen debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas (Ponce, 2006).

Una vez que la organización en estudio realizó el análisis del ambiente externo e interno, obtuvo la información necesaria para determinar la matriz FODA del taller y los cruces entre las fuerzas, debilidades, fortalezas y amenazas. Una de las fortalezas de la empresa es que es uno de los talleres más reconocidos de la ciudad y el cual posee una amplia cartera de clientes, entre los cuales se puede mencionar la afiliación de la mayoría de las aseguradoras, como una debilidad para el taller es la falta de herramientas nuevas y como oportunidad esta innovar los servicios ofrecidos a sus clientes.

El resultado de interrelacionar las Fuerzas con Oportunidades (FO), Fuerzas con Amenazas (FA), Debilidades con Oportunidades (DO) y Debilidades con Amenazas (DA), es lograr determinar la estrategia y definir una serie de objetivos que permitan el alcance y logro de la misma.

Los objetivos según Kaplan y Norton (2000), deben ser claramente encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Los objetivos del negocio y sus respectivos indicadores, deben reflejar la composición sistemática de la estrategia, a través de cuatro perspectivas: financiero, clientes, procesos internos y aprendizaje y crecimiento. Los resultados deben traducirse finalmente en logros financieros que conlleven a la maximización del valor creado por el negocio para sus accionistas.

Al definir los objetivos y el impacto que tendrán en cualquiera de las perspectivas que el Balance ScoreCard establece en el mapa estratégico, se requiere medir resultados en base a un conjunto de indicadores que reflejen el desempeño final del negocio y de igual manera que muestren las cosas que se necesitan “hacer bien” para cumplir con el objetivo. Estos miden el progreso de las acciones que acercan o que propician el logro del objetivo. El propósito es canalizar acciones y esfuerzos orientados hacia la estrategia del negocio (Kaplan & Norton, 2000).

Problema

En el taller de carrocería y pintura al realizar el análisis o matriz FODA se consideraron las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas con las que cuenta la empresa en estudio, al analizar estos resultados, se detectó que la problemática existente es que el taller de carrocería y pintura no aprovecha al máximo su cartera de clientes, instalaciones, convenios con las compañías aseguradoras, así como los recursos materiales y humanos. Siendo sus fortalezas y oportunidades un punto de partida para competir en el mercado del área de carrocería y pintura.

Lo anterior conduce a plantear la pregunta de esta investigación ¿En qué medida la introducción de una nueva estrategia en la empresa apoyará al incremento en las ventas y el posicionamiento en el mercado?

Objetivo

Diversificar la línea de servicios del taller de carrocería y pintura para incrementar la preferencia de los clientes y el desempeño de sus finanzas.

Método

El procedimiento que se desarrolló para la implementación de la estrategia de diversificación de servicios en el Taller de Carrocería y Pintura fue necesario realizar diversos planes los cuales apoyaron al desarrollo de la estrategia.

Como primer plan se elaboró el de comunicación, el cual se pretendió dar a conocer de manera interna y externa las nuevas estrategias que se implementaron en la organización, con el fin de mantener informados a clientes y empleados. Entre las actividades que se emplearon para llevar a cabo la comunicación fue la entrega de un memorándum a los empleados, con el fin de llevar a cabo la reunión informativa para la presentación de la estrategia. Posteriormente se le informó al personal de la participación y responsabilidad en las actividades relacionadas con el nuevo servicio. Las técnicas de comunicación que se emplearon fue la oral y escrita.

Por otro lado, los medios que apoyaron a la comunicación externa para la implementación de la estrategia fueron, el uso de internet y teléfono, con el objetivo de

publicitar la diversificación de actividades que el taller promocionó para informar a sus clientes sobre el nuevo servicio, realizando un contacto directo y personalizado.

Seguido del plan de comunicación se encuentra el de capacitación, el cual tuvo como propósito generar conocimiento en los empleados y crear la cultura de aprendizaje, así como dar a conocer los beneficios y las ventajas para la empresa y los mismos obtendrían los empleados al introducir una nueva estrategia en la organización.

El plan de capacitación que se utilizó para apoyar la implementación de la estrategia está conformado por un programa el cual especifica a quien va dirigido, los requerimientos del lugar de capacitación, los requerimientos de entrada por parte de los participantes, el patrocinador del curso, número de participantes, el contenido de los temas a desarrollar, la descripción del equipo requerido, material didáctico de apoyo e instrucciones de uso, los costos del recurso humano y material para llevarlo a cabo.

Con este plan de capacitación se pretendió tener una guía de acción para abordar las necesidades específicas de la organización, brindando un ambiente de seguridad para los empleados tanto en el uso de herramientas, aplicación de nuevo conocimiento, adquisición de competencias, entre otros, y con la finalidad de que obtuvieran un buen desempeño organizacional.

Como tercer plan se encuentra el de trabajo o acción, donde se representaron una serie de actividades encaminadas a implementar la estrategia en el taller de Carrocería y Pintura, mismas que se expresaron en un gráfico de Gantt, el cual definió los plazos para realizar cada fase y subfase del proyecto y a su vez se asignaron los recursos humanos, financieros, materiales y tecnológicos con los que contaba la organización.

Los elementos que se consideraron dentro de este plan fueron las etapas y actividades del proceso, los responsables de realizar dichas actividades, período, resultados del proceso de la actividad y estimación de los recursos.

Como última parte del proceso que se realizó fue el plan de evaluación donde se presentó un programa de valoración, el cual constituyó otro elemento indispensable en el proceso de estimar el desempeño de los empleados de la organización.

El propósito de este plan fue conducir una evaluación organizacional, lo que significa dirigirse hacia un fin. A su vez, se contó con el apoyo e impulso de la gerencia para el buen funcionamiento del plan de evaluación.

La técnica de evaluación que se implementó en el Taller de Carrocería y Pintura es Balanced Score Card como herramienta que apoyo a medir los resultados de la implementación de la estrategia de la organización.

El Balanced ScoreCard monitorea todos los elementos importantes en la estrategia de una empresa, desde la mejora continua y las alianzas hasta el trabajo en equipo y la escala global. Y eso permite que las empresas alcancen la excelencia (Kaplan & Norton, 2000).

Los componentes de tablero de control propuesto por Kaplan & Norton, en el plan de evaluación de la implementación de la estrategia del taller de carrocería y pintura fueron los siguientes, tipos de perspectivas, (procesos internos, aprendizaje e innovación, clientes y mercado, financiera), rol asignado, objetivo, actividades, indicador, fórmula, meta y frecuencia de medición. Así como el plan de evaluación que logró medir los resultados de la implementación de la estrategia.

Resultados

Por medio de la implementación de la estrategia en el taller de carrocería y pintura, la cual consistió en diversificar los servicios al introducir la venta de piezas, accesorios y polarizados, se obtuvo un impacto positivo en cada una de las etapas de implementación de los planes, mismos que apoyaron a la estrategia.

El primer apoyo en la implementación de la estrategia fue la comunicación, ya que las técnicas de información oral y escrita, las cuales fueron seleccionadas para informar al personal y cabe destacar que resultaron ser las más adecuadas para el tipo de empresa y el número de empleados. La reunión de carácter informativo tuvo lugar en las instalaciones del taller de carrocería y pintura logrando reunir en su totalidad a todo el personal que labora en la empresa. La nueva estrategia se dio a conocer como se planeó, presentando la introducción de los nuevos servicios en la empresa y los objetivos a alcanzar. Se conocieron los puntos de vista de los empleados, así como también dudas que surgieron al ir avanzando en la comunicación de la presentación de la estrategia.

La reunión resultó ser muy provechosa, ya que se obtuvo una excelente respuesta por parte de los trabajadores, al participar activamente externando sus puntos de vista,

apoyando y aceptando la estrategia. También se obtuvo el compromiso por parte de los empleados en cada uno de los roles que desempeñarán.

Como segunda etapa del proceso de implementación de la estrategia, se realizó la capacitación del personal del taller de carrocería y pintura. Dicho proceso fué realmente breve y al mismo tiempo resultó ser interesante y ameno, ya que estuvo dividido en tres módulos de dos horas cada uno. Las diversas temáticas y prácticas que se manejaron para la formación de conocimientos y habilidades necesarias fueron determinantes en el proceso, ya que permitieron alcanzar las competencias para realizar eficientemente el servicio de polarizado de vehículos, así como apropiarse de técnicas de venta y de atención a clientes.

Los resultados de la evaluación de la capacitación se llevaron a cabo por medio de dos evaluaciones, una aplicada al inicio del proceso, donde se obtuvo un bajo nivel de conocimientos sobre las técnicas de polarizado, el tipo de materiales y herramientas adecuadas que se deben utilizar. La segunda evaluación se realizó al finalizar la capacitación, la cual dio como resultado un alto grado de conocimientos sobre las técnicas, materiales y herramientas, lo cual se traduce en que los empleados se apropiaron de los conocimientos, mismos que deberán poner en práctica.

Posterior a la capacitación impartida en la organización, se acordó dar el seguimiento para evaluar resultados obtenidos durante los trabajos realizados a los clientes, reafirmando y reforzando la capacitación; del mismo modo es de suma importancia estar actualizados en nuevas técnicas y materiales para ofrecer el mejor servicio y la calidad que el cliente solicita y que caracteriza a la organización.

Como siguiente paso para la implantación fue el plan de acción o de trabajo, es aquí donde se definieron las actividades específicas que cada empleado realizaría y con todos los elementos que se requieren para llevar a cabo cada etapa del proceso.

Este plan permitió llevar un mejor control de los tiempos de ejecución de polarizados, conocer específicamente quienes serían responsables y además registrar los recursos necesarios para cada actividad. Por lo tanto, cada fase se llevó a cabo en el tiempo planeado y dando un espacio en el caso de desfase de actividades, como suele pasar en la práctica. En general se puede decir que cada proceso se efectuó según lo planeado, considerando los márgenes de tiempo y recursos en cada etapa del plan de acción.

Finalmente el plan de evaluación permitió obtener datos reales sobre el logro de la implementación de la estrategia y de la eficiencia de cada uno de los planes que apoyaron dicho proceso. En lo que respecta al plan de comunicación, se obtuvo un 90% de respuesta positiva por parte de los empleados ante la convocatoria de junta. La comunicación oral facilitó que la información llegara a todo el personal y la escrita permitió asentar de manera formal la asistencia de los empleados a la reunión.

Por otro lado, la evaluación de la capacitación proporcionó datos exactos, los cuales hacían constar que el 90% de los empleados asistieron a todos los módulos, mismos que estuvieron participando activamente y demostraron haber adquirido los conocimientos no sólo teóricos sino que también los prácticos. El total de los asistentes demostraron en sus evaluaciones estar complacidos con la impartición del curso, el contenido y con los aspectos prácticos que se abordaron, por lo que se puede concluir que el proceso se desarrolló de manera exitosa.

Conclusiones

Dentro del presente trabajo en el cual se realizó el proceso de implementación y evaluación de la estrategia en el taller de carrocería y pintura, se detectó un área de oportunidad a través del análisis externo e interno de la empresa, entre los resultados que se encontraron fue que la empresa tiene la posibilidad de ampliar la diversidad de servicios que ofrece, aprovechando los recursos materiales, humanos y financieros con los que cuenta.

La planeación estratégica proporcionó una guía de acción para determinar la estrategia, con el apoyo del análisis FODA el cual permitió identificar las fuerzas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa ante sus competidores, con la finalidad de plantear objetivos que apoyen en el alcance de la meta la cual esta alineada a la misión organizacional.

Las estrategias requieren de apoyo para la implementación y evaluación, tal es el caso de los planes de comunicación, capacitación, acción y evaluación, los cuales intervienen en el proceso. Sin estos sería imposible lograr resultados eficaces en la ejecución de la estrategia, por el contrario se obtendrían pérdidas en tiempo, recursos y esfuerzo invertido en buenas ideas que no tuvieron una adecuada dirección.

La implementación de una estrategia en las empresas, es buscar el alcance de su objetivo y estar alineado a la misión organizacional, tal es el caso de la empresa en estudio, la cual tiene como estrategia diversificar su línea de servicios, pretendiendo obtener como resultado de la misma el aumento económico en sus ventas, así como también una posición competitiva y estable dentro del mercado del giro de servicios automotriz.

Por lo tanto, es importante que el taller de carrocería y pintura aproveche las oportunidades de crecimiento y apuesta a favor de sus ideas, ya que nadie conoce mejor su empresa que ellos mismos y su capacidad de logro.

Referencias

- Aceves, V. (2004). Dirección Estratégica. En V. Aceves, *Dirección Estratégica*. México, D.F.: Mc Graw Hill.
- Earl, S., Carden, F., & Smutylo, T. (2002). *MAPEO DE ALCANCES . Incorporando aprendizaje y reflexión en programas de desarrollo*. Costa Rica y Canada: LUR/IDRC.
- Hitt, M., Ireland, D., & Hoskisson, R. (2004). Administración Estratégica. En M. Hitt, D. Ireland, & R. Hoskisson, *Administración Estratégica*. México: Thomson Learning.
- INEGI. (Marzo de 2011). Recuperado el 9 de Noviembre de 2011, de <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>
- Johnsson, H. (1991). *La gestión de la comunicación - Guía Profesional*. Madrid: Ediciones de las Ciencias Sociales.
- Johnson, G., & Scholes, K. (2000). *Dirección Estratégica*. México: Prentice Hall.
- Kaplan, R., & Norton, D. (2000) *Balanced Score Card* . México: Editorial Gestión.
- Kroeger, A. (1989). Evaluación para el planeamiento de programas de educación en la salud. *OPS*. Serie Paltex No. 18
- Mintzberg, H., Quinn, J., & Voyer, J. (1997). El proceso Estratégico. En H. Mintzberg, J. Quinn, & J. Voyer, *El proceso Estratégico*. México, D.F.: Pearson Education.
- Pinto, R. (2000). Planeación estratégica de capacitación empresarial. Cómo alinear el entrenamiento empresarial a los procesos críticos del negocio. México: McGraw-Hill.
- Ponce Talancón, H. (2006.). *una alternativa para realizar diagnósticos y determinar estrategias de intervención en las organizaciones productivas y sociales*. México: Thompson

Capítulo XVII. Sistematización en los procesos del área de Recursos Humanos, para la Mejora del Desempeño Organizacional

Isidro de Jesús Aboites Acuña, José Francisco Ayala Armenta & Luis Alberto Escorza Herrera

Resumen

El presente trabajo de investigación describe el proceso propuesto de implementación y evaluación de una estrategia en una organización gubernamental de servicios médicos, cuya aplicación se llevará a cabo en el área de recursos humanos de esta institución, ya que actualmente se han venido detectando problemáticas dentro de este departamento debido a retrasos en los procesos que se llevan a cabo. El objetivo de implementar una estrategia que sirva de ayuda para mejorar el desempeño organizacional es simplemente con la finalidad de agilizar los procesos y evitar retrasos en la información. La Propuesta de implementación y evaluación fue mediante el desarrollo de diferentes planes como de comunicación, capacitación, de trabajo y evaluación, así como aspectos generales y culturales de la organización. Los resultados de esta investigación fueron de manera positiva ya que se llevaron a cabo cada uno de los lineamientos de las estrategias planteadas a la organización. En términos generales el trabajo que a continuación se presenta tiene un sinnúmero de recomendaciones y posibilidades de desarrollo dentro de la organización en estudio.

Marco de referencia

Las organizaciones enfrentan las diversas situaciones que el entorno les presenta. Es por ello que dentro de cualquier dependencia ya sea gubernamental o de la iniciativa privada deben existir cursos de acción a seguir los cuales las direccionen hacia un objetivo, el cual debe estar aunado a la misión de la misma, estos actos son mejor conocidos como estrategias.

Estas estrategias surgen al momento de tener un objetivo previsto, el cual se quiera ejercer en un determinado tiempo. Es por ello que se define a la estrategia como el programa general para determinar y alcanzar los objetivos de la organización; la respuesta de la organización a su entorno en el transcurso del tiempo.

Según Hitt y Thompson convergen en que estas son opciones o enfoques, con los que se deliberan planes de acción, todos estos direccionados hacia las prioridades de la empresa.

Por consiguiente estrategia es la que se implementa o se hace necesaria para tomar la decisión del curso de acción que emprenderá una organización, complementándose con elementos o herramientas que se encuentren a su alcance.

En cuanto a los elementos esenciales de una estrategia, según Mintzberg 1993 deben de contener primero que nada con una meta, que consiste en establecer que es lo que se va a lograr y cuando serán alcanzados los resultados, posteriormente las políticas que incluyen reglas que expresan los límites dentro de los que debe ocurrir la acción y por último los programas que ilustran como, dentro de los límites planteados por las políticas, serán alcanzados los objetivos.

Antecedentes

En la actualidad las empresas de servicios médicos del país han ido mejorando sus sistemas y esquemas de servicios, ya que actualmente las exigencias del mercado han ido en aumento. En México existen servicios médicos como el Instituto Mexicano de Seguridad Social, Clínicas Particulares y hospitales regionales o estatales, todos estos siempre bajo las normas de la secretaria de salud. Cabe mencionar que según el Censo poblacional 2010, un 40.7% de la población en México carece de una afiliación a servicios médicos, es aquí donde radica la importancia de las clínicas tanto estatales como privadas y sus derivados.

Por lo tanto la presente investigación se llevo a cabo en el Hospital General de Ciudad Obregón, ya que es la unidad médica asistencial de segundo nivel más importante en el sur del Estado. El 10 de noviembre de 1982 fue inaugurado oficialmente, y a partir de esa fecha el Hospital solo proporcionaba atención a pacientes ambulatorios ya que el área de hospitalización no funcionaba. Fue hasta febrero de 1985 cuando iniciara sus actividades hospitalarias y debido a los recursos existentes, se utilizaban solo el 50% de las camas censables y el 100% de las no censables.

El propósito principal de este Hospital, es el de satisfacer las necesidades de la atención especializada en el sur de Sonora debido a que de acuerdo al modelo y al programa de regionalización establecido, funciona como una unidad que refuerza y apoya las acciones de aquéllas de menor capacidad y complejidad tecnológica.

Por otro lado es importante mencionar que las estrategias como lo mencionan Chandler, Quinn, Valencia y Hermida (2002), son la determinación de los planes de acción con metas y objetivos a largo plazo para cualquier empresa. Cabe mencionar que Quinn va mas allá de estas coincidencias al igual que Thompson, ya que mencionan que una verdadera estrategia va mas allá de la sola coordinación de planes y programas, ya que supone el crecimiento exacto y real de las fuerzas y debilidades propias de la competencia, los cambios en el ambiente y los movimientos de los competidores inteligentes y los de aquellos que no lo son.

Cabe mencionar que para obtener una buena estrategia es necesario emplear el análisis para el conocimiento del entorno interno y las relaciones con la organización, para esto es necesario emplear la matriz FODA, que según Ponce (2006), lo define como la estructura conceptual que facilita el análisis de las variables internas y externas que inciden en la empresa y el tipo de estrategias. Por lo tanto dentro de esta organización se llevaron a cabo una serie de actividades para determinar sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), dicho análisis se enfoco al departamento de recursos humanos ya que es una de las áreas más importantes dentro del hospital.

Al llevar a cabo esta herramienta (FODA), se realizo un análisis comparativo de todos aquellos factores tanto internos como externos que afectan de manera positiva o negativa a la empresa, al comparar una de las fortalezas contra debilidades se obtuvieron diferentes resultados uno de ellos es que existen fallas en las demoras en el pago del personal, pero estas se pueden corregir siempre y cuando se administre mejor el sistema electrónico que actualmente manejan, es decir se tiene que tener un mejor control de la información que maneja, otro de los aspectos a destacar es que actualmente se llevan a cabo evaluaciones del desempeño y gratificaciones al personal de planta esto se tiene como una fortaleza, pero a la vez se también se tiene la amenaza de las demandas del personal que no tiene prestaciones ya que estos no cuentan con ningún tipo de gratificación a la terminación de sus contratos, esto ha generado molestias para el departamento de recursos humanos ya que se enfrascan en demandas que podrían ser detenidas a tiempo.

Por otro lado una de las oportunidades más importantes que tiene la organización es el desarrollo de un sistema de administración de personal a nivel federal, esto restaría amenazas como afectaciones por cambio de administración estatal, y depósitos tardíos

como actualmente sucede. Una de las principales causas de deserción del hospital es por la razón del incumplimiento de los contratos y las nominas que no llegan de manera eficiente, todo esto se puede minorar teniendo un sistema eficaz y la información al día.

Una de las fortalezas con las que cuenta es que se tiene un adecuado control de comprobación de nominas, sin embargo esto a nivel departamental pero en el caso de que alguna persona del departamento falle no se cuenta con el personal capacitado para poderlo reemplazar y esto se convierte automáticamente en una amenaza, cabe mencionar que esto se puede solucionar creando cursos de capacitación en cada uno de las áreas del trabajo.

De tal forma que después de este análisis se llego a la conclusión que la estructura del departamento de recursos humanos tiene diferentes fallas como los son en capacitación, en motivación al personal y sobre todo en mejorar la administración para hacerla más eficiente. Así mismo surge el siguiente cuestionamiento ¿qué herramienta servirá de ayuda para la mejora del desempeño organizacional en el área de recursos humanos?

Objetivo

Los objetivo según Kaplan y Norton (2000), deben ser claramente encadenados entre sí, medidos con indicadores de desempeño, sujetos al logro de unos compromisos (metas) determinados y respaldados por un conjunto de iniciativas o proyectos.

Por lo tanto el objetivo de este proyecto es: Desarrollar un sistema integral que permita eficientar los procesos de recursos humanos.

Método

Para poder llevar a cabo la estrategia fue necesario hacer una investigación sobre que sistemas existen en el mercado que permitan eficientar el desarrollo del personal en cualquier organización, en diferentes fuentes de información como lo son revistas, periódicos, publicaciones, internet.

Una vez recopilada la información fue necesario llevar a cabo diferentes tipos de planes para poder llevar a cabo la implementación de la estrategia. En primer lugar se desarrollo el plan de comunicación para poderlo llevar a cabo fue necesario tener reunión con el jefe del departamento las actividades desarrolladas fueron las siguientes; definir el objetivo de la comunicación organizacional para asegurar que la totalidad de los miembros

de la organización estén informados del plan de desarrollo del nuevo sistema de recursos humanos, paso seguido se definió a los destinatarios de este plan, en caso particular a todos los empleados de la empresa, también se definió el medio más eficaz en este caso se escogió e-mail, y por último la definición de los canales de comunicación estos de manera descendente y ascendente para tener una retroalimentación completa.

Otro plan que se llevo a cabo fue el de capacitación, este al igual que el de comunicación se llevo a cabo con la colaboración del jefe del departamento de recursos humanos del hospital así como con el equipo consultor, para poder llevarlo a cabo se desarrollaron las siguientes actividades; primero determinar si los empleados ocupaban algún tipo de capacitación en áreas específicas, paso seguido redactar el objetivo de dicho plan, se llevo a cabo también una matriz en la cual se determino los tipos de capacitación que el personal recibirá según las necesidades detectadas, en esta matriz se establecieron los tiempo, el lugar, las fechas, el costo y responsables de cada uno de estos cursos.

También se desarrollo el plan de trabajo donde se tienen de manera clara los objetivos a alcanzar, las actividades a desarrollar, los productos como evidencias, los costos y responsables del mismo, cabe mencionar que dicho plan se desarrollo con el responsable del departamento de recursos humanos y el equipo consultor, así mismo se llevo al acuerdo que este plan se tendría que llevar en un lapso de seis meses.

Otro de los planes que se desarrollaron fue el de implantación donde al igual que los anteriores se trabajo en conjunto con el responsable del departamento de recursos humanos del hospital, en dicho plan fue necesario determinar la herramienta que en este caso fue el tablero balance scorecard, en esta tabla se puede visualizar las perspectivas de las actividades, el rol que desempeñan, los objetivos a alcanzar, los indicadores, las metas y la frecuencia de medición para ver si se está cumpliendo con el plan.

De igual manera fue necesario analizar diferentes factores que afectan de manera positiva o negativa a la organización, dichos factores son la cultura organizacional, cambio organizacional, proceso de cambio, liderazgo, poder, dicho análisis se llevo mediante la observación y la aplicación de un instrumento para recolectar la información necesaria para determinar el impacto de estos en la organización.

Una vez recopilada toda esta información se presentaron las diferentes opciones a las personas encargadas del proyecto dentro del hospital, para que estos revisaran cada uno

de los sistemas que hay en el mercado e hicieran las gestiones pertinentes para su aprobación, cabe mencionar que esto lo hacen a sus supervisores en la ciudad de Hermosillo sonora.

Actualmente el proceso de implantación se encuentra en trámite para su implementación esto se llevara a cabo en el primer semestre del año 2012, debido a los lineamientos que tiene la institución para este tipo de proyectos.

Resultados

A continuación se presentan los resultados obtenidos de esta investigación:

La estrategia general es el Desarrollo de un sistema integral que permita eficientar los procesos de recursos humanos, ya que actualmente se están teniendo fallas en la información y los procesos del departamento. Dichas fallas están teniendo repercusiones en las diferentes áreas del hospital. La estrategia principal va apoyada por dos de soporte que son mantener al personal constantemente capacita y crear un programa de incentivos al personal de contrato, esto porque se ha venido generando mucha rotación de personal y una de las principales causas son falta de capacitación y motivación monetaria.

Para poder llevar a cabo la implementación de esta estrategia fue necesario realizar con anticipación diversos planes como lo son el de comunicación el cual tiene como finalidad dar a conocer de manera interna y externa las estrategias que se están generando para las mejoras de cada una de las áreas de la organización y le objetivo dentro de este proyecto es el de Informar de manera general y personal a cada uno de los integrantes de esta entidad sobre los planes de acción que se tomaran, también el responder a las necesidades que se les hagan presentes y hacer un seguimiento a cada una de las acciones que se llevaran a cabo con este plan. Seguido de este se elaboro el plan de capacitación según las necesidades del hospital específicamente en el área de recursos humanos, cabe mencionar que este plan busca atender las necesidades de capacitación que presentan el personal administrativo y personal médico del hospital. Otro de los planes fue el de trabajo que es básicamente el cronograma de las actividades a seguir para la implementación de la estrategia, esto con el fin de estar monitoreando el avance de la misma. De igual manera se elaboro el plan de evaluación de la estrategia y de cómo se está llevando a cabo su aplicación, es importante mencionar que en este caso se preparo mediante un tablero de

balance scorecard, ya que esta es una herramienta de gran utilidad y se tiene definida con mayor claridad las actividades a evaluar.

La manera de evaluar esta estrategia es mediante un tablero de control llamado balance scorecard, en caso particular se estará midiendo en primera instancia al jefe de recursos humanos del hospital, el indicador es la reducción de los tiempos en la realización de trámites, esto de manera diaria, otro indicador es el establecimiento de calendarización de entrega de avances para el sistema, así como dar a conocer al personal de cómo generar sus propios documentos en línea. Otro de los aspectos a evaluar es tener al personal capacitado constantemente esto se medirá de manera semanal y se tienen como actividades previas, la entrega de manuales administrativos, y cursos para capacitar al personal así como la aplicación de exámenes para confirmar conocimientos y actividades de los puesto. Otro de los puntos importantes de la evaluación es el otorgamiento de estímulos esto se hará mediante la presentación de una propuesta de incentivos al personal de contrato a administración general, establecer lineamientos para el pago de estímulos y lanzar convocatorias para los mismos, esto se deberá realizar mensualmente.

Así mismo cabe mencionar que para poder desarrollarla se deben de sortear diferentes aspectos; en lo cultural es cambiar de hábitos a las personas que actualmente trabajan en el hospital ya que se tienen personas de diferentes estratos sociales y la mayoría de estas tienen muchos años trabajando bajo el mismo sistema, dentro de lo que es el liderazgo se tiene una gran ventaja ya que el personal le tiene confianza al departamento de recursos humanos específicamente a su jefe, es decir se tiene buen ambiente y aceptación a los cambios que hasta el día de hoy se han planteados por parte de este. El cambio organizacional que se está proponiendo en el hospital es de suma importancia ya que se tendrán beneficios tanto para la organización como para el personal, pero esto implica un gran desafío ya que es una institución cuyos empleados ya están enfrascado en ciertas actividades que no están dispuestos a cambiar tan fácilmente, pero es importante mencionar que hay mucha disposición por parte de los jefes administrativos de las diferentes áreas. De igual manera se tiene que mencionar que para poder llevar a cabo esta estrategia fue necesario asignar un líder del proyecto dentro de la organización en este caso es el jefe del departamento, se decidió esto por la buena aceptación que tiene el personal en general con esta persona.

Conclusiones

En términos generales las estrategias le sirven a la organización para hacer frente a las problemáticas tanto internas como externas, es decir le sirven para llevar a cabo planes de acción que permitirán corregir todas aquellas fallas con las que cuenta y sobre todo darle confiabilidad dentro del mercado.

En el caso del Hospital General de Ciudad Obregón, se realizaron diferentes actividades para poder determinar las estrategias a seguir y dar solución a las problemáticas que se han venido presentando. Estas estrategias cabe mencionar que se implementaran de manera integral durante el primer semestre del año 2012, ya que es una institución centralizada y se tiene que pedir una autorización y destinar un presupuesto para dicha estrategia.

Es de suma importancia que estas estrategias se lleven a cabo debido a la creciente demanda que tiene tanto de usuarios como de personal el hospital general de ciudad obregón, esta herramienta le será de gran utilidad ya que actualmente está presentando inconformidades con la información que está generando así como rotación constante del personal, es importante mencionar que también depende de los indicadores que presente es el apoyo gubernamental que recibe.

Por otra parte durante el periodo en que se realizo esta actividad se presentaron diferentes situaciones con el personal del departamento de recursos humanos pero cabe mencionar que estas se sortearon de manera eficiente y sin ninguna complicación. Por otro lado es importante decir que el personal que atendió al equipo consultor siempre tubo la mejor disposición para responder a los diferentes cuestionamientos, el único impedimento grave en la mayoría de las ocasiones fue el tiempo ya que por el tipo de organización que es este en la mayoría de los casos es variable e impredecible.

Referencias

- Gibson, J., Otros (2006). Organizaciones comportamiento, estructura, procesos. (12a Ed.). Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México. (pp. 29,311).
- Hitt, M., Otros (2004). Administración Estratégica. Competitividad y Conceptos de globalización. (5ª Ed.). International Thompson Editores, S.A. de C.V. México. (pp. 184).

- Rrhh-web.com (2006). La evaluación de desempeño en la administración de los recursos humanos. Recuperado 31 octubre, 2011. Del sitio web <http://www.rrhh-web.com/evaluaciondepuesto3.html> . (pp. 1)
- Servicio de Salud en Sonora (2011). Hospital General de Cd. Obregón. Recuperado 10 octubre, 2011. Del sitio web <http://transparencia.esonora.gob.mx/ManualdeOrganizacionHospitalGeneral> (Pp.28-103).
- Stoner, J., Freeman, E., Gilbert, D., (1996). Administración (6a Ed.). Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A. México. (pp. 54, 198-208).
- Thompson, A., Strickland, A. (2001). Administración Estratégica. Conceptos y Casos. (11^a Ed.). Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México. (pp.2, 8,26)
- Thompson, A., Otros. (2008). Administración Estratégica. Teoría y Casos. (15a Ed.). Mc Graw-Hill Interamericana Editores, S.A de C.V. México (pp. 2-17).

Anexos

Anexo 1. Plan de trabajo

PLAN DE TRABAJO																			
Objetivo	Actividades	Producto	Costos	Responsables	TIEMPO DE IMPLEMENTACIÓN MESES														
					1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Dar a conocer al personal de la unidad la estrategia seguir	Planear, programar, dirigir y evaluar la organización y funcionamiento de los servicios de Recurso Humano y administrativo, mediante sistema.	Aplicación de Sistema de Administración de Recursos Humanos	\$ 700.00	Jefa de Recursos Humanos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Dar a conocer sobre la funcionalidad del nuevo sistema de Recursos Humanos al Personal administrativo y operativo de la unidad	Capacitar al personal en teoría en cuanto la funcionalidad del nuevo sistema de administración de Recursos Humanos.	Capacitación y entrega de tripticos con información del nuevo sistema	\$ 1000.00	Analista de Administración de Recursos Humanos	■	■													
	Implementar el plan de comunicación	Plan de comunicación evaluado	\$15,000.00	Encargado de Acuerdos			■	■											
	Verificar mediante una encuesta que el personal haya comprendido la estrategia y el plan a seguir para su eficiente desempeño.	Encuesta con Resultados	No implica	Analista de Administración de Recursos Humanos					■										
Capacitar a personal y Desarrollo de plan de trabajo de Aplicación de sistema	Asignaciones de Roles al Departamento de Recursos Humanos y personal involucrado donde se especifiquen las funciones de cada uno.	Descripción de Puestos para la implantación de la estrategia	\$200.00	Encargado de Acuerdos						■									
	Distribución y entrega de actividades por roles a cada encargado, dándole a conocer la funciones de sus subordinados.	Establecimiento de fechas limites para la entrega de actividades terminadas	No implica	Analista de Administración de Recursos Humanos							■	■							
	Inicio del proceso de ejecución de plan de trabajo	Desarrollo de actividades		Analista de Administración de Recursos Humanos									■	■	■	■	■	■	■
Puesta en marcha del sistema de administración y capacitación de personal de Recursos Humanos.	Evaluación de los objetivos Logrados	Sistema de administración y capacitación de Recursos Humanos	\$ 500.00	Jefa de Recursos Humanos															■

Anexo 2. Estructura de implementación.

ESTRUCTURA DE IMPLEMENTACIÓN DE CAPACITACIÓN										
CAPACITACIÓN BÁSICA	DURACIÓN	QUIEN AUTORIZA	QUIEN IMPARTE	RESPONSABLE	LUGAR	FECHA	HORA:	TIEMPO DE DURACIÓN	RECURSOS NECESARIOS	PRESUPUESTO
Curso básico Formación de Funcionarios Públicos	40 Horas	Lic. Rafael Alberto Salido Soto	Lic. Erika Rosario López Martínez	Jefa de Recursos Humanos	Auditorio de Hospital General Cd. Obregón	17 Octubre	10:00 am	1:30 min	Boletines de información, cuestionarios, proyector.	\$ 3,000.00
CAPACITACIÓN EN FUNDAMENTOS	DURACIÓN	Lic. Erika Rosario López Martínez	Lic. Luis Alberto Escorza Herrera	Jefa de Recursos Humanos	Auditorio de Hospital General Cd. Obregón	24 Octubre	10:00 am	1:00 Hr.	Boletines de información, cuestionarios, proyector.	\$ 2,500.00
Curso de Fundamentos Teóricos Trato Digno	30 HRS	Lic. Erika Rosario López Martínez	Ing. Isidro de Jesús Aboites Acuña	Jefa de Recursos Humanos	Auditorio de Hospital General Cd. Obregón	31 Octubre	09:00 am	1:30 min	Proyector, boletines con información.	\$ 2,500.00
Curso de Sistematización de la enseñanza	15 Horas	Lic. Erika Rosario López Martínez	Ing. Isidro de Jesús Aboites Acuña	Jefa de Recursos Humanos	Auditorio de Hospital General Cd. Obregón	7 Noviembre	09:00 am	1:00 Hr.	Proyector, boletines con información	\$ 2,500.00
ADIESTRAMIENTO EN HABILIDADES DIDÁCTICAS	DURACIÓN	Lic. Erika Rosario López Martínez	Lic. José Francisco Ayala Armenta	Jefa de Recursos Humanos	Auditorio de Hospital General Cd. Obregón	9 Noviembre	10:00 am	1:30 min	Boletines de información, cuestionarios, proyector	\$ 2,500.00
Elaboración de objetivos de aprendizaje	15 Horas	Lic. Erika Rosario López Martínez	Lic. Luis Alberto Escorza Herrera	Jefa de Recursos Humanos	Auditorio de Hospital General Cd. Obregón	14 Noviembre	10:00 am	1:30 min	Boletines de información, cuestionarios, proyector.	\$ 2,500.00
Teoría de la evaluación	15 Horas	Lic. Erika Rosario López Martínez	Lic. José Francisco Ayala Armenta	Jefa de Recursos Humanos	Auditorio de Hospital General Cd. Obregón	16 Noviembre	10:00 am	1:00 Hr.	Proyector, boletines con información	\$ 2,500.00
Elaboración de instrumentos de evaluación	20 Horas	Lic. Rafael Alberto Salido Soto	Ing. Isidro de Jesús Aboites Acuña	Jefa de Recursos Humanos	Auditorio de Hospital General Cd. Obregón	18 Noviembre	10:00 am	1:00 Hr.	Boletines de información, cuestionarios, proyector.	\$ 2,500.00
Taller : Desarrollo de habilidades de la profesión	15 Horas	Lic. Erika Rosario López Martínez	Lic. Luis Alberto Escorza Herrera	Jefa de Recursos Humanos	Auditorio de Hospital General Cd. Obregón	21 Noviembre	11:00 am	1:30 min	Proyector, boletines con información	\$ 2,500.00
Cartas descriptivas de Funciones de Puestos	40 Horas	Lic. Erika Rosario López Martínez	Ing. Isidro de Jesús Aboites Acuña	Jefa de Recursos Humanos	Auditorio de Hospital General Cd. Obregón	23 Noviembre	10:00 am	1 Hr.	Boletines de información, cuestionarios, proyector.	\$ 2,500.00

Anexo 3. Tablero de evaluación de actividades.

TABLERO DE EVALUACIÓN DE ACTIVIDADES							
PERSPECTIVA	ROL	OBJETIVO	ACTIVIDADES	INDICADOR	FORMULA	META	FRECUENCIA DE MEDICIÓN
Aprendizaje y Capacitación	Encargada de Recursos Humanos	Desarrollo de un sistema integral que permita eficientar los procesos de recursos humanos	1. Asignar roles y funciones para llevar a cabo la implantación de sistema de Recursos Humanos.	Reducción en los tiempos de realización de trámites	Día de solicitud de trámite - Día de resolución de trámite	Tramites confirmados en menos de 24 horas	Diaria
			2. Establecer calendarización de entrega de avances para sistema.				
			3. Dar a conocer al personal de cómo generar sus propios documentos en línea.				
Aprendizaje y Capacitación	Mantener al personal constantemente capacitado.	Implementar plan de inducción y Capacitación de personal de nuevo ingreso.	1. Entrega de manuales de inducción y capacitación para el conocimiento de sus funciones y actividades	Personal con Funciones específicas reducción de tiempo de respuesta a Usuarios	Tiempo de Inicio de Actividad - Tiempo de Término de actividad	Establecer un tiempo estándar de ejecuciones para cada actividad de Recursos Humanos	Semanal
			2. Capacitar y aplicación de exámenes para confirmar conocimientos y actividades de puestos				
Aprendizaje y Capacitación	Promover un programa de incentivos para el personal de contrato.	Fomentar la cultura de la puntualidad y la productividad de los trabajadores.	1. Presentar propuesta de incentivos de personal de contrato a Administración General.	Reducción de ausentismo de personal	Estadística de ausentismo de mes anterior - Estadística de ausentismo de mes actual	Bajar Niveles de Ausentismo al 5%	Mensual
			2. Establecer lineamientos para el pago de estímulos.				
			3. Lanzar convocatoria de estímulos				

Capítulo XVIII. Estrategia de Mercadotecnia para una planta de alimentos balanceados de la región del Sur de Sonora

Jesús Adrián Yocupicio Domínguez, Jorge García Cruz, Iveth Ayala Mendoza &
Juan Pablo Orrantía Bernal

Resumen

El estado de Sonora tiene una fuerte participación en la producción pecuaria. Produce el 7% del huevo de plato del país. Además contribuye con el 18% de la producción nacional en la carne de canal porcino. Por lo anterior, los requerimientos de alimento balanceado para el desarrollo de estas explotaciones pecuarias son muy atractivos.

La planta de alimentos balanceado solo tiene una participación del 10% de los requerimientos del sector avícola y porcícola del estado. Debido a esto tiene la intención de incrementar su porcentaje de participación dentro de la región. Para lo anterior tiene suficiente materia prima y capacidad de producción para lograr captar nuevos clientes.

Por los datos anteriormente mencionados, se pretende hacer un plan de mercadotecnia para la planta de alimentos balanceados con la intención de conocer que percepción tienen los clientes actuales de ella y que le sirva para saber cómo abordar nuevos clientes. El objetivo es: valorar el nivel de satisfacción del cliente actual de alimento balanceado mediante encuestas para buscar nuevos desarrollar nuevos clientes.

La planta de alimentos presenta fortalezas que pueden apoyar la idea de comenzar una nueva etapa de comercializar alimento balanceado a nuevos clientes. Una de los puntos clave es, la condición de pertenecer a un grupo con más de años en el mercado agropecuario. Además de contar con la asesoría técnica de personas altamente conocedoras del ramo avícola, dichas personas forman parte del grupo de asesores que tiene el grupo en sus oficinas corporativas.

Antecedentes

La mercadotecnia se puede definir como el proceso de planear y realizar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que producen intercambios que satisfacen los objetivos del individuo y de las organizaciones. (American Management Association). Los primeros pobladores que vivían en cuevas, satisfacían sus necesidades y se relacionaban los unos con los otros, creando distintas familiar y grupos sociales, para intercambiar objetos o alimentos, se estable así el antecedente del mercado, dejando que unos individuos se especialicen en aquello que saben hacer mejor que los demás.

Pero en la época moderna del siglo XIX, tanto en Europa como en América, influenciado por el avance de la revolución industrial, se le comienza a dar otro tipo de valoración al mercado y se focaliza más en la producción. La producción se realizaba de forma muy rápida y llegaba a los consumidores también de forma rápida, apenas había tiempo de pararse a ver si el producto satisfacía o no las necesidades, y en qué medida.

Fue quizás a raíz de una crisis económica mundial, que a primeros del siglo XX la producción llegó a unos valores mínimos, y entonces se pudo pararse a mirar que es lo que se estaba produciendo.

Fueron las propias universidades las que se encargaron de los estudios y análisis de mercado, aparecieron todo tipo de teorías mercantiles y a mediados del siglo XX cuando las campañas a gran escala comenzaron a surgir como nuevo sistema mercantil. También coincide en el tiempo con la aparición de la palabra mercadotecnia, de ahí que digamos que el antecedente de la mercadotecnia venga de mediados del siglo XX.

Aparece también como una ayuda extra los grandes medios de comunicación como la radio, la televisión y el cine. Son medios que llegan a las masas y a través de los cuales se pueden lanzar los productos.

La empresa bajo estudio, pertenece a un grupo de cobertura nacional que fue fundado en la década de los 50's en Ciudad Obregón. Esta empresa se dedica a la elaboración y distribución de alimento balanceado para explotaciones avícolas y porcícolas. Tiene su ubicación a la salida sur de Ciudad Obregón, teniendo como clientes a granjas del sur de Sonora y del municipio de Ahome en Sinaloa.

Según la Unión Nacional de Avicultores (UNA) en el 2010, a nivel nacional la producción pecuaria está segmentada en las siguientes áreas: pollo 34%, huevo 29.1%, res 20.8%, puerco 14.2%, ovino 0.7%, miel de abeja 0.6%, caprino 0.5% y pavo 0.2%. El estado de Sonora a nivel nacional representa el 7 % de la producción de huevo de plato y en pollo de engorda tiene una participación pequeña en la ciudad de Hermosillo.

Según la UNA en el 2010 el consumo per-capita de pollo por persona en México fue de 25.88 kg/persona, lejos de países como Kuwait y Emiratos Árabes Unidos que consumen 72.5 y 61.7 kg/persona respectivamente. En el consumo per-capita de huevo de plato México tiene 22.4 kg/persona, es el país con mayor consumo en el mundo.

Por los datos anteriormente mencionados, se pretende hacer un plan de mercadotecnia para la planta de alimentos balanceados con la intención de conocer que percepción tienen los clientes actuales de ella y que le sirva para saber cómo abordar nuevos clientes.

Planteamiento del problema

Según SAGARPA, el estado de Sonora en el 2009, contribuyo con 18% de la producción nacional en la carne de canal porcino, ubicándose en el primer lugar nacional. Internamente, este bien de consumo generó 52.4% del valor pecuario, por lo que se trató, además, de la actividad ganadera más importante. De este sector prácticamente no tiene participación la planta de alimentos balanceados bajo estudio. Los principales municipios productores son: Hermosillo con 34% y Navojoa con 31%.

Debido a lo anterior surge la siguiente pregunta de investigación: ¿Cuál es el nivel de satisfacción del cliente de alimentos balanceados actual?

Objetivo

Valorar el nivel de satisfacción del cliente actual de alimento balanceado mediante encuestas para buscar nuevos desarrollar nuevos clientes.

Método

La planta de alimentos cuenta con proceso de elaboración de alimento balanceado en presentación harina para aves y cerdos. Cuenta con un departamento de control de calidad con laboratorio para realizar análisis físico y bromatológico a los alimentos ahí elaborados. Así también cuenta con un departamento de distribución de alimento, el cual presta el servicio de entrega a granjas con viaje sencillo y full, puede enviar desde 21 toneladas hasta 60 toneladas por viaje. La elaboración de alimento es de lunes a sábado de 6 de la mañana a 6 de la tarde. La distribución de alimento es las 24 hrs de lunes a sábado.

El mercado son los productores de la región que no cuentan con su propia producción de alimento balanceado y, que por lo tanto, compran alimentos a las plantas comercializadores de alimento balanceado de la región. La planta de alimento balanceado puede cubrir la necesidad de los clientes que busquen nutrir a su parvada o hato con

alimento balanceado que solo contiene materias primas de origen vegetal, las cuales son mas inocuas. Así como los clientes que no tengan el equipo para transporte del alimento, ya que la propuesta de la planta de alimentos es elaborar y distribuir hasta las granjas de cliente el alimento en el momento que lo requieran. Además, se ofrece sistema de crédito a pago de un mes, con lo cual ayuda a las finanzas de los posibles clientes.

La planta de alimentos ofrece 30 distintos tipos de alimentos. Se cuentan con formulas comprobadas por el cuerpo de nutriólogos del grupo para aves de crianza y producción de carne y huevo. Además se tiene formulas para el pío de cría y engorda de cerdos. La planta de alimentos al pertenecer al grupo que es el mayor consumidor en granos en el ramo agropecuario de México, es probable que el precio de las materias primas sea mejor que cualquier otra empresa dedicada a la producción de alimento balanceado. Con esto se tiene la ventaja de un menor costo por tonelada formulada.

En la región se tiene como competidores, las plantas de alimentos balanceados que se dedican a la venta del mismo, ejemplos son, Vimifos, Naasa y Purina. Estas empresas se dedican a la venta de alimento para distintas especies: aves, cerdos, camarón, caballos, vacas, etc. Ofrecen como opcional la distribución del alimento, ya que el cliente puede ir si prefiere por él a la planta. Ofrecen distintas formas de precio, te ofrecen el producto hasta tu granja, que tu vallas por él y que también te ofrecen que tu les des las materias primas y ellos solo te realicen la maquila.

Como se ha mencionado anteriormente, una parte importante en el esquema de alimento balanceado es su distribución, actualmente la planta de alimentos bajo estudio, tiene una flota de cuatro tractocamiones que hacen juego con seis tolvas (cada tolva tiene una capacidad de hasta 30 toneladas), con esto se puede enviar alimento desde 21 hasta 60 toneladas con un solo carro.

En cuento al perfil del cliente, el sur de Sonora según INEGI (2010) cuenta con una población de 912,99. Con respecto a la actividad económica el 6.2% el PIB del estado es aportado por el sector agropecuario.

El segmento de mercado meta es las empresas dedicadas a la explotación avícola y porcícola del sur de Sonora.

Resultados

El objetivo es producir alimento balanceado que cumpla con la inocuidad y las especificaciones bromatológicas de nuestros clientes para el mayor desarrollo de sus explotaciones.

Fortalezas:

- F1.- Grupo de técnicos de alto grado de especialización en nutrición de aves y cerdos.
- F2.- Buen costo de materias primas debido al alto volumen de compra.
- F3.- Productos bien diferenciados y valorados en el mercado.
- F4.- Verticalidad en el proceso.
- F5.- Capacidad de producción holgada.

Debilidades

- D1.- No se cuenta con línea de peletizado de alimentos.
- D2.- Se utilizan solo materias primas de origen vegetal, por lo cual es mayor el costo de las formulas de alimento.
- D3.- Exceso de burocracia para los procesos administrativos.
- D4.- Solo se cuenta con 12 horas al día de producción de alimento balanceado.
- D5.- No existe capacidad de almacenaje para otras materias primas que pudiese solicitar el cliente potencial.

Oportunidades

- O1.- Atender a grupos adicionales de clientes.
- O2.- Regulaciones de protección de la región por ser zona libre de enfermedades.
- O3.- Alto nivel de inocuidad alimentaria.
- O4.- Mayor crecimiento en el consumo en los humanos de huevo y pollo para la obtención de fuentes proteína animal.

Amenazas

A1.- Inestabilidad económica del país.

A2.- Crecimiento lento del mercado.

A3.- Efectos políticos.

A4.- Condiciones climatológicas.

<p>Ambiente externo</p> <p>Ambiente interno</p>	<p>OPORTUNIDADES</p>	<p>AMENAZAS</p>
	<p>- O1.- Atender a grupos adicionales de clientes.</p> <p>- O2.- Regulaciones de protección de la región por ser zona libre de enfermedades.</p> <p>- O3.- Alto nivel de inocuidad alimentaria.</p> <p>- O4.- Mayor crecimiento en el consumo en los humanos de huevo y pollo para la obtención de fuentes proteína animal.</p>	<p>- A1.- Inestabilidad económica del país.</p> <p>- A2.- Crecimiento lento del mercado.</p> <p>- A3.- Efectos políticos.</p> <p>- A4.- Condiciones climatológicas.</p>
<p>FORTALEZAS</p>	<p>ESTRATEGIAS</p>	<p>ESTRATEGIAS</p>
<p>- F1.- Grupo de técnicos de alto grado de especialización en nutrición de aves y cerdos.</p> <p>- F2.- Buen costo de materias primas debido al alto volumen de compra.</p> <p>- F3.- Productos bien diferenciados y valorados en el mercado.</p> <p>- F4.- Verticalidad en el proceso.</p> <p>- F5.- Capacidad de producción holgada.</p>	<p>F2, F5, O1: Tener disponible materia prima para necesidad de nuevos clientes.</p> <p>F3, F4, O3: Dar seguridad a los clientes de que recibe alimento con alto grado de sanidad</p>	<p>F4, A1: Brindar tranquilidad a los clientes ya que la empresa tiene sustentos muy sólidos.</p> <p>F1, A4: Dar versatilidad a las formulas alimentarias por cambios bruscos de temperatura en la región.</p>
<p>DEBILIDADES</p>	<p>D1, D2, O3: Evaluar el impacto de contar con una línea de peletizado para mayor inocuidad del alimento.</p> <p>D2, D5, O1: Evaluar crecimiento de la Planta de alimentos para poder alojar una mayor cantidad de tipos de materia prima para mayor satisfacción de los clientes.</p>	<p>D2, A4: Generar nuevas estrategias de obtención de materia prima ya que los cambios climáticos originan pérdidas de cosecha en el campo agrícola.</p>
<p>- D1.- No se cuenta con línea de peletizado de alimentos.</p> <p>- D2.- Se utilizan solo materias primas de origen vegetal, por lo cual es mayor el costo de las formulas de alimento.</p> <p>- D3.- Exceso de burocracia para los procesos administrativos.</p> <p>- D4.- Solo se cuenta con 12 horas al día de producción de alimento balanceado.</p> <p>- D5.- No existe capacidad de almacenaje para otras materias primas que pudiese solicitar el cliente potencial.</p>		

Dentro de los objetivos que tiene la planta de alimentos es el de consolidar la relación con sus clientes actuales. En la actualidad presta servicio a 57 granjas, 52 avícolas y 5 porcinas. Dentro de este grupo de granjas se caracteriza por estar dirigidas por nueve encargados distintos. Conocer como perciben dichos clientes a la planta de alimentos ayudara para reconocer que puntos son los más valiosos para los productores respecto al alimento.

Como también se maneja el proceso de distribución de alimento, un objetivo sería determinar si se está cumpliendo con la forma, tiempo y calidad del alimento para nuestros clientes actuales. Esto ayudara para saber si se necesita hacer algún ajuste en los tiempos de traslado de la planta de alimentos a las granjas. Además, ayuda para determinar si el alimento se le está distribuyendo dentro de la granja en la forma como lo solicita el cliente.

La capacidad de producción de la planta de alimentos está sobrada, por lo que también es relevante conocer si se tienen las condiciones para ofrecer el servicio a nuevos clientes. El objetivo es determinar si se cuenta con las condiciones para ofrecerles el servicio a nuevos clientes. Esto beneficiara económicamente a la planta de alimentos, ya que ayudaría a reducir sus costos fijos, ya que tendría más toneladas de alimento elaborado.

Para las estrategias que se colocaron en la matriz FODA, se enuncian a continuación:

Tener disponible materia prima para necesidad de nuevos clientes: Con esta estrategia se quiere llegar a contar con una mayor variedad de ingredientes que ayuden a reducir el costo de la formula alimentaria, ya que el alimento representa el 70% de los costos de producción en el sector avícola y porcícola.

Dar seguridad a los clientes de que recibe alimento con alto grado de sanidad: parte importante en los procesos de producción es el tener sanidad e inocuidad alimentaria, para reducir al mínimo las enfermedades de las explotaciones así como decremento en el desempeño de los animales.

Brindar tranquilidad a los clientes ya que la empresa tiene sustentos muy sólidos: Dar la tranquilidad a los clientes que pueden contar con su programa de alimento seguro y con las especificaciones que ellos requieren, ya que la planta de alimentos tiene una solidez financiera.

Dar versatilidad a las formulas alimentarias por cambios bruscos de temperatura en la región: Lograr tener la confianza de los clientes que ante golpes de calor durante el verano se puede tener la capacidad de ajustar las formulas alimenticias para proteger a los animales del estrés calórico.

Evaluar el impacto de contar con una línea de peletizado para mayor inocuidad del alimento: Muy ligado a una de las estrategias anteriores de que es parte importante en los procesos de producción es el tener sanidad e inocuidad alimentaria, para reducir al mínimo las enfermedades de las explotaciones así como decremento en el desempeño de los animales. Contar con una línea de producción de alimento peletizado ayudara con una menor carga de bacterias y un mejor aprovechamiento de los nutrientes por parte de los animales.

Evaluar crecimiento de la Planta de alimentos para poder alojar una mayor cantidad de tipos de materia prima para mayor satisfacción de los clientes: Lijando con una de las estrategias anteriores del contar con una mayor variedad de ingredientes que ayuden a reducir el costo de la formula alimentaria, ya que el alimento representa el 70% de los costos de producción en el sector avícola y porcícola.

Generar nuevas estrategias de obtención de materia prima ya que los cambios climáticos originan pérdidas de cosecha en el campo agrícola: Ligado con la estrategia anterior, se busca asegurar el abasto de materia prima para la elaboración de alimento balanceado para animales. Por el tamaño de la organización a la cual pertenece la planta de alimentos, se tiene la facilidad de hacer compras de grandes volúmenes de materias primas en el extranjero.

Para las estrategias descritas en el punto anterior, se enuncian a continuación las siguientes tácticas:

Para la estrategia de tener disponible materia prima para necesidad de nuevos clientes. La táctica será: Construir una bodega para poder almacenar un ingrediente más, pasta de Canola, la obra tiene un costo de \$ 2,000,000. Este proyecto se presentara a la Dirección de Operaciones para buscar su visto bueno para iniciar con su construcción. El responsable de presentar este proyecto es el jefe de la planta de alimentos.

De la estrategia de dar seguridad a los clientes de que recibe alimento con alto grado de sanidad. La táctica será: liberación de cada alimento que se distribuirá por medio del

laboratorio de la Planta de Alimentos. Para esto ya se cuenta con las instalaciones y el personal para garantizar la inocuidad del alimento embarcado. El costo por carro embarcado es de \$ 890. El responsable de esto será el auditor de calidad.

Para la estrategia de brindar tranquilidad a los clientes ya que la empresa tiene sustentos muy sólidos. La táctica es: tener platica con los clientes donde se les dé una inducción a la empresa. En ella se darán razones del porque esta empresa es de capital sólido. El responsable será el jefe de planta de alimentos. El costo de esta plática, será el “coffee” (refrescos y galletas) que se les dará a los clientes \$138.

De la estrategia de dar versatilidad a las formulas alimentarias por cambios bruscos de temperatura en la región. La táctica será: tener comunicación una vez por semana con los clientes para monitorear si en sus granjas han tenido cambios de temperatura. El responsable de esto será el auditor de calidad.

Para la estrategia de evaluar el impacto de contar con una línea de peletizado para mayor inocuidad del alimento. La táctica es: presentar el proyecto de incluir una línea de peletizado en la planta de alimentos a la dirección de operaciones para contar con su visto bueno. El responsable de esto será el jefe de planta de alimentos.

Conclusiones

La planta de alimentos balanceados que se estudió, presenta fortalezas que pueden apoyar la idea de comenzar una nueva etapa de comercializar alimento balanceado a nuevos clientes. Una de los puntos clave es, la condición de pertenecer a un grupo con más de años en el mercado agropecuario. Además de contar con la asesoría técnica de personas altamente conocedoras del ramo avícola, dichas personas forman parte del grupo de asesores que tiene el grupo en sus oficinas corporativas.

Un punto importante de esta planta de alimentos balanceados, es que tiene disponibilidad de incrementar su producción, ya que tiene suficiente capacidad instalada para poder absorber nuevos clientes sin realizar modificaciones significativas a su proceso y plantilla de mano de obra. Es punto resulta relevante ya que puede atender a un cliente potencial en el momento que el mismo cliente lo decida.

Dentro de la planta de alimentos, se cuenta con personal suficiente, con alto conocimiento del proceso y en constante preparación. Tiene una buena ubicación

geográfica, ya que esta a un costado de la carretera internacional México 15. Cuenta con la opción de entrega de alimento en granjas, lo cual es valioso para los pequeños productores que no tiene una flota de camiones especializados para el traslado del alimento.

Por lo anterior, se concluye que la planta de alimentos balanceados, tiene una buena plaza y producto para poder ampliar su participación en el mercado de alimentos balanceado para explotaciones pecuarias.

Recomendaciones

Dentro de las recomendaciones que se pueden realizar a la planta de alimentos balanceado, es el de incrementar su variedad de materias primas y de igual forma, aumentar la capacidad de almacenaje de los ingredientes que utiliza. Otra recomendación, es la de incluir una línea de peletizado en su proceso, con esto puede ofrecer una gama de productos de mayor valor para las explotaciones pecuarias.

Se tiene un mercado potencial en la región con posibilidades de penetración, ante el aumento de los granos y en algunos momentos desabasto de los mismos. Por lo que no todos los comercializadores de alimento podrán sostener sus clientes. Es donde la planta de alimentos bajo estudio tiene que entrar con una propuesta de menor costo para los productores pecuarios.

Para lo anterior, necesita desarrollar aun más el plan de mercadeo para lograr ubicar cuales son los competidores a los cuales puede desplazar. Para esto necesita contar con un esquema de promociones y publicidad para poder convencer a los clientes de que la planta de alimentos puede ofrecerles un mejor servicio.

Por lo tanto, queda abierta la posibilidad de ampliar este estudio hasta desarrollar un esquema de promociones y servicios que logren atraer nuevos clientes para la planta de alimentos.

Referencias

- American Management Association. <http://www.amamex.org.mx/> (Consultado el 14 de Octubre de 2011)
- INGI. <http://cuentame.inegi.org.mx/monografias/informacion/son> (Consultado el 18 de Octubre de 2011)
- SAGARPA.
- Unión Nacional de Avicultores. Manual de estadísticas del 2010.

Capítulo XIX. Eficiencia de la empresa, basándose en la mejora continua del proceso administrativo y sus funciones

Magaly Coronel Salomón, Jesús Ayala Ruiz, José Christian Arias Herrera, Lourdes Gpe. Portela Peñúñuri & María del Carmen Vásquez Torres

Resumen

El contenido de este documento establece en términos muy generales los antecedentes de la administración, sus enfoques y principales aportaciones por los actores claves que han sido determinantes para la administración actual. Debido a que la administración es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de los miembros de la organización y el empleo de todos los recursos organizacionales, con el propósito de alcanzar las metas establecidas por la organización (Stoner, Freeman y Gilbert 1996) es decir, hacer las cosas a través de las personas con los mejores resultados. En cualquier tipo de organización se busca el logro de determinados objetivos con eficiencia y eficacia. Por lo anterior se aplicara a un caso concreto de una empresa que por la misma operatividad ha omitido desarrollar ciertas partes del proceso administrativo, el propósito del presente documento es conocer las áreas de oportunidad específicas de la empresa en referencia al proceso administrativo y su impacto en la eficiencia de su operatividad.

La importancia que representa para la empresa la sistematización de sus procesos y la calidad de atención al cliente es determinante para el fortalecimiento de sus ventas.

De este manera se realiza un estudio de los procesos administrativos de una empresa que su giro principal es la prestación de servicios de llamadas telefónicas, envío de mensajes masivos, elaboración de base de datos enfocadas al telemarketing, cobranza y levantamiento de encuestas, y como a través del fortalecimiento y mejora continua de sus procesos administrativos puede efficientar sus funciones, agregar valor a sus servicios y por lo tanto obtener mejores rendimientos.

Basado específicamente en las funciones de planeación, organización, integración del personal, dirección y control. De tal manera que los resultados obtenidos sirvan para realizar recomendaciones para que a su vez la empresa pueda evaluar y priorizar acciones enfocadas a actualizar sus planes, manuales y procedimiento o bien crear los no existentes.

Antecedentes y marco de referencia

De acuerdo a Hernández (2006), La administración en términos generales tiene su origen y se considera su existencia desde que el hombre formo las primeras formas de organización y sociedades, conforme su evolución y la utilización de herramientas administrativas, el hombre se motivo a dominarlas y a utilizarlas de manera que a través de la eficiencia de su uso se pudiese obtener una mejor calidad de vida; por lo que de manera

gradual creó una teoría empírica que se transmitió de generación en generación adecuada a cada entorno y condiciones de cada pueblo.

De tal manera que se puede observar que desde entonces existía la planeación, la organización y el liderazgo para el desempeño de las funciones relacionadas a la cacería, en sus inicios.

El desarrollo de ideas y teorías se aceleró notablemente después del siglo XIX, la influencia de filósofos, como Sócrates, Platón y Aristóteles en las tareas de la administración antigua es importante; así como en la filosofía moderna destacaron Bacon y Descartes. La organización eclesiástica también influyó a través del estudio e investigación de Mooney, al igual que la organización militar (Chiavenato, 1990), contribuyó con algunos de los principios que más tarde la teoría clásica incluiría; la revolución industrial vio producir en su contexto situaciones, problemas y variables, a partir de las cuales se iniciaría la teoría clásica de la administración. De manera similar las aportaciones de economistas liberales sentaron las bases para la aparición de algunos principios de la administración.

Teorías de la administración

Las teorías de la administración, Chiavenato (1990), menciona que son teoría clásica, humanista y neoclásica.

Clásica

Administración Científica, el nombre se debe al hecho de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar una elevada eficiencia industrial, los principales métodos científicos aplicados a los problemas de la administración son la observación y la medición, se caracterizaba en el énfasis de la tarea realizada por el operario.

Teoría Clásica, se caracterizaba por el énfasis en la estructura que la organización debería poseer para ser eficiente.

El objetivo de ambas teorías era coincidente: La búsqueda de la eficiencia de las organizaciones, para la administración científica se lograba a través de la racionalización del trabajo del operario y en la sumatoria de la eficiencia individual, mientras que en lo

contrario para la teoría clásica se parte del todo organizacional y de su estructura para garantizar eficiencia en todas las partes involucradas.

Humanista

Nace de la necesidad de corregir la fuerte tendencia de la deshumanización del trabajo, surgida con la aplicación de métodos rigurosos, científicos y precisos.

Principales orígenes: La necesidad de humanizar y democratizar la administración, el desarrollo de las llamadas ciencias humanas, las ideas de la filosofía pragmática.

Neoclásica

Se considera como la teoría clásica actualizada con los conceptos de la administración moderna y dentro de un modelo ecléctico que representa la formación del administrador actual. Uno de sus mejores productos es la APO (Administración por objetivos)

Las principales aportaciones a la administración han sido presentadas por Taylor, Henri Fayol, Lilian Gilbert, Elton Mayo, Mc Gregor, Henry L. Gantt, Robert Owen, Mary Parket Follet, las cuales se sintetizan a continuación:

Taylor

Idalberto Chiavenato (1990) describe a Taylor como fundador de la administración científica, para Taylor la administración debe estudiarse y tratarse científicamente no empíricamente.

Teoría de la Administración científica

Desarrollo cuatro principios establecidos a través de los cuales la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades:

1) Principio de planteamiento, sustituir en el trabajo la improvisación, por métodos basados en procedimientos científicos.

2) Principio de la preparación, selección científica de los trabajadores a través de un método planeado, incluyendo la preparación de la mano de obra, maquinas y equipos, así como la distribución física y racionalización de herramientas y materiales.

3) Principio de control, controlar y certificar el trabajo que se está realizando de acuerdo a las normas y planes de la empresa.

4) Principio de ejecución, delegación de responsabilidades y atribuciones para la ejecución disciplinada del trabajo.

Forma científica efectuar el trabajo a través de los estudios de los tiempos y movimientos; formas de remuneración.

Henri Fayol

Teoría clásica de la organización: Identificar los principios y las capacidades básicas de la administración eficaz. Fundador de la escuela clásica de la administración; sistematizó el comportamiento gerencial; se interesaba por la administración total y se enfocaba hacia la administración (Stoner, Freeman y Gilbert 1996).

Sergio Hernandez y Rodriguez (2006) destaca los 14 principios generales de la administración de Fayol: 1. División del trabajo 2. Autoridad y responsabilidad 3. Disciplina 4. Unidad de mando 5. Unidad de dirección 6. Subordinación de los intereses individuales 7. Remuneración del personal 8. Centralización 9. Jerarquía 10. Orden 11. Equidad 12. Estabilidad y duración 13. Iniciativa 14. Espíritu de equipo.

Lilian Gilbert

Estudios sobre la fatiga y el movimiento; fin último de la administración científica era el desarrollo del potencial humano de los trabajadores; pioneros en utilizar la tecnología del cine para analizar tareas. Diecisiete movimientos básicos en la realización de las tareas: Therblig (Stoner, Freeman y Gilbert, 1996).

Elton Mayo

Autor más destacado en el campo científico de las relaciones humanas. Método científico para estudiar a las personas en su entorno laboral. Estudios del fenómeno del efecto hawthorn, donde interpreto el concepto del hombre social motivado por las necesidades sociales. Relaciones gratificantes en el trabajo y más sensible a las presiones del grupo de trabajo que al control administrativo. (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2006).

Mc Gregor

Los autores Stephen P. Robbins y David A. De Cenzo (2002) Mencionan como principal aportación lo siguiente:

Dos dimensiones: Visión del hombre y sus impulsos, superación personal, nuevos conceptos para ordenar las relaciones en beneficio de la organización.

Métodos de investigación científica al estudio del comportamiento de las personas en las organizaciones como entidades globales.

Hipótesis básicas alternativas sobre las personas y su posición en el trabajo: Teoría X, uso de autoridad, resultado por medio de las personas.

Teoría Y, la administración debe: Crear oportunidades, remover obstáculos, alentar el crecimiento y desarrollo de los trabajadores, ofrecer orientación.

Henry L. Gantt

Según lo descrito por los autores Stoner, Freeman y Gilbert (1996) Destacan a Gantt principalmente por desarrollar:

Sistema de remuneración para trabajadores y supervisores para elevar su producción.

Graficas para calendarizar la producción “grafica de Gantt”

Bases para la invención de dos para ayudar a planificar, administrar y controlar organizaciones complejas método de ruta critica CPM y la técnica para evaluación y revisión de programas PERT

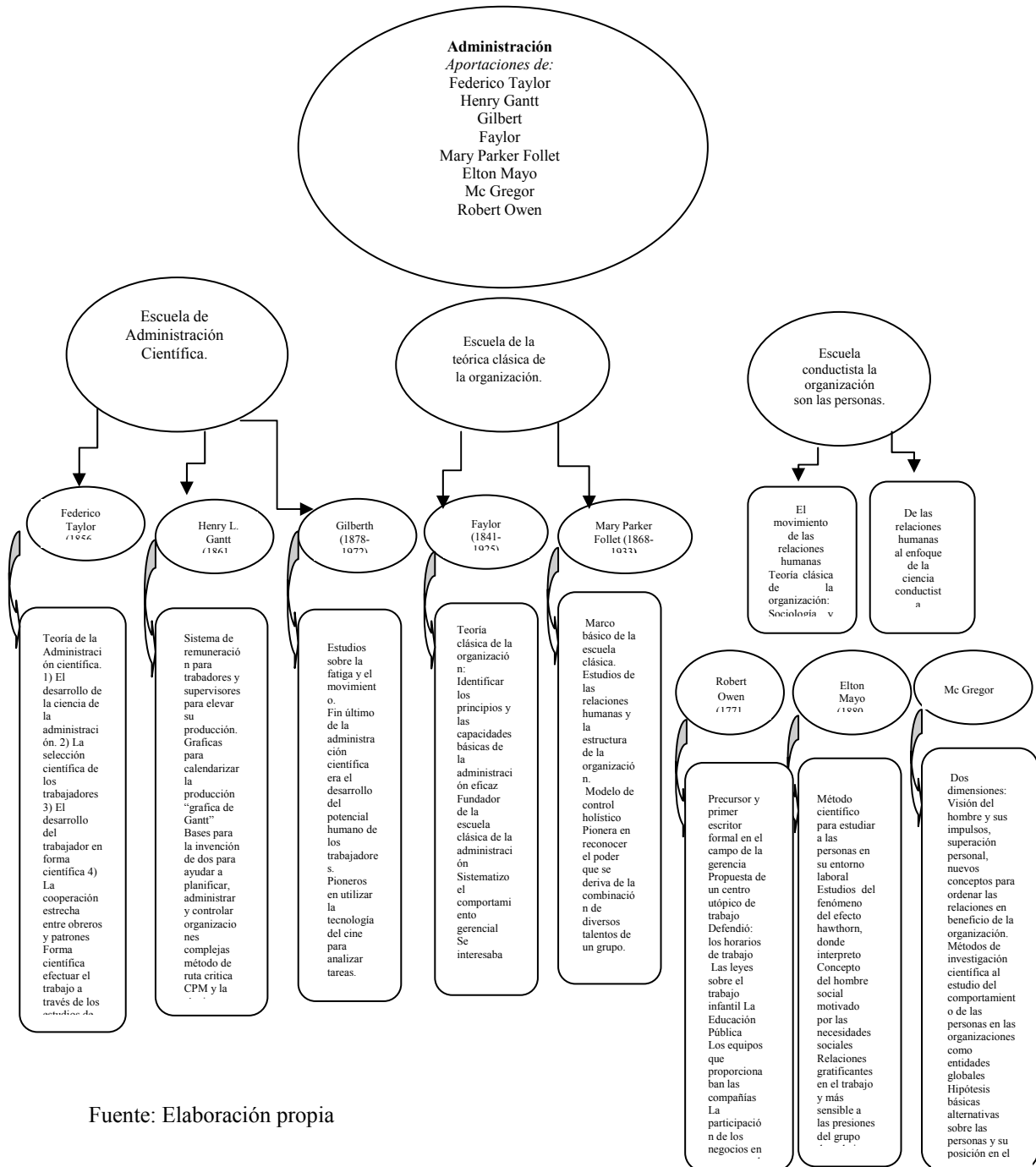
Robert Owen

Precursor y primer escritor formal en el campo de la gerencia. Propuesta de un centro utópico de trabajo. Defendió: los horarios de trabajo. Las leyes sobre el trabajo infantil, la educación pública. Los equipos que proporcionaban las compañías. La participación de los negocios en proyectos de la comunidad. (Stephen P. Robbins y David A. De Cenzo 2002).

Mary Parket Follet

Marco básico de la escuela clásica. Estudios de las relaciones humanas y la estructura de la organización. Modelo de control holístico, pionera en reconocer el poder que se deriva de la combinación de diversos talentos de un grupo. Considero que lo esencial

del trabajo directivo esta en el uso de la autoridad y en su forma de coordinar al grupo. Señaló que la dirección general de las empresas requiere de más profesionalismo, especializados, con fundamentos científicos. Escribió el libro “La Administración como Profesión”, donde destaca la importancia de la aplicación del método científico aplicado a los aspectos psicosociales, organizacionales y la relevancia del ser humano en la organización (Sergio Hernández y Rodríguez, 2006).



Fuente: Elaboración propia

El proceso administrativo

Considerando a la administración como el proceso (Forma sistemática de hacer las cosas) de planear, organizar, dirigir y controlar para lograr objetivos organizacionales preestablecidos

Se establecen cinco funciones administrativas, que a su vez integran acciones estratégicas que son consideradas básicas y/o indispensables para que una organización funcione efectivamente. (Sergio Hernandez y Rodriguez, 2006)

Funciones Administrativas

Koontz (1998) Analiza y describe las funciones básicas del proceso administrativo, la función de Planeación, organización, integración de personal, dirección y control.

Planeación, es la función más básica de la administración e implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones a llevarse a cabo por la organización.

Organización, supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa.

Integración del personal, implicar llenar y mantener los puestos de trabajo de una organización a través de distintas actividades estructuradas como: Inventarios del personal, reclutamiento y selección, ubicación, ascenso, evaluación, planeación, compensación y capacitación.

Dirección, la función administrativa de la dirección es influir en el personal para que cumplan con las metas organizacionales y grupales, por medio de la función de dirección los administradores ayudan a las personas a darse cuenta de que pueden satisfacer sus necesidades, utilizar su potencial y contribuir al cumplimiento de los propósitos de la empresa.

Control, es la medición y corrección del desempeño, el control básico implica tres pasos: Establecimiento de normas, medición del desempeño en base a esas normas, corrección de las variaciones de normas y planes

Diagnostico Administrativo

El diagnóstico administrativo es un estudio sistemático, integral y periódico que tiene como propósito fundamental conocer la organización administrativa y el funcionamiento del área objeto de estudio, con la finalidad de detectar las causas y efectos

de los problemas administrativos de la empresa, para analizar y proponer alternativas viables de solución que ayuden a la erradicación de los mismos.

El diagnóstico es la conclusión del estudio de la investigación de una realidad, expresada en un juicio comparativo de una realidad dada.

Su importancia principalmente radica en la veracidad de realidad, está encaminado a lograr sistematizar la información cuantitativa sobre la situación presente de la organización y sus tendencias; así como precisar obstáculos principales de las organizaciones. (Víctor Manuel Martínez Chávez 2002)

Planteamiento del Problema

En la organización se realizó un diagnóstico del proceso administrativo que consta de cinco instrumentos, cada uno de ellos enfocado a una etapa del mismo. Encontrándose un alto índice de rotación de personal, falta de sentido de pertenencia de los empleados hacia la empresa, excesivo gasto de la empresa en la contratación de servicios a terceros para el reclutamiento y selección de personal, se detectó también que no se cuenta con un presupuesto formal anual, ni medidas previsoras en caso de que un cliente no pague los servicios prestados, no se cuenta con un programa de capacitación permanente que genere las condiciones para que los miembros de la organización se desarrollen profesional y personalmente.

La rotación de personal provoca grandes gastos a la empresa, considerándose la prioridad de disminuir éstos, ya que la situación repercute en otros problemas que se han estado presentando en la organización al no contar con una integración del personal y a su vez incertidumbre de quedarse o no en la empresa.

Los problemas presentados en la empresa están repercutiendo negativamente el desempeño organizacional, cuestiones financieras por los excesivos gastos, falta de compromiso por parte del personal y desmotivación.

Por lo que surge la siguiente interrogante: ¿Cómo lograr contar con el personal ideal para el puesto que se les está contratando?

Objetivo

Diseñar un procedimiento integral para el reclutamiento, selección y contratación, para la organización en estudio, que permita asegurar la permanencia del personal de la estructura operativa y de servicios en la empresa.

Método

A continuación se presenta el sujeto en estudio, materiales y procedimiento que se siguió en la investigación.

Sujeto en estudio

Es una empresa que presta sus servicios de llamadas telefónicas, envío de mensajes masivos, elaboración de base de datos, enfocadas al telemarketing, cobranza y promociones.

Materiales

Los materiales utilizados fueron cinco instrumentos enfocados cada uno de ellas a las etapas del proceso administrativo.

El de planeación consta de setenta preguntas dicotómicas, abarcando, visión, misión, objetivos, estrategias, políticas, reglas, presupuestos, programas y procedimientos.

Organización, integrado por veinticinco preguntas dicotómicas, las cuales incluyen tipo de organización, organigrama, departamentalización y manuales administrativos.

Integración del Personal este instrumento consta de nueve preguntas dicotómicas y abarca estudios de puestos, proceso de reclutamiento y selección de personal, programa de incentivos por desempeño y programas de inducción y capacitación al personal.

Dirección, contempla nueve preguntas dicotómicas segmentadas por acciones de liderazgo, motivación, comunicación y el tipo de dirección que se ejerce.

Control, el instrumento incluye veintisiete preguntas dicotómicas las cuales se avocan a los sistemas de información, implantación de modelos de actuación, medición de resultados y acciones correctivas.

Se aplicó un cuestionario de ciento cuarenta y cinco preguntas, en algunas secciones, los administradores de la empresa incluían observaciones relacionadas con la pregunta, ya sea a manera de justificación o explicación.

Procedimiento

Para la realización del estudio se llevo a cabo el siguiente procedimiento:

- a) Diseño y aplicación de un cuestionario estructurado que comprende las funciones administrativas de planeación, organización, integración, dirección y control.

- b) Inventario y auditoría interna de documentos referenciales que incluyen los procesos administrativos.
- c) Entrevistas directas con personal directivo y operativo de la empresa a diagnosticar.
- d) Procesamiento de la información
- e) Informe al Director General de la organización
- f) Establecer prioridades de las áreas de oportunidad detectadas
- g) Realizar el proceso de reclutamiento, selección y contratación de la empresa.

Resultados

- a) Diseño y aplicación de un cuestionario estructurado

En términos generales se detectó la necesidad de que la empresa cuente con un proceso de reclutamiento, selección y contratación de personal integral que incluya: Entrevista personal, aplicación de exámenes de habilidades y conocimientos (lectura y redacción, expresión oral, modulación de voz) así con un examen psicométrico que pueda medir el factor humano tolerancia.

- b) Documentos rectores con los que cuenta la empresa

Plan de negocios que incluye datos generales de la empresa, antecedentes y su justificación para el inicio de operaciones.

El concepto de negocios, misión, visión, descripción general del servicio, ventajas competitivas y comparativas, análisis de los factores de éxito y de riesgo, el impacto en la comunidad, objetivos, estrategias, organización, política en relación a la contratación de los servicios externos (Outsourcing), condiciones generales de trabajo.

En el documento se incluye como un área estratégica la mercadotecnia, conteniendo una imagen, análisis del mercado, identificación de la competencia directa e indirecta, segmento y nicho de mercado, publicidad, promoción y comercialización.

Establece y describe las diferentes etapas de operación.

En el documento se incluye como un área estratégica la mercadotecnia e incluye una imagen, análisis del mercado, identificación de la competencia directa e indirecta, segmento y nicho de mercado, publicidad, promoción y comercialización.

Establece y describe las diferentes etapas de operación.

Identifica insumos y proveedores

Describe el área geográfica donde está ubicada la empresa, así como sus instalaciones físicas.

La estrategia de producción se incluye en el plan de negocios, el control de calidad de la prestación del servicio, las herramientas y equipo.

En otro apartado se considera el presupuesto de operación a tres años y por último incluye todo lo referente al marco legal de la empresa.

Portafolio de servicios

El documento de portafolio de servicios está enfocado a la promoción de la empresa incluye la imagen, información general de la empresa, ubicación, describe las ventajas de utilizar el servicio, los servicios que ofrece: envío masivo de correos electrónicos, contacto directo por operador, sms masivos, portal de chats y servicio de 01800. De igual manera describe las ventajas competitivas de cada uno de estos servicios; así como experiencias de éxito en la prestación de servicios de la empresa.

- c) Entrevistas directas con personal directivo y operativo de la empresa a diagnosticar.

Guía de detonadores

Áreas de mejora en el proceso administrativo

Planeación, ven la necesidad de dedicar más esfuerzo y tiempo en la función de planeación, actualmente no presentan ningún problema grave, sin embargo se considera recomendable hacer una revisión, ya que esto dará más certidumbre en un futuro para el crecimiento sostenible de la empresa.

Funciones administrativas prioritarias a mejorar

Selección del personal adecuado para el desarrollo de funciones operativas

Conocimiento de los nuevos enfoques de la administración.

Tienen el conocimiento de los enfoques, de hecho el más utilizado es el outsourcing, ya que además de que ellos contratan servicios externos para la contabilidad, aspectos legales y recursos humanos, esta función les facilita más concentrarse en la especialización del servicio que presta la empresa.

- d) Procesamiento de la información, con la información recabada de la aplicación del cuestionario, la entrevista personal y los documentos rectores, se realizó una lista de

documentos y se procedió a revisar las características de cada uno, posteriormente se le asignó un status de completo, incompleto o no existente.

e) Informe al director general

Se elaboró un documento ejecutivo donde se sintetiza en términos generales los resultados del análisis, resumen y recomendaciones generales, priorizando acciones correctivas de aquellas funciones que más afecten actualmente a la empresa.

f) Establecer prioridades en las áreas de oportunidad

Fortalecer la función de integración de personal con acciones enfocadas al reclutamiento y selección de personal, así como la capacitación permanente, ya que actualmente existe una alta rotación del personal el 30% incluso hasta el 45% en algunos proyectos.

Fortalecer la función de planeación a través de la elaboración de un presupuesto anual específico con medidas previsoras.

g) Procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal

Objetivo: Definir puntualmente las actividades y lineamientos de la empresa para el reclutamiento, selección y contratación del personal aspirante a obtener un puesto de trabajo en la empresa, la finalidad es asegurar el ingreso de perfiles profesionales y personales idóneos y en lo posible evitar riesgos en relación a la calidad en el servicio y la rotación de personal.

Alcance: Este procedimiento es aplicable a todos los aspirantes en incorporarse como personal operativo a la empresa.

Definiciones

Administración del personal: es la utilización de los recursos humanos para alcanzar objetivos organizacionales.

Entrevista de selección: la entrevista personal es un factor determinante en la decisión final respecto de la aceptación o no de un candidato al empleo.

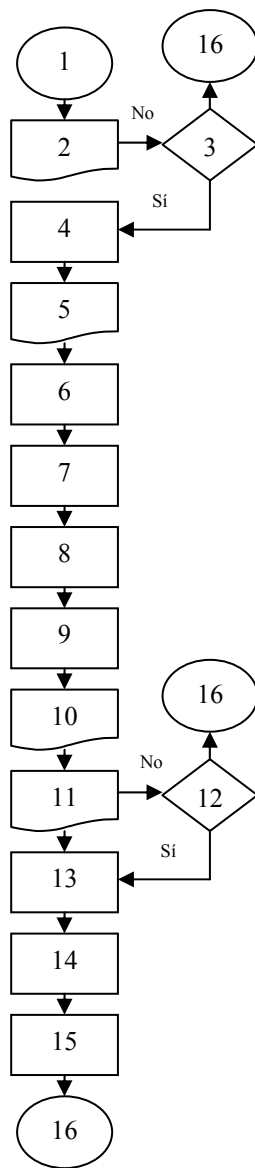
La entrevista de selección debe ser dirigida con gran habilidad y tacto, para que realmente pueda producir los resultados esperados.

Pruebas de conocimientos: evaluar el grado de nociones, conocimientos y habilidades adquiridos mediante el estudio, la práctica o el ejercicio.

Pruebas de habilidad: tiene por objeto el descubrimiento de intereses, habilidades poseídas y potencial para adquisición de nuevas habilidades.

Pruebas de personalidad: pretenden analizar los diversos rasgos determinados por el carácter (rasgos adquiridos) y por el temperamento (rasgos innatos).(Koontz, 1998)

Documentos de respaldo: constancias de estudios, identificación oficial, exámenes médicos, carta de no antecedentes penales.



1. Inicio, surge la necesidad de contratación de una o más personas.
2. Dirección general solicita a la Dirección administrativa mediante formato la contratación de personal.
3. La Dirección administrativa evalúa la posibilidad de vacantes
4. La Dirección administrativa identifica aspirantes en base de datos interna y emite convocatoria externa.
5. Dirección administrativa entrega o envía formato de solicitud a los aspirantes.
6. Dirección administrativa programa entrevistas.
7. Dirección administrativa prepara y realiza entrevistas.
8. Dirección administrativa valida la información proporcionada por el aspirante
9. Dirección administrativa aplica pruebas.
10. Dirección administrativa, realiza preselección elabora informes de selección y los envía a la Dirección.
11. Dirección analiza los resultados y selecciona al personal a contratar e informa por escrito a la Dirección administrativa.
12. Dirección administrativa, informa a los no seleccionados.
13. Dirección administrativa, informa a los seleccionados y solicita al aspirante documentos de respaldo.
14. Los seleccionados a ocupar puestos de trabajo firman el contrato.
15. Dirección administrativa inicia el proceso de inducción del nuevo personal a la empresa.
16. Fin

Figura 1. Diagrama de flujo.

Conclusiones

En base a la aplicación del cuestionario y la entrevista realizada con los directivos de la empresa, se detectó que cuenta con los documentos básicos de las funciones administrativas, sin embargo la falta de ciertos procedimientos, manuales y programas, pueden estar repercutiendo en las eficiencia de varias funciones, si nos referimos al área de planeación, es muy importante socializar la misión, visión y objetivos generales y específicos, lo anterior con la intención de cristalizar el horizonte de los empleados operativos y que sirvan como un marco general para su desempeño, también provocaría el fortalecer su sentido de pertenencia a la empresa, por lo que se recomienda revisar y actualizar estos preceptos rectores tomando en cuenta e involucrando a los empleados.

Se detectó que no existe un presupuesto estratégico anual, es un presupuesto muy general a cinco años, el presupuesto que debería ser programado anualmente y contemplar ingresos y egresos, pronósticos y previsiones de la empresa en un periodo determinado. La falta del presupuesto trae como consecuencia la falta de coordinación y control de las operaciones de la empresa, tomando en cuenta que no se prevén ciertos gastos, podía generar como consecuencia un desequilibrio financiero, lo cual para una microempresa es un grave riesgo.

En la función de organización, no se encontraron omisiones que pudiesen impactar negativamente en la empresa, la única recomendación sería revisar el organigrama y colocarlo en un lugar visible.

Integración del personal, debido a que el proceso de reclutamiento y selección de personal es realizado por un tercero, la empresa podría recortar este gasto, el proceso es relativamente sencillo, ya que el 90% del personal a contratar debe cumplir con un perfil específico. En este caso se recomienda que el área administrativa de la empresa implemente el procedimiento de reclutamiento, selección y contratación de personal. Una de las consecuencias que podría tener el no contar con un programa permanente de capacitación es la falta del desarrollo personal o profesional de los miembros del equipo operativo, y generar desmotivación. Se recomienda elaborar un programa de capacitación en base a temáticas motivacionales (ya que el trabajo es monótono), ventas, modulación de voz, lectura y redacción.

En las funciones de dirección y control, se considera que están muy bien estructuradas por lo que no se ha generado ningún impacto que este perjudicando la operatividad de la empresa.

La empresa considera que tener documentado todo el proceso administrativo y sus funciones no es tan necesario debido a las dimensiones de la misma, sin embargo es el momento ideal para fortalecerlos o en caso de no existir crearlos, ya que tiene muchas ventajas para facilitar el crecimiento y desarrollo de la empresa tales como:

Mantener un sólido crecimiento de la organización, asegurar que todos los integrantes de la empresa sin excepción tenga un pleno conocimiento y comprensión de la empresa y su rumbo, así como los papeles que desempeñan cada uno de los integrantes, facilitaría también la prevención de problemas tales como falta de comunicación, organización, fugas de responsabilidades, grados de autoridad, entre otros, sistematizaría ciertas funciones como la integración de nuevo personal y la promoción del ya existente en la empresa; de igual manera facilitaría el programa de estímulos y compensación al personal eficiente.

Al tener todo documentado la empresa podría tener acceso a fondos de apoyo a empresas promovidos por el gobierno federal y estatal.

Como recomendaciones generales hacia la empresa y en una primera etapa de preparación sería implementar un procedimiento de reclutamiento y selección de personal, la revisión de la misión, visión y objetivos específicos y generales; así como socializarlos y colocarlos de manera visible en la empresa.

Actualizar el manual de procesamientos y de organización; asegurar la elaboración de un presupuesto anual e implementar de manera gradual un sistema de gestión de calidad.

Referencias

Harold Koontz (1998) Administración, Una perspectiva global, onceava edición. McGraw-Hill Interamericana editores

James A.F. Stoner, R. Edward Freeman, Daniel R. Gilbert Jr.(2002) Administration. Sexta edición. Pearson Educación.

Stephen P. Robbins, David A. Decenzo (2002) Fundamentos de Administración: Conceptos esenciales y aplicaciones. Tercera edición

Pearson Educación 2002

Sergio Hernández y Rodríguez (2006) *Introducción a la Administración, Teoría general administrativa: origen, evolución y vanguardia*. Cuarta edición. McGraw-Hill, Interamericana editores S.A de C.V

Víctor Manuel Chávez (1989,2002) *Diagnostico Administrativo Procedimientos, procesos, reingeniería y benchmarking*. Segunda edición. Editorial Trillas

Idalberto Chiavenato (1990) *Introducción a la Teoría General de la Administración*. Tercera edición. Editorial McGraw-Hill

http://bibliotecadigital.conevyt.org.mx/normateca/Documentos/Rec_Humanos/PR-FD-

Capítulo XX. Estudio de Mercado para una comercializadora Hortícola en Estados Unidos

Sergio Alejandro Nava López, Yara Landazuri Aguilera, Rodolfo Valenzuela Reynaga & María Trinidad Álvarez Medina

Resumen

El consumo y producción de las hortalizas en el mundo se han incrementando debido a la demanda que ejercen los consumidores. Actualmente los agricultores han estado aplicando nuevas tecnologías para aumentar la producción en menos áreas mejorando también la calidad de su producto. México es uno de los principales productores y exportadores de hortalizas, cuenta con varios estados de la República dedicados a esta producción. El Estado de Sonora es reconocido por su productividad agrícola, en particular el Valle del Yaqui. La producción y calidad de sus legumbres generan un producto de exportación, es por ello que ciertos agricultores tienen la inquietud de instalar sus propias comercializadoras que distribuyan sus productos sin la necesidad de contar con intermediarios que se lleven la otra parte de la ganancia. A partir de esto, realizan estudios de mercado que permiten detectar las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de posicionar una empresa comercializadora en los Estados Unidos, el método para construir la investigación requiere estudiar el mercado, la demanda del producto, la oferta, los precios, canales de distribución e identificar a los competidores. Habiendo obtenido la base de datos, los resultados permiten dar una perspectiva más amplia del panorama del mercado, colocando en mejores condiciones para tomar decisiones al productor para ver si es conveniente o no instalarse en dicho país. Es importante que toda empresa con expectativas de crecimiento realicen un estudio de mercado para determinar si su empresa cumple con los requerimientos y si el país promete ser el de mayor demanda.

Introducción

En este capítulo se detallan los antecedentes del proyecto, así como la investigación que se realizará en los Estados Unidos para conocer la viabilidad de comercializar productos hortícolas en dicho país. También se exponen las características que debe contener dicho mercado para ser un punto clave de venta. Por lo tanto es importante fundamentar la justificación del proyecto mostrando los beneficios que dicha investigación traerá al momento de que una empresa hortícola decida tomar posición en algún estado de Norte América.

Antecedentes

La producción y el consumo de hortalizas en el mundo siempre han estado presente, sin embargo eran contados los países que jugaban el rol de productor y exportador. Hoy en día se han sumado algunas otras Naciones que quieren formar parte de la cartera de clientes que demanden su producto por su calidad. Por lo tanto es posible afirmar que la producción de hortalizas en el mundo se ha incrementado, lo cual es una fuente de ingresos y sobre todo generador de empleos, ya que la extensa demanda de diversos productos ha podido penetrar los mercados y posicionarse de los mismos.

Globalmente los países con mayor nivel productivo de hortalizas en el mundo son; Holanda, la Unión Europea (España); China, Canadá, Francia, Bélgica y México; que durante algunos años ha venido jugando un papel muy importante en la exportación de hortalizas a otros continentes. (Modino, 2008).

Por su parte México se caracteriza por su riqueza de climas y ecosistemas que favorecen a la producción de hortalizas todo el año. Lo cual se puede decir que es su principal ventaja ante otros competidores potenciales. La agricultura en México es una de las principales fuentes económicas y sobre todo en la generación de empleos.

Por ende el campo mexicano es uno de los principales productores y exportadores de estos productos. Cabe aclarar que no todos los Estados del País cuentan con tierras fértiles para estos cultivos, si embargo cuentan con la riqueza de frutícolas.

Por mencionar algunos Estados que están posicionados fuertemente en la producción de hortalizas, son el Bajío, Sinaloa, Baja California, Chihuahua y Sonora.

Sonora es un estado muy extenso, colinda al norte con Estados Unidos y al sur con Sinaloa. Ser vecino de uno de los países primer mundista es una de las mayores ventajas que se cuenta. Dicho territorio posee un esquema productivo de alto valor y volumen de productividad. La agricultura en Sonora es una de las principales fuentes de ingresos en la mayor parte del estado, la riqueza de sus tierras fértiles que son aptas para la producción de granos y hortalizas han logrado mantener a las regiones en un nombramiento alto, como una de los principales zonas que exportan sus productos a otros continentes. (Gobierno del Estado de Sonora, 2005).

Ciudad Obregón, se encuentra al sur del Estado de Sonora, ubicado a dos horas al sur de la Capital. Ciudad Obregón Sonora, México se caracteriza por su principal fuente

económica que es la agricultura, sobresaliendo también otros sectores como la construcción, ganadería, pesca, acuacultura, Industria y servicios, forman un papel importante en la generación de ingresos y empleos. El municipio cuenta con unos de los valles más grandes de México, conocido como el Valle del Yaqui, mismo que cuenta con 220,000 mil hectáreas de tierras fértiles para el cultivo de granos y hortalizas. (OCV, 2011).

Actualmente el Valle del Yaqui ha sobresalido a nivel nacional, como unas de las principales zonas productoras de hortalizas que abastecen a la población mexicana. El valle fue fundado en los años cuarenta y desde su inicio, la agricultura ha formado parte de la economía de muchas familias y una importante fuente de ingresos para el sector urbano y rural. Año tras año, los esfuerzos de los primeros agricultores en el valle, fueron dejando legados de muchas experiencias, logrando obtener el título del granero de México; sin embargo, hoy en día, es también conocido como uno de los estados con mayor producción y calidad de legumbres.

Planteamiento del Problema

Debido a la gran demanda que existe de los productos hortícolas en los Estados Unidos, se realizó una investigación, para detectar la zona de oportunidad donde una empresa comercializadora podría instalarse para fines de su actividad económica.

En los negocios de exportaciones o importaciones existen intermediarios, que en el caso de la comercialización de hortalizas a otros países, fungen una importante labor en las relaciones con los clientes. Se sabe que conforme un producto de exportación vaya pasando de mano en mano los costos se van incrementando hasta llegar al consumidor final.

El problema nace en la inquietud por parte de los productores por disminuir costos e incrementar sus ganancias en sus empresas. Para los productores, los intermediarios pueden ser una ventaja o una desventaja. Algunos consideran que es desventaja por motivo de disminución de ingresos, por ello es que algunos productores han optado por crear sus propias comercializadoras que les permitan tener una relación y comunicación directa con sus clientes. Así que el problema va dirigido únicamente a la utilidad. Los productores y dueños de comercializadoras ven la necesidad de crear sus propios intermediarios que les permita realizar un negocio rentable, donde las ganancias se queden dentro en la empresa y no solo estar enfocados en ganar más dinero, sino también en la generación de empleo.

Por lo anterior las empresas están realizando investigaciones en donde analizan el mercado para identificar la factibilidad de operar con sus propios intermediarios en otros países. Esto formaría parte de una ventaja competitiva ya que el productor tendría comunicación directa con su comprador lo que muestra un nivel más alto de negociación y confianza para los clientes.

Por lo tanto para que una empresa comercializadora hortícola pueda conocer la viabilidad económica y factibilidad de instalación en los Estados Unidos es importante que se plantee la siguiente interrogante:

¿Cuáles son las características del mercado meta, para la instalación de una comercializadora hortícola en Estados Unidos?

Justificación

Toda empresa con expectativas de crecimiento a medio o largo plazo, tiene el propósito de buscar nuevos mercados es con el objetivo de ser una organización reconocida en su ámbito laboral. Es importante que las empresas con dicho objetivos se encuentren en vanguardia tecnológica y científica debido a los bruscos cambios del entorno en los que se viven hoy en día, esta es una forma preventiva para que las empresas tomen medidas estratégicas para la solución de problemas.

Es por ello que el proyecto busca analizar el mercado donde se pretende instalar una comercializadora hortícola en los Estados Unidos debido a la gran demanda que se tiene por parte del País, importando grandes cantidades de hortalizas provenientes del Estado de Sonora, particularmente del Valle del Yaqui.

Algunas de las ventajas al realizar la investigación, es que permite detectar las áreas de oportunidad, reduce riesgos y evalúa a la competencia. Es importante aclarar que es necesario que toda empresa realice este tipo de investigaciones de mercado ya que funge como un análisis acerca de los competidores y del entorno; esto es, con el propósito de mejorar a la organización para mantenerla al margen de la competencia.

Otra ventaja es el fortalecimiento de la comunicación entre la empresa y los clientes, ya que por medio del análisis se logra captar las necesidades del consumo del producto con la finalidad de satisfacer las necesidades de sus clientes.

Además de los beneficios es la disminución de riesgos al momento de realizar operaciones de venta, ya que puede indicar un mercado saturado del producto o los servicios que se desea ofrecer.

El precio es un elemento fundamental en el logro del posicionamiento del producto, por ello el constante análisis de la oferta y demanda para mantener precios justos y favorables al consumidor. Esto sirva para ser competitivos y lograr mantener satisfecha las necesidades de los clientes.

Existen dos desventajas que las empresas deben tomar en cuenta, ya que un estudio de mercado conlleva tiempo relevante para la adquisición de información y costos derivados de dicha investigación que no necesariamente resultan onerosos en comparación con lo que se puede llegar a perder de no realizarlo.

Objetivo

Desarrollar un estudio de mercado mediante el análisis del entorno, consumidor, precios, competencia, canales de distribución, para detectar el mercado meta con la finalidad de conocer las características de este, para la instalación de una comercializadora hortícola en Estados Unidos.

Método

El método para la realización de la investigación, primeramente se describe el sujeto de dicha investigación, siendo el país vecino los Estados Unidos, consecutivamente se describen los materiales que se utilizaron en dicho trabajo y por último el procedimiento que se llevo a cabo para elaborar el presente trabajo.

Sujetos

Estados Unidos se ha caracterizado por ser uno de los principales importadores de hortalizas en el mundo, debido a la exigencia de la gran demanda que se tiene por parte de centrales de abasto y cadenas comerciales, ciertos productores de hortalizas han optado por crear sociedades o individualmente, montar su propia comercializadora en los Estados Unidos.

Se identificó la necesidad de estudiar al mercado para conocer qué tan factible es llevar a cabo este proyecto. Para el diseño de la investigación los sujetos de estudio fueron el gerente general de una comercializadora hortícolas en Nogales, Arizona, el cual compartió información acerca de los fuertes competidores a los que enfrenta, comentó acerca de los mercados más potenciales y colaboró con mencionar cuáles eran los productos de mayor demanda en los Estados Unidos. Esta entrevista sirvió para tener claro cuál era el entorno competitivo a los que se puede enfrentar la empresa y si los productores cuentan con la oferta para poder abastecer parte importante de la demanda del país. Otra fuente de información y de gran ayuda fue la del auxiliar administrativo, que dio el apoyo para enriquecer la información, habló de la variabilidad de los precios actuales, comentó algunas estrategias geográficas para instalar una comercializadora y agregó comentarios acerca de la oferta productiva en México. Dicha entrevista que se aplicó al auxiliar permitió entender el panorama de las altas o bajas de los precios y que todo es entorno a la oferta y demanda. Con respecto al transporte del producto, se entrevistó a dos operadores de trailer que facilitaron el costo que con lleva el traslado de un lugar a otro. El precio es en base a las millas recorridas en los Estados Unidos. También fue de gran aportación el apoyo de cuatro productores de hortalizas de la región que en una breve entrevista permitieron sustentar o enriquecer el estudio, facilitaron la búsqueda por Internet, proporcionando páginas confiables, que trataban sobre los precios actuales, los porcentajes de importaciones y exportaciones a Estados Unidos, las áreas de cultivos y los rendimientos por hectáreas.

La información relacionada con los competidores es para identificar a las empresas fuertemente posicionadas en el mercado e igualar o mejorar los productos o servicios que se pretenden ofrecer para lograr penetrar el mercado.

En base a la respuesta de los productos de mayor demanda en los Estados Unidos, se realiza un estudio de la oferta productiva del Valle del Yaqui para identificar cuáles de ellos se cultivan y cuáles son las áreas de siembra para poder medir el nivel de productividad y conocer el total de la oferta que se tiene.

Respecto al precio, es difícil contar con un precio determinado, sin embargo es importante verificar diariamente los precios diarios de las hortalizas en la página USDA, National FOB review por internet, para determinar si la opción es la exportación o el mercado nacional.

La pregunta orientada a la ubicación geográfica fue un elemento interesante, debido a que Sonora es frontera con Nogales Arizona y el Valle del Yaqui se encuentra al sur del Estado. Se puede decir que es el mejor lugar para poder instalar una comercializadora hortícolas debido a la cercanía con la zona productora.

Materiales

Los resultados de la investigación se obtuvieron por medio de fuentes primarias como son las entrevistas aplicadas al Gerente general, auxiliar contable, operadores de transporte y algunos productores de hortalizas de la región. Cuestionamientos acerca de sus clientes potenciales, las hortalizas de mayor demanda, ubicación geográfica, la oferta de las hortalizas, los nombres de algunas de las empresas contra las que compite, los canales de distribución de su producto.

Otras fuentes de información fueron bajo el régimen de fuentes secundarias. Basadas en páginas de Internet confiables, Distrito de Riego Del Río Yaqui, FOASTAT, NATIONAL FOB REVIEW, FPAA (Fresh Produce, Associan of the American) e información de autores especialitas en el tema del estudio de mercado.

Procedimiento

A continuación se describe el procedimiento que se llevó cabo para recolectar información que fuese relevante para analizar ciertas investigaciones que llevaría como resultado elaborar un proyecto fundamentado.

1. Se analizó a demanda por medio de una entrevista a un propietario de una comercializadora en Nogales Arizona, dejando en claro los productos hortícolas de mayor demanda en las cadenas comerciales o centrales de abasto. Ellos son los clientes potenciales en la compra de hortalizas para la venta a sus consumidores. Y se determino que los productos de mayor demanda son el tomate, pepinos, chilli bell o pimiento, calabaza, melón y elote amarillo.
2. Se entrevisto a un propietario de una comercializadora hortícola en los Estados Unidos, para tomar en cuenta su opinión respecto a la zona geográfica más apta para instalar una comercializadora.

3. Consecutivamente se analizó la oferta que contiene el Valle del Yaqui, Sonora, en la producción de las hortalizas mencionadas anteriormente.
4. Día a día los precios de los productos hortícolas pueden ser vistos en la página de USDA, que es la fuente confiable para conocer las variaciones de los precios que se están manejando diariamente para cada producto. Esto es para ser más realista la investigación.
5. Se identificó el canal de distribución del producto, para otorgar un servicio de prestigio, que permita hacer llegar el producto en buen estado y en tiempos acordados.
6. Por último que se integró un documento que en base a las investigaciones de fuentes primarias y secundarias se pudo formalizar un estudio de mercado para una comercializadora hortícolas en los Estados Unidos.

Resultados

A continuación se presentan algunos datos estadísticos, costos y precios con el objetivo de estudiar el entorno comercial de los Estados Unidos, para conocer la sustentabilidad de comercializar productos hortícolas mexicanos. Esto con la finalidad de sustentar la oferta que cuentan los productores del Valle del Yaqui y la exigente demanda de los productos que requiere los Estados Unidos para poder abastecer su mercado de consumo.

Como resultado del estudio de mercado a los Estados Unidos de América, con la finalidad de conocer cuáles son los mercados más potenciales en la adquisición de hortalizas, así como determinar la demanda, la oferta de los productores, la competencia, precios y los canales de distribución. La recolección de la información y el análisis de la misma, permite detectar la posibilidad de que una empresa comercializadora hortícola pueda instalarse en los Estados Unidos cumpliendo con las normas de calidad y producción.

Segmentación de mercado

Se seleccionaron las variables que se consideraron más importantes para la selección de mercado meta en las exportaciones de hortalizas. Se hizo una comparación de

dos países los cuales presentan un monto importante en las importaciones del producto en estudio; dichos países son: Estados Unidos y Canadá.

A continuación en la tabla 1 se muestra las variables seleccionadas con su respectiva información, para la toma de decisión del mercado meta.

Tabla 1. Variables de segmentación del mercado meta

PAIS	Volumen total de mercado	Ingreso Percápita (Dls.)	Tratado comercial con México	Importaciones Totales (Millones de Dls.)	Importaciones EUA - México
Estados Unidos	308,000,000 Hab.	USD 46.715	Si	\$ 390.000.000	12 %
Canadá	34.124.781 Hab.	US\$ 43.738	Si	\$ 11.000.000	2.0 %

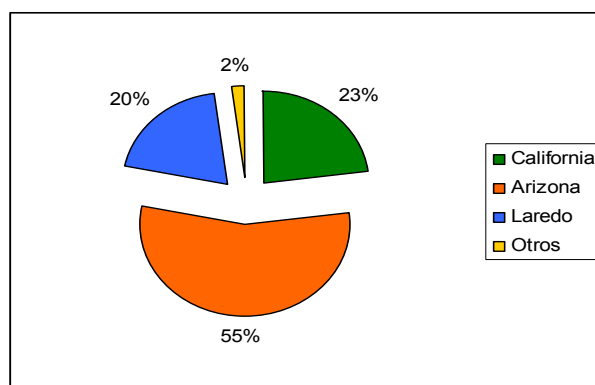
Fuente: Wikipedia, 2011

En base a la matriz de valoración antes hecha, y una vez analizados los resultados obtenidos se observa que el país meta a exportar las hortalizas es Estados Unidos, debido a que obtuvo una calificación máxima en cuanto a las variables analizadas. El país como segunda opción es Canadá como lo muestra la tabla anterior.

Mercado meta

Estados Unidos de America es un territorio que se caracteriza por su fuerte economía y liderazgo en el mundo de los negocios. El país es considerado uno de los principales importadores y exportadores de productos y servicios lo que les ha permitido incrementar su economía constantemente.

En la gráfica 1. Se muestran el porcentaje de las regiones que importan hortalizas desde los Estados Unidos.



Gráfica 1. Porcentaje de las regiones que importan hortalizas desde los Estados Unidos.

Fuente: Comisión Veracruzana de Comercialización Agropecuaria, 2010

Es importante examinar la grafica anterior, lo cual muestra estadísticamente que la principal zona importadora de hortalizas es Nogales Arizona, que se encuentra ubicada al sur frontera con México. Dicho Estado tiene un giro económico muy interesante ya que prestigiosas comercializadoras están instaladas en ese sector, comercializado productos alimenticios que forman parte de la canasta alimenticia como son el tomate, calabaza, pimiento, etcétera.

Análisis de la demanda

La demanda es la cantidad de producto o servicio que lo consumidores están dispuestos adquirir a un precio determinado con la finalidad de satisfacer una necesidad específica.

Tabla 2. Algunos de los productos de mayor demanda en los Estados Unidos se encuentran:

Producto	Cantidad Tonelada	Valor (1000 dls)	Precio Unitario(dlls/ton)
Calabaza	329,780	253,001	767
Tomate	1,116,340	1,431,590	1282
Pimiento, Chilli Bell	102,589	204,386	1992

Fuente: FOASTAT, Top Imports, 2011

La tabla anterior muestra los volúmenes totales de importaciones de hortalizas que se tienen por parte de los Estados Unidos para poder satisfacer la demanda que requieren las cadenas comerciales y centrales de abasto.

Por ellos es importante para los comercializadores contar con volúmenes cuantiosos para determinar si cumplen con la suficiente oferta de los proveedores para poder satisfacer al mercado meta.

Análisis de la oferta

Primeramente es importante saber que la oferta de una empresa o sector es la capacidad de producción que posee ó cuantas unidades podría producir a su máxima capacidad, con la necesidad de satisfacer la demanda o niveles de inventarios.

Para medir la oferta de los productos hortícolas en el Valle del Yaqui, Sonora, México, se tomaron en cuenta dos cultivos que predominan en área con respecto a otras hortalizas y uno cultivo que no predomina en la región.

Paso 1: Después de haber investigado el promedio de hectáreas por cultivo y sus rendimientos, hay que multiplicar el número de hectáreas con el rendimiento por hectárea, lo cual arrojará una cantidad llamada capacidad de producción (estimación de la oferta).

Tabla 3. Estimación de la oferta.

Cultivo	Numero de Has. 2011	Rendimiento por Has.	Capacidad de Producción
Calabaza	1479	40 Ton.	59160
Tomate	458	160 Ton.	73280
Pimiento	0	120 Ton.	0

Fuente: Distrito de Riego del Río Yaqui, 2011.

La tabla arroja como resultado la cantidad de 132,440 toneladas de tomate y calabaza, asumiendo que la producción del Valle del Yaqui es productiva y que cumple con una producción cuantiosa capaz de satisfacer cierta parte de la demanda de los Estados Unidos.

Fijación de los precios

En base al estudio de los precios de los productos hortícolas de exportación e importación están cotizados de manera internacional, evaluados en dólares estadounidenses y FOB (libre a bordo). Esto refiere a que los precios son estipulados en base a la demanda de los productos si la demanda exige los precios suben y si la oferta exige los precios bajan.

Actualmente los precios de algunas hortalizas se encuentran en repunte ya que el pasado febrero 2011, las principales zonas productoras de hortalizas del país Mexicano sufrieron catástrofes en miles de pérdidas de hectáreas de cultivo. Esto se debió a una fuerte helada presentada en las fechas del 4, 5 y 6 del mes de febrero del año 2011, sin embargo pocas áreas lograron recuperarse y otras efectuaron segundo cultivos para poder abastecer el mercado nacional o internacional. Por lo tanto los precios de estos productos oscilan entre:

Tabla 4. Precios de los productos.

Cultivo	Precio Abril 2011
Calabaza	15.50 – 20.00 dlls. 15 lb.
Tomate Plum	25.00 – 30.00 dlls 25 lb.
Pimiento	
Green	16.95 – 21.95 dlls. 11 lb.
Red	20.95 - 22.95 dlls. 11 lb.
Yellow	19.65 - 20.00 dlls. 11lb.

Fuente: National FOB Review, 2011

La tabla mencionada anteriormente muestran los precios de los productos valuadas en libras del peso de las cajas del producto, dicha información actualizada por México crossings through Nogales, Arizonam sales F.O.B.

Identificación de la competencia

La competencia es el conjunto de empresas que ofrecen productos o servicio iguales o diferentes a la empresa, que podrían satisfacer las mismas necesidades. Algunas empresas líderes en el giro comercializador de productos hortícolas se encuentran: Sunfed, Del Campo Supreme, L&M Companies, Fresh Farms, Tepeyac Produce. Etcétera.

Estas empresas son algunas de las tantas que existen en el giro comercializador de hortalizas ubicadas la mayor parte en Nogales Arizona. Todas ellas se enfrentan a la dura competencia y a los constantes avances tecnológicos para mejorar su productividad, por lo tanto cada empresa debe identificar y seleccionar aquellos mercados meta a los que puedan servir mejor y con mayor provecho. Así es como las grandes comercializadoras han logrado subsistir ante los cambios del entorno, sus criterios son objetivos y cada empresa conoce su potencial por lo tanto se mantienen en su rango con las expectativas de crecimiento siempre y cuando cuenten con la seguridad de prestar el mejor producto, servicio y calidad del producto.

Análisis de canales de distribución

Para los productores de hortalizas y comercializadores la importancia de las vías de distribución radica en poner el producto en el lugar correcto y en el momento más adecuado. Por lo tanto seleccionar el medio ideal atrae ventajas para el proveedor y la empresa, beneficios que generan mayor satisfacción al cliente, permiten un buen flujo de ventas constantes, promueve el beneficio de posesión, evolución en la comercialización (catálogos, hipermercados), etcétera.

La propiedad de un producto debe transferirse de alguna manera del productor que lo elabora, al consumidor que lo necesita y la compra. Por lo que algunas organizaciones o productores agrícolas utilizan algunos tipos de medios; como puede ser productor – consumidor ó productor – minorista – consumidor, ambos serian los medios mas adecuado para la supervivencia de una empresa comercializadora en los Estados

Unidos, ya que la mayoría de las exportaciones de hortalizas requieren de un intermediario que facilite la recepción del producto y a su vez la venta del mismo, o en dado caso de que el productor cuente con su propia comercializadora, ya seria una relación directa con el cliente lo cual sus ingresos serian mayores, al no tener como gasto un intermediario en la negociación.

Por ultimo, según el estudio del canal de distribución para una empresa comercializadora ubicada en la ciudad de Nogales Arizona, el transporte mas adecuado para el traslado del producto de la empresa al consumidor final, es por medio de vía terrestre, transportes conocidos como trailer refrigerados con capacidad de unas 40 toneladas, que permiten que el producto llegue fresco y en buenas condiciones.

El costo del transporte es dependiendo de las distancias de punto de partida al punto de entrega, pero para dar una idea más real de los costos hoy en día, el precio de los trailers por cada 400 millas o 643 kilómetros es de 850 dólares el viaje y cotizado al valor del dólar al día actual.



Conclusiones

En base a la información del documento anterior, muestra que un estudio de mercado no solo es importante para las organizaciones analizar los mercados, si no también que permite identificar claramente las características del producto o servicio que se pretende colocar en otros comercios. También el análisis permite indagar acerca del comportamiento pasado y proyectar a futuro hipótesis de cuál va a ser su evolución en el mercado.

Para toda organización que pretende iniciar un nuevo comercio o sustentar la rentabilidad de uno ya existente, se tiene que analizar una serie de aspectos que logran determinar si su organización puede cumplir con la insatisfecha demanda prevista de un producto o servicio.

La serie de análisis a investigar para obtener información que permita determinar el posicionamiento y vida del producto en venta son: segmentación de mercados, mercado meta, estudio de la demanda, oferta, características de los competidores, precios y canales de distribución. Siguiendo la temática anterior y basándose en fuentes primarias o secundarias que sean respaldadas por el Gobierno Federal, Municipio, páginas web oficiales, estadísticas, son formas de obtener datos verídicos que ayudaran a que la investigación sea real y la empresa este sustentada en base a la información.

Recomendaciones

Ya sea para un productor grande o en grupo de inversionistas agropecuarios, optar por la idea de instalar su propia comercializadora ya que les permitirá estrechar relaciones directas con sus clientes, incrementando su prestigio laborar y ganancias.

Se sugiere investigar consecutivamente la demanda de los clientes para hacer los pedidos al proveedor y poder abastecer la demanda.

Es relevante mantener y pulir el servicio de distribución con la finalidad de ser una empresa organizada, de calidad y tiempos acordados.

Retener o incrementar el número de productores proveedores de hortalizas para hacer crecer la empresa o abastecer la demanda de los consumidores.

Es indispensable contar con una cadena de fletes reconocida.

El personal administrativo de la empresa debe de contar con capacitaciones periódicas para mantener un ambiente agradable y productivo.

El personal de logística debe prestar atención desde el momento que se empaca el producto hasta ser trasladado a los puntos de venta, ya que el encargado del puesto funge como vigilante de que el producto llegue en perfectas condiciones.

La selección del personal es fundamental para contar con un equipo de trabajo eficiente. Los perfiles de las personas deben de cumplir con las expectativas del puesto.

Referencias

- Distrito de Riego del Río Yaqui (2010), Comparativo de superficie por cultivo por subunidad, <http://www.drryaqui.com.mx/COMPARATIVO00I11.pdf>.
- FOASTAT, (2011). Top Import USDA, recuperado el día 12 de Abril del 2011.
- FOASTAT, (2001). Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación. Recuperado el día 15 de Abril del 2011.
- Modino (2008). Revista Agromensajes..Recuperado el día 3 de Febrero del 2011. <http://www.fcagr.unr.edu.ar/Extension/Agromensajes/24/4AM24.htm>.
- OCV, Oficina de Convenciones y visitante, Cd. Obregón sonora, México, derechos reservados, 2011. Recuperado el día 19 de Febrero del 2011. <http://www.ocvobregon.com.mx/inicio.htm>.
- R. Albert, (2011). Agriculture Marketing Service. “National FOB Review”. Recuperado el día 20 de Abril del 2011. <http://www.usda.gov/wps/portal/usda/usdahome>.
- Wikipedia (2011). Países por PIB Recuperado el día 2 de Marzo del 2011 [http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_PIB_\(PPA\)_per_c%C3%A1pita](http://es.wikipedia.org/wiki/Anexo:Pa%C3%ADses_por_PIB_(PPA)_per_c%C3%A1pita)

Capítulo XXI. Validación del modelo de evaluación del sistema de gestión para la mejora de la calidad en PYMES, elemento gestión recurso humano

Adolfo Cano Carrasco, René Daniel Fornés Rivera, Alberto Uribe Duarte, Sandra A. Peñúñuri González, Mucio Osorio-Sánchez, Gilberto Oroz Galaviz, Luz E. Beltrán-Esparza & Laura E. Rodríguez González

Resumen

La evolución de la calidad ha conducido a una situación en que las operaciones son controladas bajo la aplicación de normas y estándares, esto le permite a las PYMES contar con un modelo que rijan el Sistema que Gestiona la Calidad, las empresas a nivel PYMES están en constante riesgo de desaparecer en el mercado por su inestabilidad económica, falta de cultura de calidad, falta de capacitación de personal de operación, la motivación, falta de conocimiento de fondos de apoyo, falta de iniciativa por parte de los empresarios entre otros. Dando así una inestabilidad organizacional que impide el crecimiento de la empresa, por lo anterior se realizó un modelo de evaluación en base a principios que rigen el nivel de desempeño de la operación del sistema de gestión para la mejora de la calidad en la PYMES. Es por esto que esta investigación plantea la necesidad de validar dicho modelo, en el presente proyecto se validó el principio de gestión del recurso de un modelo de evaluación de un sistema de gestión para la mejora de la calidad en las Pymes.

Se realizaron pruebas de correlación de variables, extrayendo variables que se analizaron de manera cualitativa, y después se realizó el análisis de confiabilidad. Finalmente, se concluye que las actividades que conforman los principios validados son aplicables y pertinentes al contexto de operación de las PYMES.

Introducción

Actualmente las Pymes representan un sector muy amplio de las empresas en México, y tienen alto riesgo de desaparecer debido a carencia de cultura de calidad, así como otros factores que provocan la inestabilidad de las organizaciones. Hoy en día las compañías de todo el mundo industrializado reconocen que la calidad del producto se traduce en ahorro de costos y en una mejora general. La palabra calidad tiene múltiples significados, Como podría ser un conjunto de propiedades inherentes a un objeto que le confieren capacidad para satisfacer necesidades implícitas o explícitas. La calidad de un producto o servicio es la percepción que el cliente tiene del mismo, es una fijación mental del consumidor que asume conformidad con dicho producto o servicio y la capacidad del mismo para satisfacer sus necesidades (Cárdenas, 1999).

Badia (2002), hace referencia que antes de la Revolución Industrial, la calidad del producto era responsabilidad individual del artesano que lo elaboraba. Hasta la llegada de los talleres, cada artesano constituía una unidad empresarial individual. En el caso de los comerciantes, el control de calidad de las mercancías no era otro que el reconocimiento del producto en el momento de la compra, una eventual merma en la calidad del producto podía ser subsanado mediante la rebaja del precio durante la negociación.

El desarrollo de la Calidad Total a escala internacional ha dado lugar a la aparición de varios modelos de Excelencia en la gestión como el ISO 9000, HACCP, EFQM, entre otros. Estos modelos están preparados para servir como instrumento de autoevaluación para las organizaciones. Los organismos certificadores encargados de la gestión de estos modelos utilizan como elementos de difusión de los mismos la entrega anual de unos “Premios a la excelencia de la gestión” tales como el modelo Deming que otorga el premio que lleva su mismo nombre, Rascón (2008).

El Sistema de Gestión de Calidad se representa como un modelo en el cual se constituyen escenarios de comportamiento en las diferentes áreas que se adhieren a cada elemento que la componen, como es el caso de la ISO 9001, tomando en cuenta, que los modelos representan la realidad, o bien, visualizan a futuro el comportamiento de la situación actual, son entendidos como puntos de referencia que se imitan para lograr resultados deseados. Rascón (2008), comenta que para llevar a cabo una evaluación es de utilidad apoyarse en algún modelo establecido y comprobado.

Udaondo (1992), debe entenderse por gestión de calidad el conjunto de caminos mediante los cuales se consigue la calidad; incorporándolo por tanto al proceso de gestión, que alude a dirección, gobierno y coordinación de actividades. De este modo, una posible definición de gestión de calidad sería modo en que la dirección planifica el futuro, implanta los programas y controla los resultados de la función calidad con vistas a su mejora permanente. Así pues, mediante la gestión de calidad, la gerencia participa en la definición, análisis y garantía de los productos y servicios ofertados por la empresa, interviniendo y haciendo que se realicen los siguientes tipos de actuaciones:

- Definir los objetivos de calidad, coordinando para ello los intereses de la empresa con las necesidades de los clientes.
- Conseguir que los productos o servicios estén conformes con dichos objetivos, facilitando todos los medios necesarios para lograrlos.
- Evaluar y vigilar que se alcanza la calidad deseada.

- Mejorarla continuamente, convirtiendo los objetivos y la consecución de la calidad en un proceso dinámico que evoluciona de modo permanente, de acuerdo con las exigencias del mercado.

Cordero y Cota (2010) en respuesta a los planteamientos anteriores desarrollaron una investigación en la cual se propuso un modelo de evaluación donde se desarrollan cinco elementos los cuales son: El sistema de gestión, la responsabilidad de la dirección, la gestión de los recursos, el desarrollo del producto y el análisis y la mejora apegados a la norma ISO 9001, los cuales contienen categorías derivadas de los programas de mejoramiento de las PYMES y los modelos de excelencia de la calidad, posteriormente se desarrollaron un total de 22 principios (Ver Anexo 1 y 2), incluidas en las categorías para regular la operación de un sistema de gestión para la mejora de la calidad en las PYMES, de los principios obtenidos se realizó una matriz de niveles, cinco niveles por cada principio, donde se especifican los escenarios que presentan las organizaciones, de modo jerárquico.

Una vez desarrollado el modelo la gran interrogante surge a partir de cuestionar la funcionalidad del modelo y su apego a las PYME's es por eso que en el presente proyecto se pretende validar la estructura del modelo, es decir, se busca extraer de los empresarios la pertinencia de las actividades propuestas en el modelo dentro de cada nivele en particular.

Es por eso que el objetivo de la presente investigación va enfocado a “Validar los niveles de desempeño del elemento de Gestión de los recursos en el modelo del sistema de gestión para la mejora de la calidad en las PYMES”

La investigación fue realizada gracias a la comunicación y participación con la Cámara Nacional de la Industria y la Transformación (CANACINTRA) la cual hizo vínculo directo con microempresarios de la región para la propuesta del modelo los cuales conformaron la muestra y contribuyendo a la validación del modelo

Planteamiento del problema

Sin embargo, al aplicarse las evaluaciones por primera vez a los empresarios, fue posible detectar una oportunidad de mejora para dicho modelo, ya que según la norma NMX-EC-17025-IMNC-2006 la validación es la confirmación por examen y la provisión de evidencia objetiva de que se cumplen los requisitos particulares para un uso específico propuesto, por lo cual es posible concluir que es importante validar los criterios a evaluar

respecto a la Gestión del Recurso, en base en los resultados obtenidos de la primera aplicación del instrumento de evaluación a los empresarios.

Las mejoras en el modelo se pueden dar al validar los criterios a evaluar, se busca que el empresario pueda tener confianza en los resultados que arrojen las evaluaciones, atrayendo su interés y haciéndolos partícipes de una cultura de calidad para el mejoramiento de su organización.

Por lo cual “Se desconoce si las actividades contenidas en los principios de los elementos de Gestión del Recurso del modelo del sistema de gestión para la mejora de la calidad en las Pymes son aplicables y pertinentes al contexto de operación de las Pymes de la región”.

Antecedentes y fundamentación teórica

La administración de la calidad total, busca tener un impacto estratégico que signifique una ventaja competitiva para las organizaciones, satisfaciendo así las necesidades de los clientes y el mercado, mediante la planeación estratégica, establecimiento de metas, diversidad de herramientas, logrando una mejora continua. Una de las tareas actualmente de la calidad es la de reestructurar las organizaciones y la mejora sistémica de procesos, la cual fue desarrollada mediante la mejora de prácticas e implementación de nuevas ideas en base a las distintas etapas por las que ha evolucionado. Lo que se pretende es competir eficazmente por lo clientes, con calidad, precio y servicio en un mercado globalizado, siendo la condición para permanecer en el negocio la calidad como ventaja competitiva siempre enfocada al cliente y mercado, reduciendo los defectos y el tiempo de ciclo, todo esto mediante la planeación y mejora continua con el uso de diversas metodologías y estrategias (Gutiérrez, 2009).

Fue en la década de 1980 cuando en la etapa de la administración de la calidad total cuando las organizaciones iniciaron con la gestión de la calidad total como acción estratégica para mejorar su competitividad en el mercado; y es entonces cuando se empiezan a publicar los trabajos de los precursores de la calidad como lo fueron Edward Deming quién fue difusor del concepto de calidad total aportando los catorce principios de la administración de una organización para la mejora continua de su competitividad; así mismo, contribuyeron a la calidad autores como Joseph Juran con la trilogía de la calidad como una de las bases para la gestión de la calidad, definiendo tres procesos que toda organización requiere mejorar: control de calidad, mejoramiento de calidad y planificación

de calidad. Así mismo, Kaouru Ishikawa con los círculos de la calidad y las siete herramientas básicas de la calidad. Philips Crosby con las seis C, (Comprensión, Competencia, Compromiso, Comunicación, Corrección y Continuidad) y las tres T (Tiempo, Talento y Tesoro). Michael Porter, con su aportación de las cinco fuerzas para la ventaja competitiva. Estas son algunas de las aportaciones a la calidad, sin embargo, existe numerosas herramientas y metodologías para la administración de la calidad total (Gutiérrez 2009).

Las organizaciones mediante la aplicación de las herramientas propuestas por los precursores de la calidad, buscan encaminar su desempeño hacia la excelencia, y en ocasiones buscando el logro de premios de la calidad como el Malcom Baldrige, el premio Europeo de la Calidad, el premio Deming, el Premio Nacional de la Calidad, el premio Príncipe Felipe a la excelencia empresarial o el premio Iberoamericano a la Calidad, y la Certificación ISO-9000, siendo esta última la más utilizada en México actual; durante la década de los noventa en muchos países surgieron premios de la calidad regionales que aun se siguen entregando. Así mismo, para que las organizaciones logren la obtención de estos premios, es necesario hacerlo mediante la implementación de modelos con los cuales las organizaciones demostrarán que sus sistemas de gestión de calidad se adaptan a los criterios establecidos en los modelos.

Las PYMES son un sitio de superación constante, en especial para quien quiere dominar un mayor número de conocimientos. Es por ello que las empresas deben de evaluarse y actualizarse con el objeto de conocer bien lo que en ella se hace y como debe llevarse a cabo.

Las PYMES son organizaciones dedicadas a las actividades industriales y de servicios que combina capital, trabajo y medios productivos para obtener un bien o servicio que se destina a satisfacer diversas necesidades en un sector determinado y en un mercado de consumidores. En todos los países del mundo, emplean un buen porcentaje de la población económicamente activa, lo cual ha llevado a nivel internacional ha promover el aumento de la competitividad individual para aumentar la competitividad empresarial y la de cada país en su conjunto, y una de las maneras más eficientes de lograr esto es con la implantación de Sistemas de Calidad (Vargas y Palmerín, 2007).

En la actualidad, las PYMES en México atraviesan una problemática tanto interna como externa que ha provocado que bajen su productividad y que carezcan de una estabilidad en el mercado. La interna siendo la carencia de la organización, retrasos

tecnológicos, falta de capacitación al personal, y la escasez de recursos financieros; y la externa se refiere a la falta de acceso al financiamiento, tasas de interés no competitivas, y una política no promotora del desarrollo. Finalmente, es un Sistema de Gestión que permite provocar la evolución de la organización para lograr niveles de competitividad y clase mundial, y asegurar su permanencia y crecimiento sostenido (Jaime, s/f).

Udaondo (1992), un Sistema de Gestión de la Calidad tiene como finalidad dirigir y controlar una organización respecto a la calidad. Para Montaña (2003), el éxito de cualquier proyecto de administración y desarrollo solamente puede asegurarse cuando existe un compromiso visible de la dirección para que se lleve a cabo hasta alcanzar el objetivo propuesto. Cabe recordar que cuando se habla de “dirección” no siempre se refiere a una sola persona, “el director”, sino un grupo de personas que se encargan de conducir a la organización hacia el logro de los objetivos trazados para el éxito de sus operaciones. La dirección debe establecer evidencia de su convicción y compromiso con el desarrollo, implantación y mejoramiento del sistema de gestión de la calidad, así como del seguimiento de su desempeño para asegurar y mejorar su eficacia. El liderazgo, el compromiso y la participación activa que muestre la dirección son esenciales para el éxito del sistema de gestión de la calidad y para lograr beneficios que alcancen a todas las partes interesadas. Dentro de la responsabilidad de la dirección esta lo que es el enfoque al cliente y mercadeo donde el entorno de negocios global que priva en la actualidad es extremadamente competitivo. Actualmente los consumidores están más que dispuestos a cambiar de un proveedor a otro hasta encontrar un mejor servicio, más cortesía características de disponibilidad de productos es apropiadas, o cualquier otro factor que les interese. Para atraer y retener a los clientes, las organizaciones eficientes necesitan enfocarse en determinar lo que los clientes quieren y valoran, para después proporcionárselos. La publicidad, el posicionamiento en el mercado, la imagen del producto/servicio, los descuentos, el manejo de crisis y otros métodos para atraer la atención de los clientes ya no son suficientes. Las organizaciones eficientes sobreviven gracias a que escuchan a sus clientes, traducen la información que obtienen de ellos en acciones apropiadas, y alinean sus procesos claves de negocios para respaldar esos deseos. Estas actividades cruciales permiten que las organizaciones eficientes satisfagan las necesidades, deseos y expectativas de sus clientes desde la primera vez, y todas las veces. También está la planeación estratégica que es una herramienta de dirección. Es un esfuerzo disciplinado para producir

decisiones fundamentales y acciones que dan forma y conducen a lo que la organización es, lo que hace y porque lo hace, con la mira puesta en el futuro.

La sociedad mexicana para la mejora de la calidad define los modelos de calidad como herramientas que guían a las organizaciones a la mejora continua y la competitividad, por tal razón se reconoce la importancia que tiene la implementación de un modelo de evaluación del sistema de gestión para la mejora de la calidad en las Pymes. Mediante un análisis Cota y Cordero (2009), toman como punto de partida para la construcción del modelo el riesgo a desaparecer que conlleva una Pyme debido a la falta de cultura de calidad de los empresarios, a la inestabilidad económica, a la falta de capacitación y motivación del personal, así como la falta de conocimientos de fondos de apoyo; produciendo con esto una inestabilidad organizacional.

El modelo del sistema de gestión para la mejora de la calidad de las PYMES propuesto por Cordero y Cota (2009), está basado en normas internacionales y modelos de excelencia de la calidad, mismos que son un estándar para la gestión de la calidad en las organizaciones y representan el punto de partida para la implementación de evaluaciones del desempeño en búsqueda de la excelencia del desempeño.

El modelo propone evaluar el cumplimiento de distintos elementos de las Pymes, como lo son el Sistema de Gestión de Calidad, Responsabilidad de la Dirección, Gestión de Recursos, Realización del Producto, Análisis y Mejora, y Aspectos Ambientales.

La Gestión de los Recursos con el fin de hacer una evaluación más detallada se divide en categorías, las cuales son el Desarrollo y Dirección de los recursos humanos en donde se busca valorar el progreso de manera continua de los recursos humanos para mejorar los métodos de procesos e incrementar el desarrollo de habilidades en el trabajo. Otra de las categorías es Personas, Alianzas y Recursos, en donde se evalúan los lazos de lealtad, fidelidad, y confianza con el proveedor para obtener como resultado beneficios mutuos. Cultura Humana, la cual evalúa la variedad de recompensas, reconocimiento, remuneración y celebración para corresponder a las contribuciones del empleado. Así mismo, se evalúan finanzas la cual se caracteriza por la toma de decisiones financieras de activos tangibles para retribuir a los accionistas y generar mayores recursos, y finalmente la Administración donde se evalúa la administración de la toma de decisiones de la empresa para impactar en los resultados.

Con el fin de determinar si el modelo de evaluación se acerca al desempeño real de las PYMES, Agüero y Montes (2010), proponen la validación de dicho modelo, basado en

el análisis de la estructura del mismo, para ello se diseñó un instrumento de evaluación el cual tiene como finalidad conocer la pertinencia del modelo en cuanto al impacto de los criterios evaluados y partiendo de los resultados se realizó la validación del mismo.

Respecto a la validación, para poder efectuarla en el modelo, se investiga la aplicabilidad y la pertinencia de las actividades contenidas en cada etapa. En cuanto a pertinencia se refiere a la adecuación de dicha actividad a representar lo que se desea en la etapa del instrumento, en tanto a aplicabilidad se refiere al grado en que esa actividad refleje el desempeño en su organización.

Debido a la importancia que este modelo representa para el desarrollo de las Pymes, se detecta la necesidad de validar los seis principios contenidos en el elemento gestión de los recursos que se plantean (ver anexo 1), ya que es importante conocer si las actividades descritas en los niveles que maneja el Modelo de Evaluación son aplicables al contexto real y actual de las Pymes de la región.

Objetivo

Validar el elemento de Gestión del Recurso del modelo de evaluación del sistema de gestión para la mejora de la calidad en las PYMES, con el fin de asegurar su aplicación en el contexto de operación de las PYMES de la región.

Metodología

A continuación se presentan ocho pasos a seguir para la validación del elemento de Gestión del Recurso, de un modelo de evaluación de un sistema de gestión para la mejora de la calidad en las Pymes.

1. Diseñar instrumento de evaluación: En este apartado se crea un instrumento para la recopilación de la información proveniente de los empresarios; dicho instrumento se diseñó considerando los siguientes aspectos: Objetivo. Información de identificación del encuestado.: Se debe solicitar información de la organización, como lo es el nombre y tamaño de la misma, el sector al que pertenece y datos del empresario como su nombre y puesto dentro de la empresa. Cuerpo de la encuesta: Se plasman las actividades de cada uno de los niveles contenidos en los elementos de gestión del recurso y realización del producto para posteriormente dividirlos en cuatro etapas, las cuales contienen actividades que describen el estado de una organización. Variables a investigar: Las variables a investigar son la aplicabilidad que se refiere a si esa actividad aplica a las actividades realizadas en su

organización, y la pertinencia la cual se refiere a si la actividad se adecua al funcionamiento de la misma.

2. Determinar muestra: Para la aplicación de la encuesta se consideró a los empresarios representantes de las PYMES de la región que asisten a las reuniones que ofrece CANACINTRA, sin embargo, por la constancia de los empresarios ante dichas reuniones, el muestreo se realizó por cuotas o accidente, el cual consiste en escoger los individuos más representativos para los fines de la investigación, pudiendo escoger con este tipo de muestreo a un número de individuos que reúnen ciertas características en este caso ser representantes de una PYME y pertenecer al sector de Cd. Obregón. Debido al reducido número de personas, y en busca de obtener un análisis significativo, se evaluaron todos los asistentes que reúnen estas características.

3. Aplicar instrumento: Para la aplicación del instrumento se aprovechan las reuniones de CANACINTRA, en las cuales los asistentes son los representantes de las Pymes de la región; estas reuniones se realizaron en seis ocasiones con el fin de familiarizar a los empresarios con el modelo de evaluación, mediante distintas exposiciones de cada principio del modelo. En cada sesión se les comentó a los participantes acerca de los elementos, categorías, principios, actividades, aplicabilidad y pertinencia de los criterios del modelo, entre otras cosas, y posteriormente se aplica el instrumento de evaluación, con el fin de obtener información importante para la validación.

4. Organizar información: Una vez recolectada la información proporcionada por los empresarios en los instrumentos de evaluación, se procedió a organizarla en distintas tablas de Excel, de los siete principios contenidos en los elementos de gestión del recurso y realización del producto se desarrollaron dos tablas en cada principio clasificadas por aplicabilidad y pertinencia utilizadas para realizar la validación del instrumento, y la aplicabilidad, la cual sirve de indicador para determinar el nivel de madurez que presentan las Pymes de la región en la actualidad. Para la concentración de los resultados en las tablas y con esto facilitar el análisis de los resultados se consideraron las respuestas como datos dicotómicos con valor de uno y cero, en donde el cero representa la respuesta “no” y el uno, representa el “si”.

5. Analizar coeficientes correlación: Se realizó un análisis de correlación a los etapas que constituyen cada uno de los principios sometidos a validación, en donde se utilizó la herramienta SPSS para ejecutar el modelo de correlación por distancias de ochiai, el cual se basa en las similitudes que existen entre cada una de las actividades descritas en

el nivel, a las cuales se les llamará ítems; este modelo indica que entre más cercano este el valor al 1, representa su máxima similitud, y entre más lejano esté, significa su mínima similitud. En base a ese criterio, se establece que los ítems que presenten una similitud menor al .7, se someterán a un análisis cualitativo.

6. Analizar cualitativamente las actividades de baja correlación: Se realizó un análisis para determinar las acciones a tomar posteriores a la validación estadística. Este análisis se basó en el criterio mínimo establecido de un cumplimiento del .7 de la correlación de la pertinencia de las actividades. Con las actividades evaluadas con baja correlación se desarrolló una tabla en la cual se describe la actividad, se especifican criterios por los cuales no podría pertenecer al nivel de madurez del principio los cuales pueden ser tiempo, complejidad, costo o rentabilidad, así como las acciones a tomar, ya sea que no aplique, cambiarla de nivel, modificar la actividad o eliminarla, y finalmente observaciones de las decisiones tomadas.

7. Analizar confiabilidad de los principios: Finalmente, para la validación de dos niveles del modelo fue necesario realizar el análisis de confiabilidad a cada uno de los constructos que integran cada principio, una vez realizados los cambios en base al análisis cualitativo. Para el análisis de confiabilidad de cada principio del elemento de gestión de recursos, se utilizó el método K-R20 Kuder-Richardson con aplicación directa a pruebas con respuestas correctas e incorrectas, como es el caso de la presente evaluación. Para realizar el análisis de confiabilidad se utilizó la ecuación 2.1, la cual parte del modelo propuesto por Kuder-Richardson o también conocido como K20. El análisis de confiabilidad se realizó por constructo de cada principio, sustituyendo los valores en la ecuación 2.1, de los resultados arrojados por la evaluación, con apoyo de tablas de Excel para la realización de los cálculos.

Resultados

Los resultados obtenidos de la validación de los criterios de realización del producto y gestión de recursos de un modelo enfocado a las pequeñas y medianas empresas, y de las modificaciones que se sugieren al modelo basadas en los resultados.

1) Diseño de instrumento de evaluación. Se diseñó un instrumento en el cual el empresario planteó información relevante para el estudio, como lo es el nombre y tamaño de su organización, a que sector pertenece, así como su nombre y el puesto que ocupa en la organización.

El objetivo de este instrumento fue obtener información importante acerca del comportamiento de las pymes ante los criterios planteados en el modelo original, misma información que será la pauta para la validación de dicho instrumento. Es por tal motivo, que en el instrumento se plantearon todos los principios pertenecientes a los elementos de gestión de recurso y se incluyeron dos columnas en donde se le indicó al empresario que calificara si considera la actividad pertinente para el desempeño de su organización y si es aplicable a sus actividades realizadas.

2) Determinación de muestra. Se determinó la muestra con base en los asistentes del café ofrecido por CANACINTRA (Cámara Nacional de la Industria de la Transformación), se optó por tomar la muestra por accidente, debido a la necesidad de obtener datos significantes para el estudio aplicando la evaluación al reducido número de personas que cumplen con la característica en común de ser empresarios de las Pymes de la región.

3) Aplicación del instrumento. Se llevó a cabo la aplicación del instrumento de evaluación a los empresarios participantes según su asistencia a las reuniones, obteniendo como resultado el registro de sus percepciones respecto a la pertinencia y aplicación de su organización, información que fue relevante para realizar la presente validación del modelo.

4) Organización de información. Posterior a la aplicación se procedió a extraerla y capturarla en diversas tablas, para lo cual, se indicaron ante sus respuestas de pertinencia y aplicación distintas tablas, en donde para poder realizar un mejor análisis y debido a que se trataba de datos dicotómicos donde las respuestas solo eran “sí” y “no”, para facilidad del estudio se decidió interpretar a los “sí”, con un uno, y a los “no” con un cero, y de esta forma se organizó la información en tablas conformadas por actividades, y la respuesta de cada uno de los participantes en la evaluación, y finalmente se concentró la información de la opinión de la utilidad del modelo percibida por el empresario.

5) Análisis de correlación. Para efectos de la validación de los principios, de la información obtenida con la aplicación de los instrumentos será útil la información referente a la pertinencia, ya que en ella se plasma lo que el empresario considera importante para su empresa.

Los resultados del análisis que a continuación se presentan se realizaron en el programa SPSS y la tabla 1 muestra las actividades que al realizarse el cálculo de correlación por distancias presentaron valores por debajo del criterio establecido de .7.

Tabla 1. Resultados de análisis de correlación por debajo del criterio 0.7

Principio	Nivel	# Act.
7. Comprometerse al cambio	Ejecución	10
7. Comprometerse al cambio	Evaluación	6
7. Comprometerse al cambio	Evaluación	10
7. Comprometerse al cambio	Gestión del cambio	9
7. Comprometerse al cambio	Gestión del cambio	11
7. Comprometerse al cambio	Gestión del cambio	13
7. Comprometerse al cambio	Gestión del cambio	14
7. Comprometerse al cambio	Gestión del cambio	15
8. Lazos con el proveedor	seguimiento	5
8. Lazos con el proveedor	Fortalecimiento	2
8. Lazos con el proveedor	Gestión	2
8. Lazos con el proveedor	Gestión	5
9. Variedad de recompensas	Enriquecimiento al puesto	4
9. Variedad de recompensas	Enriquecimiento al puesto	5
9. Variedad de recompensas	Enriquecimiento al puesto	7
9. Variedad de recompensas	Enriquecimiento al puesto	9
9. Variedad de recompensas	Gestión de la motivación	5
9. Variedad de recompensas	Gestión de la motivación	7
9. Variedad de recompensas	Gestión de la motivación	8
10. Decisiones financieras	Análisis financiero	1
10. Decisiones financieras	Decisiones Financieras	2
10. Decisiones financieras	Decisiones Financieras	4
10. Decisiones financieras	Decisiones Financieras	7
10. Decisiones financieras	Decisiones Financieras	8
11. Administración de operaciones	Alineación	4
11. Administración de operaciones	Alineación	5
11. Administración de operaciones	Alineación	6
11. Administración de operaciones	Alineación	7
11. Administración de operaciones	Control	1
11. Administración de operaciones	Control	2
11. Administración de operaciones	Control	6
11. Administración de operaciones	Control	8
11. Administración de operaciones	Control	12
11. Administración de operaciones	Gestión	3

6) Análisis cualitativo de las actividades con baja correlación. Con base en el análisis de correlación realizado, las actividades que presentaron una baja correlación se sometieron a un análisis cualitativo para tomar decisiones respecto a esas actividades. Se elaboró una tabla en la cual se incluyó el nombre del principio, la etapa a la que pertenece la actividad, el número de actividad, la descripción de la actividad, la clasificación del criterio, la acción a tomar y observaciones. Respecto a la clasificación, se plasmaron cuatro criterios, los cuales fueron tomados en cuenta por ser factores de impacto para la toma de decisiones de los empresarios, los cuales son: rentabilidad, costo, complejidad y tiempo. Respecto a la toma de decisiones, están incluidas la de eliminación, la cual es útil para cuando la actividad descrita esta englobada en otra actividad y no es necesaria su descripción. Así mismo, la actividad puede no aplicar al principio, o ser modificada su

redacción ya que en ocasiones el empresario no responde la actividad por estar redactada de manera ambigua y finalmente otra acción a tomar es la de cambio de etapa, ya que se puede estar describiendo una actividad que pertenece a una etapa más compleja de madurez de la organización. Con estos criterios se tomo la decisión modificar catorce actividades, eliminar nueve, y cambiar de etapa a once actividades.

7) Análisis de confiabilidad de los principios. Los cambios realizados en el análisis cualitativo, respecto a la eliminación y modificación fueron quitados del instrumento y respecto al cambio de etapa de las actividades, fueron realizados en la base de datos para efectos del análisis de confiabilidad, índice que se obtiene solo con los valores que se consideran validados. Los resultados de los índices de confiabilidad fueron interpretados en magnitud según el rango que alcanzaron.

En la tabla 2, se muestran los resultados obtenidos del análisis de confiabilidad.

Tabla 2. Resultados del análisis de confiabilidad de los principios.

Principio 6	
Etapa	%Confiabilidad
1. Formulación	86%
2. Desarrollo	88%
3. Evaluación	81%
4. Mejoramiento	83%
Principio 7	
Etapa	%Confiabilidad
1. Planeación	100%
2. Ejecución	100%
3. Evaluación	100%
4. Gestión	97%
Principio 8	
Etapa	% Confiabilidad
1. Selección	29%
2. Seguimiento	41%
3. Fortalecimiento	66%
4. Gestión	54%
Principio 9	
Etapa	% Confiabilidad
1. Motivación externa	76%
2. Enriquecimiento	86%
3. Motivación Interna	58%
4. Gestión de motivación	83%
Principio 10	
Etapa	% Confiabilidad
1. Efectivo	79%
2. Presupuestación	40%
3. Análisis financiero	81%
4. Decisiones financieras	72%
Principio 11	
Etapa	% Confiabilidad
1. Planeación	92%
2. Alineación	85%
3. Control	96%
4. Gestión	96%

Conclusiones

Al finalizar la presente investigación es importante afirmar que mediante el método de validación realizado se logró detectar que las actividades contenidas en los niveles que conforman los principios del modelo de evaluación respecto a Gestión del Recurso del sistema de gestión para la mejora de la calidad en las Pymes son aplicables al contexto de operación de las Pymes de la región.

Para hacer posible esta afirmación es importante mencionar que al pasar la información obtenida a través de una prueba piloto, por un análisis de correlación y haber calculado su coeficiente de confiabilidad, obteniendo resultados satisfactorios en ambos, se considera un instrumento aceptable.

En cuestión de correlaciones se puede concluir que a pesar de existir métodos más prácticos en los cuales se puede obtener directamente las variables que no están relacionadas de manera interna con el resto del contenido del instrumento, para proceder con esto a su extracción del mismo, debido a que los datos que se obtuvieron fueron dicotómicos se optó por utilizar la correlación por distancias, donde se estableció un criterio para posteriormente analizar cualitativamente el porqué arrojan una baja similitud.

El análisis cualitativo se realizó ya que en ocasiones existen actividades que son importantes y realmente características del nivel que se desea evaluar, sin embargo no son contestadas por la población debido a su redacción ambigua, es por eso que se realizaron propuestas de mejora en algunas actividades.

En cuanto al coeficiente de confiabilidad de los niveles, se considera un índice muy apreciado ya que con éste se puede conocer que tan fiable es aplicar repetidamente el instrumento a la misma población de tal manera que se arrojen los mismos resultados. En base en esto, fue posible detectar que los principios en su mayoría son altamente confiables, sin embargo, en los que se presentaron coeficientes bajos, fue debido al número reducido de la muestra, lo cual lo vuelve menos representativo.

Durante el diseño de los instrumentos a aplicar, se plasmaron dos variables las cuales fueron la base del objeto de estudio, estas fueron la pertinencia vista desde el punto de vista de los empresarios de la región y la aplicabilidad de estas actividades a sus empresas.

Para validar los principios, solo se utilizó el dato de pertinencia, pues con esta se refleja que tan importante cree el empresario que es realizar esa actividad en su empresa, y utilizando este dato para la validación se podrá conocer si el instrumento mide lo que se desea medir.

Con la obtención de estos resultados, se recomienda primeramente pasar el resto de los principios por un proceso de validación cuantitativo y cualitativo en donde se encuentren deficiencias ya que con esto se cumpliría con los requerimientos esenciales de un instrumento de evaluación.

De igual forma, se recomienda una vez realizadas las modificaciones propuestas con un análisis cualitativo, realizar pruebas piloto en donde el número de empresarios que respondan el instrumento sea uniforme, ya que con esto se busca que la muestra sea representativa y poder obtener datos más confiables, así pues que un mismo empresario sea quien dé respuesta a todo el modelo de evaluación, para así, obtener un grado de madurez en cada principio de esa organización, y poder realizar propuestas de mejora a la misma.

Finalmente este modelo se considera de suma importancia ya que servirá para las pequeñas y medianas empresas de la región como un diagnóstico para conocer el nivel de madurez en que éstas se encuentran, y servirá como una pauta para nuevos proyectos que mejoren su desempeño y a la vez su competitividad en el mercado, de tal manera que se impulse su desarrollo, crecimiento y permanencia en el mercado.

Referencias

- Agüero, R.L.I., y Montes, B.C.R. (2010). Validación de un modelo de evaluación de un sistema de gestión para la mejora de la calidad en las PYMES. (Tesis publicada). Instituto Tecnológico de Sonora.
- Badia, G. A. (2002). Modelo ISO 9001 versión 2000, Normalización, Implantación, Certificación, Transición, Auditoría, Acreditación. México D.F: Editorial DEUSTO Primera Edición.
- Cardenas, R. (1999) “Como lograr la calidad: en vienes y servicios”. Editorial LIMUSA. Segunda edición.
- Cordero, V.M.R. y Cota, S. J.E. (2010). “Construcción de un modelo de evaluación de un sistema de Gestión para la mejora de la calidad en las PYMES” . Tesis de Licenciatura no publicada, Instituto Tecnológico de Sonora.

- Jaime, D. (s/f). LAS ISO 9000 PARA LAS PYMES. Recuperado desde: www.conacyt.gob.sv/LasISO9000PyMESRevESCyT-07-10-2002.doc el 22 de marzo de 2010.
- Montaño, L.J.J. (2003). ISO 9001:2000 guía practica de normas para implantarlas en la empresa. Editorial Trillas.
- Udaondo, D. M. (1992). Gestión de calidad. Editorial Díaz de Santos.
- Vargas, H.M. y Palmerín C.M., (2007). La internacionalización de las pequeñas empresas. www.eumed.net/libros/2007c/334/clasificacion%20de%20las%20PYMES.htm. Recuperado el día 14 de marzo de 2010.
- Rascón, L. S. (2008). Evaluación del desempeño del personal adscrito al departamento de mantenimiento de una empresa de autotransporte. (Tesis publicada). Instituto Tecnológico de Sonora.

Anexos

Anexo 1

PRINCIPIOS CONTENIDOS EN EL ELEMENTO GESTION DEL RECURSO

6. Principio de desarrollo del recurso humano.

Contribuir en el desarrollo de habilidades en el personal para aprovechar todo su potencial.

7. Principio de comprometerse al cambio.

Comprometer al personal de todos los niveles para que colabore en los cambios que sean necesarios en la organización.

8. Principio de lazos con el proveedor.

Crear lazos de lealtad con el proveedor para obtener beneficios mutuos.

9. Principio de variedad de recompensas.

Reconocer el esfuerzo de los empleados ofreciendo una variedad de recompensas, remuneraciones y celebraciones para contribuir a su satisfacción personal.

10. Principio de decisiones financieras.

Tomar decisiones financieras que busquen el beneficio de accionistas para la generación de mayores recursos económicos.

11. Administración de operaciones.

Administrar las operaciones de la empresa para impactar en los resultados.

Anexo 2

MODELO DE GESTION PARA LA MEJORA DE LA CALIDAD DE LAS PYMES

Elementos de la ISO 9001

Elementos	Categorías
Sistema de gestión de la calidad	1, 13, 14
Responsabilidad de la dirección	2, 3, 4
Gestión de los recursos	5, 6, 7, 8, 9
Realización del producto	10
Análisis y mejora	11, 12

Se muestra a continuación en la tabla las categorías, formalizando los principios de la calidad las cuales son la base del modelo y ayudan a establecer las directrices de desarrollo en las pequeñas y medianas empresas.

Categorías del modelo

	Categorías	Principios
1	Gerenciamiento de rutina	1
2	Enfoque al cliente y mercadeo	2, 3
3	Planeación estratégica	4
4	Liderazgo	5
5	Desarrollo y dirección de los Recursos Humanos	6, 7
6	Personas Alianzas y recursos.	8
7	Cultura humana	9
8	Finanzas	10
9	Administración de operaciones	11
10	Desarrollo de procesos y productos	12
11	Gestión de la mejora	13
12	Investigación- desarrollo y actualización tecnológica	14
13	Contribución a la calidad ambiental	15
14	Seguridad e higiene	16

Los principios que permitirán regular la operación de un sistema de gestión para la mejora de la calidad en las PYMES, son bastante específicos y están orientados en la acción de las empresas, especialmente al cliente y a los procesos de operación que interviene el personal de la empresa en distintas áreas de la organización las cuales se mencionan a continuación:

1. Principio de enfoque de sistemas. 2. Principio de trabajo en equipo, 3. Principio de información competitiva, 4. Principio de políticas y estrategias, 5. Principio de ambiente interno, 6. Principio de desarrollo del recurso humano, 7. Principio de comprometerse al cambio, 8. Principio de lazos con el proveedor, 9. Principio de variedad de recompensas, 10. Principio de decisiones financieras, 11. Administración de operaciones, 12. Principio de desarrollo de procesos y productos, 13. Principio de mejora continua, 14. Principio del desarrollo, 15. Principio de cuidado ambiental, 16. Principio de seguridad e higiene.

Toda la estructura que agrupa el modelo está soportada bajo los elementos que componen la cadena de valor según Porter (1987), los cuales son englobados en tres elementos fundamentales: Estratégico, de Soporte y Operativo ver Figura.

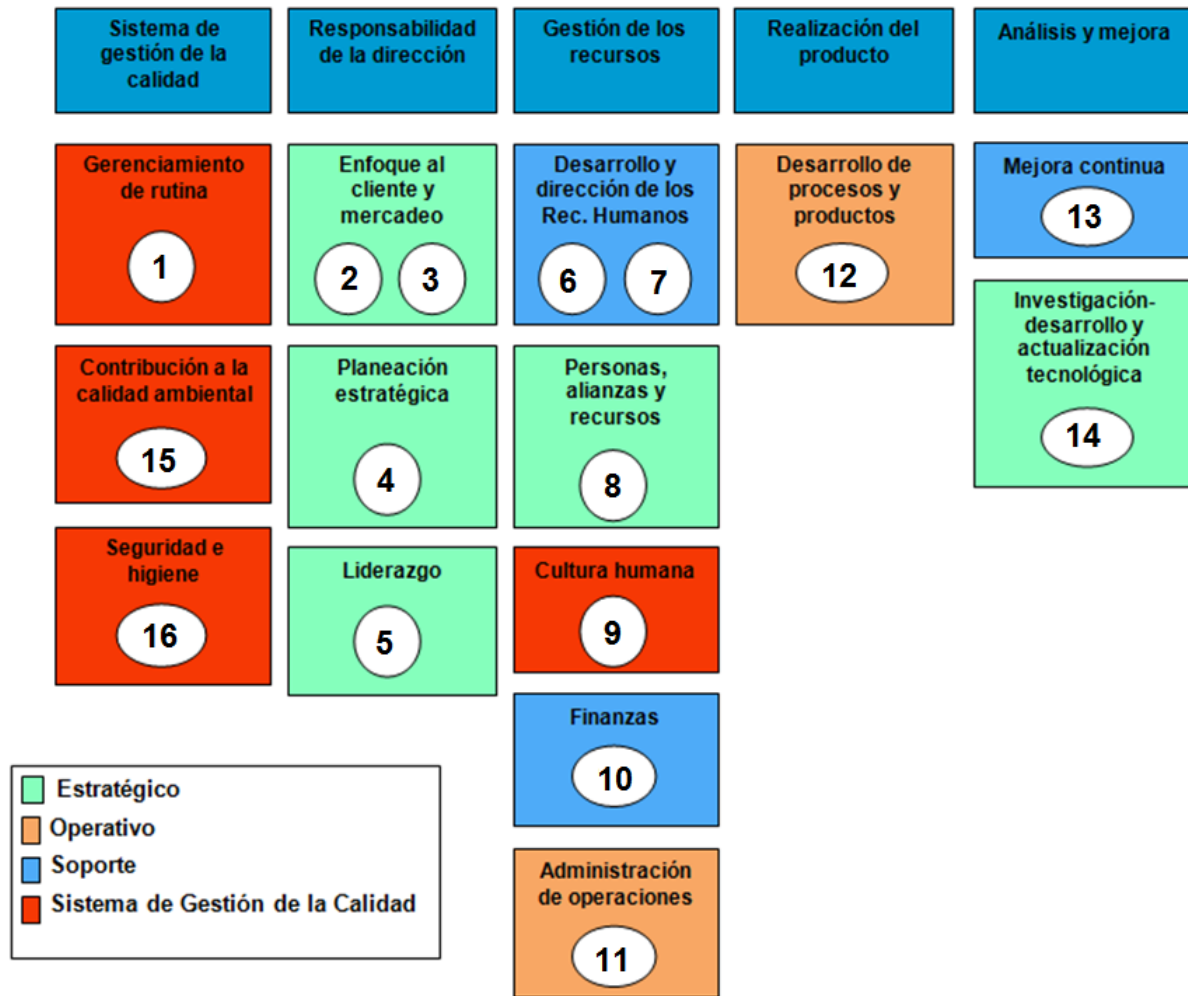


Figura. Estructura del modelo de evaluación para la mejora de la calidad en las PYMES.

Capítulo XXII. Diseño de un Modelo Estratégico de Negocios bajo un Enfoque Sistemático para la Empresa Hortalizas Fernández

Martha Patricia Quintero R., Nora Edith González Navarro, María Elvira López Parra & Jesús Nereida Aceves López

Resumen

Hoy en día las organizaciones enfrentan infinidad de situaciones adversas y cambiantes, entre las que destacan: un mercado altamente competitivo, clientes cada vez más cambiantes, diversos cambios tecnológicos, innovación de productos y servicios, entre otros. Ante tal situación, las entidades económicas deben desarrollar instrumentos administrativos para dar dirección y rumbo a los esfuerzos de la empresa. Los modelos estratégicos de negocios surgen como una nueva esperanza de planeación para guiarla a mejores estados de consolidación y proyección con mayor consistencia y solidez. La empresa Hortalizas Fernández es un proyecto de negocio que se encuentra en etapa de desarrollo de gestión financiera. El proyecto requiere estructurar el comportamiento del negocio en el futuro; por lo tanto, requiere de herramientas administrativas que le permitan definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo; las acciones a emprender y la gestión de recursos necesarios para lograr dichos fines. La importancia de realizar ésta investigación es fundamental y describir el modelo ideal estratégico el cual proporcionará una visión general en la que opera una entidad, y el valor agregado que implica una mezcla de diversos modelos de gestión financiera. El sujeto de estudio fue la empresa Hortalizas Fernández, ubicada en el municipio de Bacúm, Sonora, la cual se encuentra en proceso su situación fiscal, está integrada por cinco socias. El giro principal de la empresa será el cultivo y comercialización de tomate bola utilizando fertilizantes orgánicos. El procedimiento para la alineación de algunos modelos estratégicos incluye las siguientes etapas: cadena de valor, Diamante de Porter, tablero de control, análisis de gestión de activos, cuatro perspectivas y nueve niveles de la metodología de Rummler y anatomía performance. Los resultados del trabajo de investigación muestran la integración empresarial de los modelos descritos anteriormente alineados a las estrategias, objetivos, procesos y sistemas; además servirá como guía que permita hacer una réplica del modelo para otras empresas del mismo giro con productos similares. Una vez concluido el proceso de diseño de un modelo estratégico de negocios bajo un enfoque sistemático, éste servirá para direccionar el curso concreto de acción que ha de seguir la compañía según los objetivos que se establezca. Y finalmente se recomendó al proyecto Hortalizas Fernández implementar el modelo estratégico elaborado en este trabajo de investigación para una mejor toma de decisiones, ya que simplifica procesos eliminando actividades sin valor agregado, incrementa el servicio, reduce costos de operación y posteriormente incrementa utilidades.

Palabras clave: Modelos estratégicos, cadena de valor, diamante de Porter, enfoque sistemático

Antecedentes y marco de referencia

La empresa como organismo público y privado, suele ser cambiante y dinámico, que se plantea constantemente cual es su misión, visión, y que hacer a corto, mediano y largo plazo, busca con anhelo ver su futuro, deseando superar sus propias limitantes y rebasar el presente; por ello, sus líderes se esfuerzan por aplicar en sus áreas claves todas las propuestas, técnicas, principios y modelos, producidos por la administración para convertir sus debilidades en oportunidades, y sus amenazas en fortalezas, y así operar de manera exitosa para fabricar, comercializar y crecer, enfrentando las barreras que surgen de su propia dinámica como resistencia al cambio. El fenómeno de la globalización está modificando la forma de hacer negocios y obligando a las nuevas empresas, no importando su tamaño, a desarrollar mejores métodos para permanecer en el mercado y obtener el éxito buscado. Entre todos estos instrumentos administrativos, surgen los modelos estratégicos de planeación como una nueva esperanza para dar dirección y rumbo a todos los esfuerzos de la empresa, para guiarla a mejores estados de consolidación y proyección con mayor consistencia y solidez. Los modelos estratégicos de negocios son una búsqueda deliberada de un plan de acción que desarrolle una ventaja competitiva con base en elementos que conformen una diferencia respecto de los competidores. La consolidación de una estrategia según Porter considera cinco fuerzas: amenaza de entrada de nuevos competidores, poder de negociación de los proveedores, poder de negociación de los compradores y rivalidad entre los competidores. El modelo análisis de las cinco fuerzas de Porter es útil cuando se desea desarrollar una ventaja competitiva respecto a los rivales, ayuda a entender mejor la dinámica que influye en la industria, y analizar la posición estratégica y buscar iniciativas que sirvan para mejorarla. La toma de decisiones de estrategias es uno de los elementos más importantes en la actuación de quienes administran una organización, donde las decisiones constituyen la piedra angular para el futuro de esa organización, por su trascendencia; por lo tanto las decisiones para el modelo estratégico se tomarán de acuerdo con políticas ó reglas entre la administración y su visión en el tiempo y su presente misión, esto permitirá que faciliten la toma de decisiones en situaciones recurrentes ya que limitan o excluyen alternativas. González, (2007). Por otra parte la innovación es una ventaja competitiva que todas las empresas productivas deben alentar. Se da a través de un plan estratégico de generación y fomento de la innovación convencidos de que es una

ventaja competitiva de carácter urgente. Las empresas innovadoras o de base tecnológica son aquellas cuya competitividad se basa, en el dominio que tienen sobre una determinada tecnología o grupo de ellas, eso les permite mantener altas tasas de innovación, se caracterizan por su cercanía a la ciencia, la importancia a la investigación y desarrollo. Este aspecto se convierte en un factor estratégico a través de la innovación de un producto nuevo, servicio o proceso, su realización implica la introducción al mercado en el cual compete.

Problema

Las organizaciones requieren hoy en día considerar modelos estratégicos de negocios donde se pueda visualizar de una forma rápida la evolución de los indicadores y el grado de cumplimiento de los objetivos fijados, alineados claramente al conjunto de la empresa, tanto en las áreas, procesos y el personal humano, con un enfoque social encaminado a la obtención de los resultados planeados. La empresa Hortalizas Fernández es un proyecto de negocio que se encuentra en etapa de desarrollo de gestión financiera, el cual incluye el plan estratégico que le permita iniciar operaciones. El proyecto requiere estructurar el comportamiento del negocio en el futuro; por lo tanto, requiere de herramientas administrativas que le permita definir los objetivos a corto, mediano y largo plazo; las acciones a emprender y la gestión de recursos necesarios para lograr dichos fines; desde una visión donde se puedan alinear las metas de actividad con las metas del proceso, mismas que deben derivarse de los objetivos estratégicos de la organización. Además requiere construir la cadena de mando de puestos y funciones de las socias y empleados, desarrollar la ventaja competitiva del negocio, elaborar presupuestos financieros que le permitan capitalizarse. Partiendo de la finalidad del presente estudio, se genera el siguiente cuestionamiento: ¿Cómo debe quedar diseñado el modelo estratégico de negocios de la empresa Hortalizas Fernández para identificar su entorno, estructura, procesos y actividades bajo un enfoque sistemático?

Objetivo

El objetivo del presente trabajo es: Diseñar un modelo estratégico de negocios bajo un enfoque sistemático para direccionar el curso concreto de acción que ha de seguirse

estableciendo los objetivos a largo plazo, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas a fin de lograr mayor certidumbre en el desempeño de las operaciones y una mejor toma de decisiones, para una empresa dedicada al cultivo y comercialización de tomate con calidad semiorgánico.

Método

Para desarrollar un modelo estratégico de negocios bajo un enfoque sistemático es necesario iniciar con un proceso que permita identificar las características del mercado, así como los consumidores y competencia que lo conforman; posteriormente alinear las actividades y procesos estratégicos, operativos y de soporte, los cuales interactúan para lograr un resultado y hacer que el trabajo y las interfaces entre los diferentes procesos fluyan en forma ágil y con la calidad adecuada. El presente capítulo muestra la forma en que se realizó el trabajo de investigación, los sujetos que intervinieron directamente, así como el material y procedimiento para realizar el estudio descriptivo.

Sujeto: El proyecto de negocio es la empresa Hortalizas Fernández, que se encuentra ubicada en el municipio de Bácum, Sonora, se encuentra en trámite su situación fiscal, está integrada por cinco socias. Pretende registrarse bajo el régimen de Sociedad de Responsabilidad Limitada. La superficie a sembrar son 1000 metros cuadrados, de un terreno de su propiedad de tres hectáreas, superficie que se tiene planeado en un futuro sembrar en su totalidad. El giro principal de la empresa será el cultivo y comercialización de tomate bola utilizando fertilizantes orgánicos. Pertenece al sector agroindustrial y comercial, que comprende desde la recolección en el campo hasta la venta y comercialización del tomate en mercados locales. Las principales características del tomate semiorgánico serán: El tomate se producirá bajo estructura de malla sombra, los fertilizantes contra las plagas serán orgánicos (compostas), el agua con que se regará será de bombeo y agua rodada de canales del Distrito de Riego del Río Yaqui, el objetivo es que sea un producto de calidad, no tóxico, con grandes beneficios para la salud por las propiedades del producto.

Materiales: Actualmente la empresa no se encuentra operando, es una idea de negocio, por lo que la primera instancia se estableció pláticas con las socias del proyecto, para que manifestaran sus objetivos en cuanto a la empresa y aportaran sus deseos de las características sobre el producto y la propia empresa. Considerando que son varios los modelos a analizar y al alinearlos a un solo sistema se procedió a emplear fuentes secundarias confiables, como materiales de estudio, de autores contemporáneos como Porter y Rummler.

Procedimiento: Para diseñar un sistema estratégico de negocios, es necesario iniciar con un proceso que permita identificar, las características del producto a introducir en el mercado, así como los consumidores que lo conforman, los cuales poseen gustos y preferencias diferentes que hay que identificar; con la finalidad de señalar de manera específica la factibilidad y los riesgos de penetrar en el mercado meta y buscar una ventaja competitiva del producto. El procedimiento para la alineación de algunos modelos estratégicos incluye las siguientes etapas:

1.- Elaborar la Cadena de valor donde se analice la actividad empresarial mediante la cual se descompone a la empresa en partes constitutivas, buscando identificar las fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor.

2.- Analizar el sector para realizar el Diamante de porter, el cual se delimita por cinco fuerzas competitivas: competidores potenciales, proveedores, competidores actuales, clientes y productos sustitutos en el mercado nacional para identificar si la empresa tiene la capacidad suficiente para entrar en el mercado meta.

3.- Elaborar el Tablero de control, el cual sirve como herramienta ya que articula la gestión de la empresa con su estrategia, explicando cuantitativamente los temas estratégicos que la componen, a través de un conjunto de indicadores y objetivos. La fácil visualización gráfica de los indicadores y el grado de cumplimiento de los objetivos fijados, constituye un poderoso medio de comunicación que permite alinear claramente al conjunto de la empresa, tanto áreas como individuos, con la finalidad de alcanzar los objetivos trazados.

4. - Análisis de gestión de activos requeridos para poder llevar a cabo las actividades del proyecto, así como las fuentes de los recursos económicos necesarios para su adquisición.

5.- Aplicación de cuatro perspectivas de acuerdo a la metodología de Rummler, cada proceso generador de valor, debe ser visto y analizado desde cuatro perspectivas complementarias: la perspectiva de negocio, que prioriza los inputs y resultados externos; la perspectiva de la organización como sistema, que prioriza la coherencia y la coordinación interna entre subsistemas y equipos; la perspectiva del ejecutante, que toma en cuenta las condiciones de cada puesto y la perspectiva de gestión, que se concentra en planear, controlar y corregir los desvíos.

6.- Aplicación de matriz de nueve niveles de acuerdo a la Metodología RUMMLER-BRACHE se refiere como niveles de desempeño a los tres grandes factores que influyen directamente en el "performance" de cualquier organización. El factor organización, el factor de proceso y el factor individual.

7.- Modelo de anatomía performance, se utilizó la metodología de RUMMLER dicho modelo parte de considerar tres niveles: el nivel organizacional, el nivel de procesos y el nivel de puestos y personas (desempeño individual), Rummler considera que el mínimo nivel de significado es el de la organización, entendida como un sistema que se adapta a las condiciones de su "Supra-sistema", creando valor mediante la transformación de insumos a través de procesos.

8.- Modelo de gestión de la metodología de Rummler-Brache el cual la denomina TPM (Total Performance Management), está ligado y subordinado directamente al control de procesos claves y resultados críticos en tres diferentes niveles: el de negocios, a cargo de la dirección estratégica; el de procesos, a cargo de la gerencia y jefatura medio o táctica; y el de tareas, a cargo de la supervisión operativa y los propios operadores.

9- Elaborar un Cross organizacional, donde se muestre un flujo grama del proceso y el responsable de cada paso de trabajo.

10.- Alineación del sistema ideal, también conocido como "The Processing System Hierarchy" el cual consiste en un gráfico donde se involucren los modelos descritos en los pasos anteriormente, en la primera parte se muestra el Modelo AOP, que plantea la visualización del proyecto desde una perspectiva sistémica; después, la cadena de valor que

presenta los procesos estratégicos, procesos clave y procesos de soporte; luego el desglose de las actividades del proceso clave o primario del proyecto.

Después de obtener toda la información posible se revisó, se clasificó los datos más relevantes y posteriormente se presentó a los socios para su validación y aprobación. Posteriormente se procedió a la obtención de los resultados y su presentación a los socios para considerar posibles modificaciones y recomendaciones para la empresa, las cuales puedan ayudar a la contribución de los objetivos planteados.

Resultados

El modelo estratégico de negocios inicia con un análisis de la situación actual, definiendo el producto, mercado, sus clientes, la ventaja competitiva, la estructura organizacional, el diagrama causa-efectos. Posteriormente se aplican algunos modelos estratégicos como Cadena de valor, diamante de Porter, tablero de control, análisis de gestión de activos, aplicación de cuatro perspectivas, matriz de nueve niveles, anatomía performance, modelo de gestión y Cross organizacional. Por último se alinean los modelos descritos en un modelo ideal bajo un enfoque sistemático

Producto: Las principales características del tomate bola semiorgánico serán: El tomate se producirá bajo estructura de malla sombra, los fertilizantes contra las plagas serán orgánicos (compostas), el agua con que se regará será de bombeo y agua rodada de canales del Distrito de Riego del Río Yaqui, el objetivo es que sea un producto de calidad, no tóxico, con grandes beneficios para la salud por las propiedades del producto.

Mercado: En el análisis del mercado se estudia a la competencia que es el conjunto de empresas con las que se comparte el mercado del mismo producto. Es necesario establecer quiénes son los competidores, cuántos son y sus respectivas ventajas competitivas. El análisis de la competencia del proyecto con lleva al estudio de los siete principales productores de tomate en invernadero de la región, registrados en la asociación de “Invernaderos Integrados de Sonora”, los cuales son: Ceiba la Cuchilla, SPR., Del ruiseñor, Empaque el porvenir, los olivos, Tórim produce y Agrícola Suakai.

Clientes potenciales: Los clientes son todas las personas de cualquier edad, ya que el tomate es un producto importante en la alimentación mexicana. Dado que el producto lleva una tendencia a orgánico, se pretende utilizar fertilizantes orgánicos, y dirigir el

mercado a las personas interesadas en su salud o bien los enfermos de cáncer, dando a conocer las propiedades del lipocoma (ingrediente que contiene el tomate) el cual ayuda y controla enfermedades como el cáncer. Los puntos de distribución serán la central de abastos y el mercadito unión.

Cadena de valor: Una cadena de valor está integrada por un conjunto de procesos alineados en el propósito de entregar al cliente el valor esperado. A continuación se muestra la cadena de valor aplicada a la empresa Hortalizas Fernández

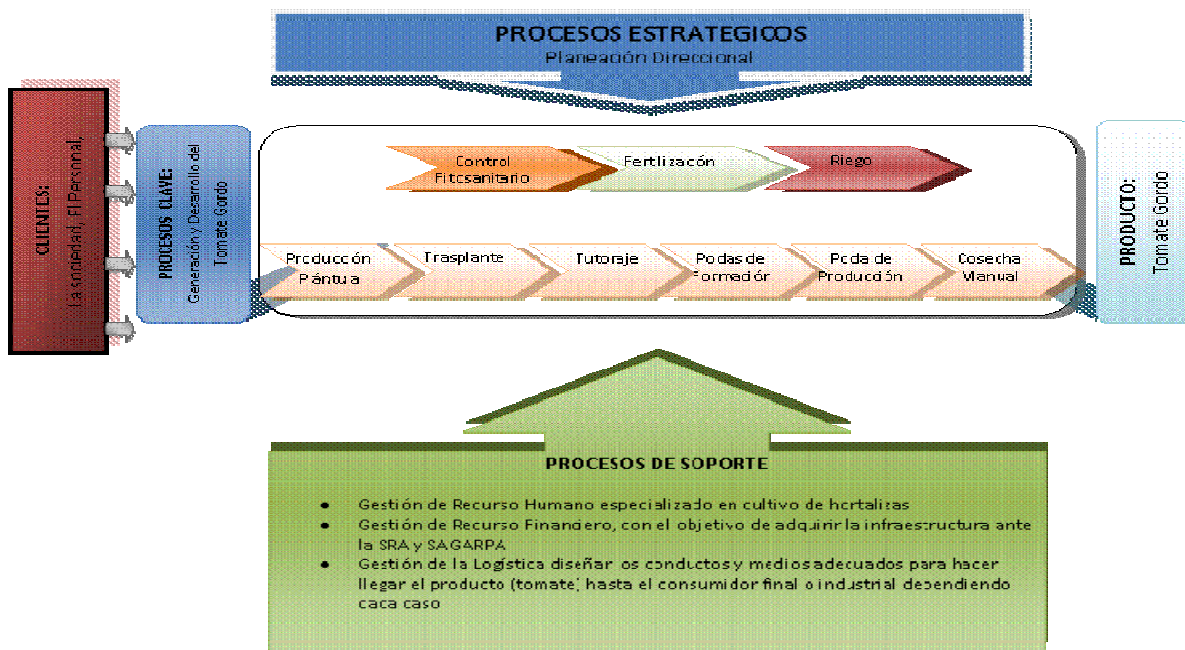


Figura 1. Cadena de Valor para la empresa Hortalizas Fernández. Fuente: propia.

Como se puede observar en la figura anterior en la parte inicial se encuentra los procesos estratégicos donde se elabora la planeación estratégica, en la parte central podemos identificar el proceso clave de la producción del tomate semiorgánico y finalmente, en la parte inferior se encuentra los procesos de soporte o de apoyo donde se encuentra el recurso humano, financiero y la gestión logística. A los extremos se localizan el cliente objetivo y el producto final una vez concluido el proceso.

Modelo de Anatomía Performance: El diseño de modelo anatomía performance tiene el enfoque sistemático bajo el enfoque de Rummler donde permite visualizar bajo las cuatro perspectivas negocios, sistema, ejecutante, visión, pero además define las variables del ambiente como son gobierno, economía, cultura y sociedad conocimiento; considerando los recursos, el mercado, los inversores y la misma competencia.

Continuamos en la siguiente página mostrando la Anatomía Performance elaborado para la empresa Hortalizas Fernández.

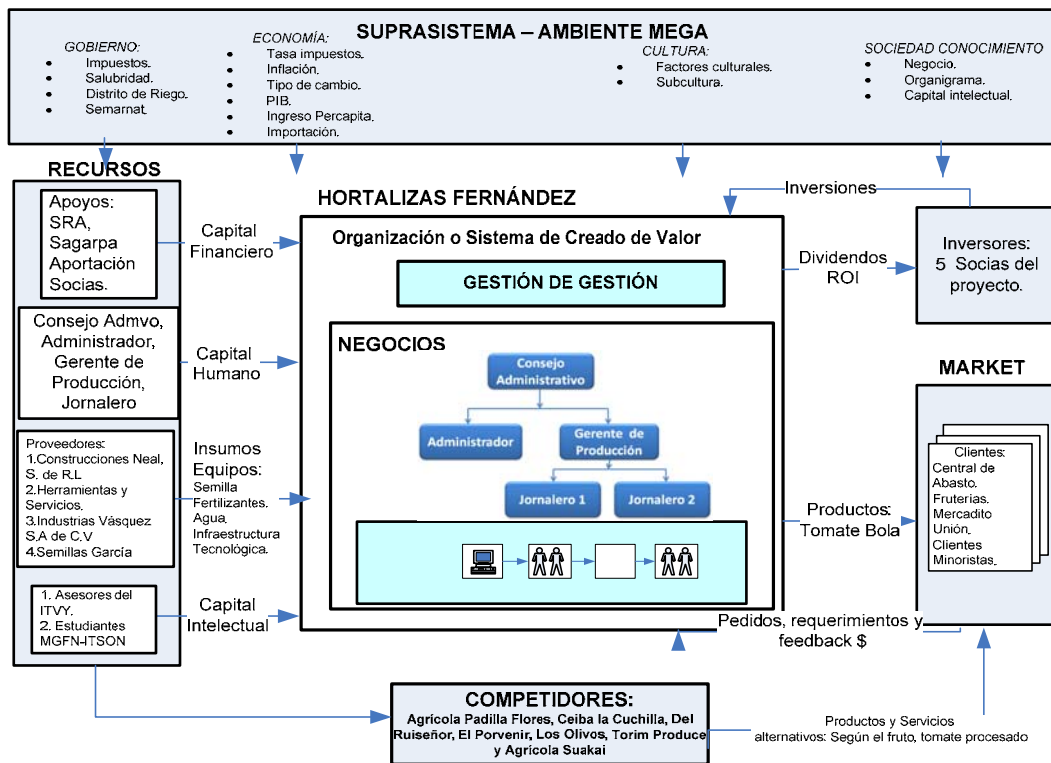
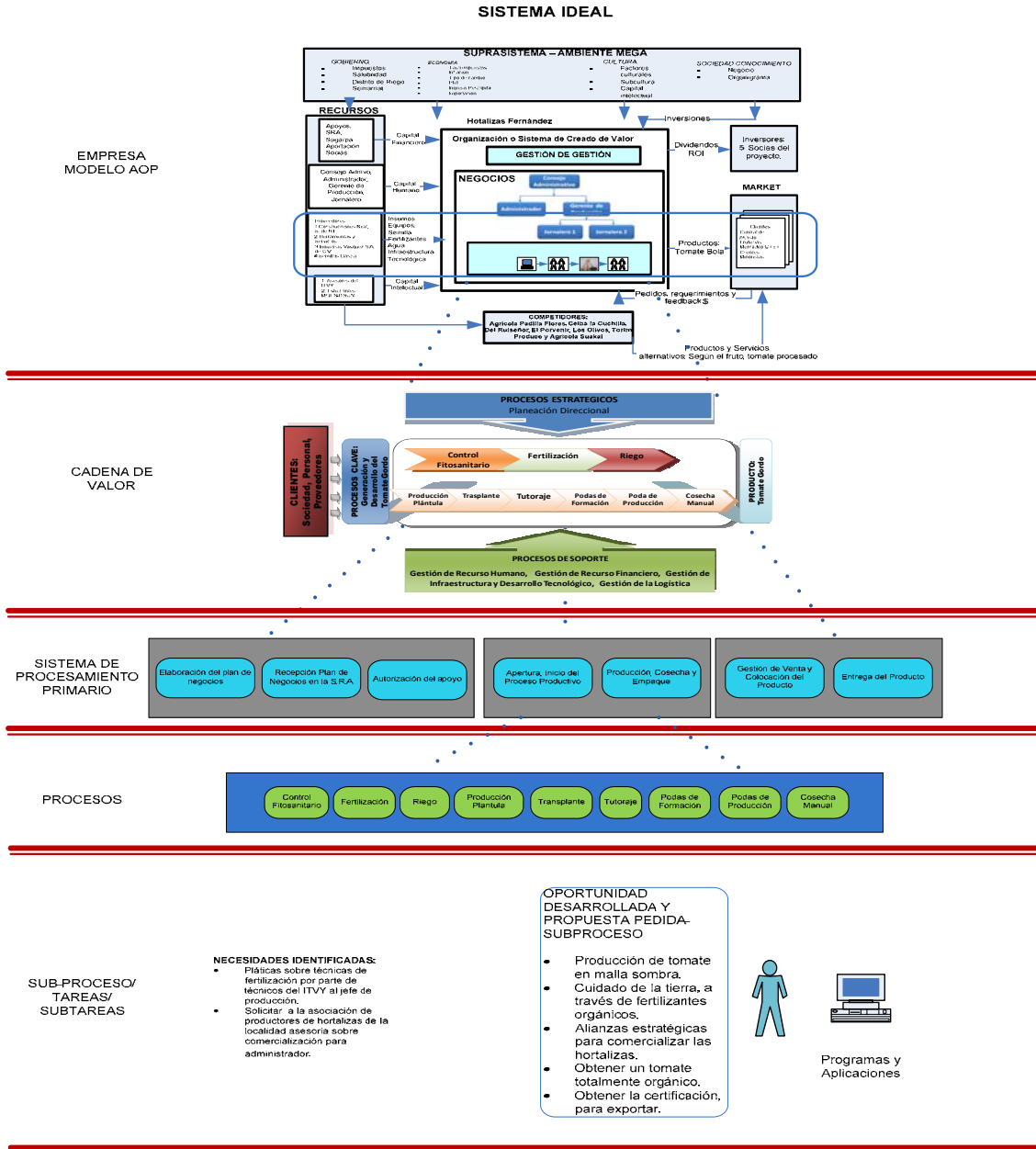


Figura 2. Anatomía Performance para la empresa Hortalizas Fernández. Fuente: Propia

Alineación del sistema Ideal: El enfoque de procesos de Rummler es una orientación a las funciones cruzadas y orientación a resultados, donde se observan cuatro categorías para la empresa Hortalizas Fernández para describir los componentes de la organización bajo el enfoque de procesos: procesos de negocio visible; trabajos y estructura definidos; sistema de administración y medición; valores y creencias.

Los beneficios del sistema ideal son: Los sistemas cuentan con fronteras definidas (los límites del sistema), tiene como su objetivo principal que todos los elementos que lo integran funcionen coordinados para alcanzar la misma finalidad, generan la sinergia entre

sus partes, donde la suma total siempre será mayor a la suma de sus partes; es decir retroalimentación de esfuerzos, los sistemas cuentan con un elemento regulador de sus procesos para mantener su equilibrio que se conoce como retroalimentación de equilibrio, todo sistema cuenta dentro de sí mismo con un mecanismo de demora o de espera. Este elemento se refiere a que siempre existe un lapso de tiempo entre una causa y el efecto deseado.



Conclusiones

Una vez concluida el proceso de diseño de un modelo estratégico de negocios bajo un enfoque sistemático, servirá de guía para direccionar el curso concreto de acción que ha de seguir la empresa según los objetivos que se establezca, las acciones a emprender y la asignación de los recursos necesarios para lograr dichas metas logrando mayor certidumbre en el desempeño de las operaciones y una mejor toma de decisiones en el futuro. La utilización de la metodología empleada y los resultados derivados de los fundamentos teóricos permiten hacer una replica del modelo que puede ser aplicada también para otras empresas del mismo giro y con productos del mismo tipo. Es conveniente aclarar que no existe un método único para alinear algunos modelos estratégicos de negocios, por lo que pueden existir aciertos y errores, que requieren ser revisados y mejorados, y adecuarse a las necesidades de cada empresa y de cada mercado específico. Los resultados del trabajo de investigación muestran la integración empresarial alineada a las estrategias, objetivos, procesos, sistemas y la infraestructura, así como las actividades interfuncionales. Centrándose en el proceso de creación y renovación de la organización, antes que en el mantenimiento y mejora de estructuras y procesos preestablecidos.

Recomendaciones

El diseño de la investigación es permisible de mejoras en función de la obtención de datos recientes, tipo de organización y mercado determinado. Observando los beneficios que ofrece la aplicación de algunos modelos estratégicos de negocios alineados bajo un enfoque sistemático se recomienda al proyecto Hortalizas Fernández lo siguiente: Se sugiere implementar el modelo estratégico ideal para una mejor toma de decisiones, ya que es el medio sistemático para analizar las actividades que realiza la organización, en el cual podemos distinguir la cadena de valor donde las actividades primarias interactúan entre sí para sustentar las fuentes de una ventaja competitiva; permite dividir la empresa en actividades estratégicamente relevantes para entender el comportamiento de los costos y su diferenciación. Se sugiere evaluar el desempeño del modelo para determinar que tan bien responde a las necesidades de su ambiente, y en su caso, emprender acciones para corregir el rumbo de la empresa. Existen sistemas tradicionales donde se miden indicadores

financieros, sin embargo se requiere un sistema estratégico de medición que ponga énfasis en indicadores financieros como no financieros, que al combinarse traduzcan la estrategia en un conjunto lógico de indicadores de desempeño, por lo tanto se recomienda el Balanced Scorecard. Después de analizar las conclusiones y recomendaciones antes mencionadas, se puede observar que la investigación desarrollada a la empresa Hortalizas Fernández cumplió con las expectativas planteadas al inicio del proyecto.

Referencias

- Bernárdez, M. (2009) Desempeño Humano, Manual de Consultoría. Recuperado el 10 de abril del 2011, de la fuente: http://books.google.com/books?id=K-56yNFefdUC&pg=PA441&dq=metodo+tpm+de+gestion+de+rummyler&hl=es&ei=ajmiTYkSw9IAqPckY0D&sa=X&oi=book_result&ct=result&resnum=1&ved=0CD8Q6AEwAA#v=onepage&q&f=false
- Collier y Evans. (2009). *Administración de operaciones, Bienes, Servicios y Cadenas de valor*. (2da. Ed.) México: CENGAGE Learning.
- Daft R. y Marcic D. (2009). *Introducción a la administración*. (6ta. Ed.) México: CENGAGE.
- Fernández, E., Avellano, L. y Fernández, M. (2006). *Estrategia de producción*. (2da. Ed.) España: Mc Graw Hill.
- González, I. (2007). La innovación, Ventaja competitiva en la Pymes. *Revista Pyme, Administrate hoy*, 156, 22-25.
- Gutiérrez, H. (2008). *Calidad total y productividad*. (2da. Ed.) México: McGraw Hill.
- Heizer, J., y Render, R. (2001). *Dirección de la producción. Decisiones estratégicas*. (6ta. Ed.) España: Pearson Educación.
- Koontz, H. y Wehrich H. (2008). *Administración. Una perspectiva global y empresarial*. (13ra. Ed.) México: Mc Graw Hill.
- Longenecker J., Moore C., Petty, W. y Palich, E. (2007). *Administración de pequeñas empresa, Enfoque emprendedor*. (13ra. Ed.) México: Thomson.
- Porter, M. (2010). *Ventaja Competitiva*. (9na. Ed.) México: Grupo Editorial Patria.
- Porter M., Hitt y De Lara M. (2006). *Administración*. Recuperado el 10 de Abril de 2011, de la fuente. <http://books.google.com/books?id=t8jx-iiNoEC&dq=que+son+los+tableros+de+control+en+la+administracion&hl=es&site=reviews>
- Ramírez, D. (2008). *Contabilidad Administrativa*. (8va Ed.) México: Mc Graw Hill.

SAGARPA, (2009) Monografía Tomate Rojo. Recuperado el 06 de junio de 2010, de la fuente:

<http://www.financierarural.gob.mx/informacionsectorrural/Documents/MONOGRAFIA%20JITOMATE-septiembre.pdf>

Schroeder, R. (2005). *Administración de operaciones*. (2da. Ed.) México: Mc Graw Hill.

Vercher, S. (2004). El Plan de Gestión. Recuperado el 10 de abril del 2011, de la fuente:
http://books.google.com/books?id=MMK_JK5PobIC&dq=modelos+de+gestion+de+recursos+financieros&hl=es&source=gbs_navlinks_s

Capítulo XXIII. Aplicación de un Modelo de Desempeño Humano a los Profesores Auxiliares del Departamento de Educación de una Institución de Educación Superior

Angélica Crespo Cabuto, Irma Guadalupe Esparza García, Sonia Verónica Mortis Lozoya & María Elvira López Parra

Resumen

El personal es el recurso más importante de las organizaciones, ya que son ellos quienes llevan a cabo las funciones necesarias para el logro de los objetivos y metas planteadas. Por lo anterior, es de suma importancia evaluar su desempeño, debido a que este proceso permite la identificación de áreas de oportunidad para su mejora; otro elemento primordial, es el análisis de factores que inciden en el desempeño, ya que marca la pauta para la toma de decisiones permitentes. El objetivo de este estudio fue aplicar un modelo de desempeño humano a los profesores auxiliares del Departamento de Educación de una Institución de Educación Superior, que permita conocer los factores que impiden el crecimiento para mejorar el desempeño organizacional. En esta investigación, donde participaron 41 profesores auxiliares, se determinaron los principales factores que inciden en el desempeño de los profesores: el 28.6% no conoce los estándares, el 37.2% no recibe feedback o realimentación; en cuanto a los incentivos 62.9% no los conoce y el 28.6% manifiesta que no existe balance de los estándares y sus necesidades sociales, familiares y culturales. Por lo tanto, los factores identificados como áreas de oportunidad, inciden en las actividades que desarrollan los profesores y en las diversas evaluaciones realizadas, tales como la participación en las academias, así como la encuesta de desempeño docente por debajo del estándar.

Antecedentes y Marco de Referencia

La evaluación de desempeño es un proceso que se ha llevado a cabo dentro de las organizaciones a raíz de las necesidades que están demandados, con la finalidad de hacer más eficiente el desempeño de los empleados y con ello lograr el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

La evolución de la evaluación del desempeño ha permitido la estructuración y sistematización del proceso a través de modelos, teniendo como finalidad no solo medir el rendimiento de las personas que forman parte de la organización, sino también gestionarlo. Por ello, es considerado un medio para valorar a los empleados, desarrollar sus competencias, reforzar su desempeño y distribuir recompensas (Gómez y Mejía, 2001).

Los Modelos de Desempeño tienen diversos enfoques fijados por las demandas organizacionales, siendo de los más destacados los de desempeño individual, los cuales permiten una visión sistemática de los factores que afectan a los empleados en el desarrollo eficiente de sus actividades, permitiendo así el rediseño de tareas, sistemas de compensaciones y entrenamientos pertinentes; los modelos organizacionales centrados en el control de los procesos de la empresa, a partir del uso de estadísticas para la mejora de los mismos; los estratégicos que analizan el contexto externo de las fuerzas económicas y de mercado; así como aquellos modelos que analizan la cultura organizacional y el impacto de estos en el desempeño de proyectos internacionales (Bernárdez, 2006).

Por la efectividad y diversos beneficios que dichos modelos han traído a las organizaciones, ha trascendido a las Instituciones de Educación Superior, debido a que para éstas la evaluación del desempeño enfocada a los docentes se ha establecido como un elemento de suma importancia para satisfacer las necesidades de la sociedad y de las propias exigencias que los estándares educativos han venido estableciendo a lo largo de la historia, funcionando como una estrategia o política en los Estados de los países desarrollados o de los denominados en vía de desarrollo, asumido como una posibilidad para apreciar de cerca la trascendencia de la labor de educar, teniendo la sensación de hacer las cosas bien y de estar mejorando de manera continua, creando así un motivo de satisfacción (Montenegro, 2007).

Algunos ejemplos de Instituciones de Educación Superior que han desarrollado modelos que les permitan evaluar el desempeño institucional son las universidades y escuelas politécnicas en Ecuador, la cuales cuentan a nivel nacional con un modelo sistemático que toma en cuenta los diferentes tipos de contratación de los profesores y su relación con todos los elementos de la institución, identificando el impacto de los resultados en el desempeño de cada una de éstas (Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador, 2009).

En México, el Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (ITESM), desarrolló un modelo sistemático de evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad educativa, cuya finalidad es identificar factores que mejoren los procesos de gestión para lograrla (ITESM, 2007).

Así mismo el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON) a través del Departamento de Educación, está interesado en mejorar el desempeño de los docentes a través de nuevos modelos que valoren los aciertos que favorecen el logro de los objetivos institucionales y las áreas de oportunidad que los alejan de dichos propósitos establecidos.

Problema

La Institución de Educación Superior objeto de estudio, ha generado programas de evaluación del desempeño enfocados tanto al área administrativa como el área académica, específicamente ésta última cuenta con dos programas, el primero de ellos denominado Programa de Estimulo al Desempeño del Personal Docente, que desde 1992 tiene la finalidad de reconocer el compromiso y dedicación de los profesores, así como promover la calidad de la producción académica, fortalecerla y mejorar las condiciones de los mismos. El segundo programa es la Encuesta de Evaluación del Desempeño la cual surgió desde el año de 1995 aplicándose de manera presencial y a partir del año 2005 se cambio su modalidad a virtual; es realizada por los estudiantes, su objetivo es medir la función pedagógica, empleo de estrategias didácticas, de aprendizaje y evaluación en los cursos impartidos.

Sin embargo, estos programas solo se enfocan en la productividad académica y en la valoración de la frecuencia con la que los profesores utilizan diversas estrategias dentro de sus clases, pero no considera los factores que impiden que el personal académico mejore sus niveles de productividad y promedio de desempeño dentro del aula; lo cual repercute directamente en la institución, trayendo consigo un bajo porcentaje de profesores preparados para participar en el Programa de Mejoramiento Académico (PROMEP), no contar con la Certificación de todos los Programas Educativos, no ofrecer actualización o formación pertinente a los profesores; y, estudiantes sin competencias para desarrollarse en la sociedad, todo ello impactando directamente en el progreso de los índices de calidad y a su vez impactando en la disminución de apoyos federales, estatales e institucionales para el desarrollo de proyectos e investigaciones importantes para cada área académica.

Aunado a lo anteriormente mencionado en el año 2009, se llevó a cabo la reestructuración de los Programas Educativos (PE) a nivel Licenciatura, por lo que los docentes se han tenido que adaptar a la nuevas prácticas establecidas en los mismos, con la

finalidad de alcanzar la calidad educativa que demanda la sociedad, la Institución y el Programa Educativo en el cual se encuentran laborando.

Esta situación ha traído consigo la necesidad de identificar la percepción de los docentes auxiliares con respecto a cómo su desempeño se ve favorecido o limitado por los diversos factores de la institución, tales como la normatividad, los objetivos, las estrategias institucionales y los lineamientos o requerimientos de la práctica docente, debido que al no identificarlas no se podrán tomar decisiones objetivas en cuanto a la realimentación de la práctica dentro de las academias o por los responsables del proceso educativo, mejoras en las evaluaciones del desempeño docente, las cuales se encuentran situadas en el estándar, repercutiendo directamente en el desempeño y crecimiento del Departamento. Por ello se establecen el siguiente cuestionamiento: ¿Qué modelo permitirá identificar los factores que limitan el desempeño individual de los profesores auxiliares adscritos al Departamento de Educación de una Institución de Educación Superior?

Objetivo

Aplicar un modelo de desempeño humano a los profesores auxiliares del Departamento de Educación de una Institución de Educación Superior que permita conocer los factores que impiden el crecimiento para mejorar el desempeño organizacional.

Método

En el presente se muestra la descripción de los sujetos involucrados en el estudio, así como los instrumentos utilizados en el desarrollo del mismo; y por último se establece el procedimiento desarrollado para poder lograr el objetivo de la investigación, siendo esta de tipo no experimental y descriptiva.

Sujetos

En el Departamento de Educación, del Instituto Tecnológico de Sonora, se cuenta con 14 profesores de tiempo completo, 8 interinos, y 3 asistentes, siendo un total de 24 personas los cuales se encuentra de manera fija en las instalaciones del departamento de educación, además se cuenta con un total de 41 profesores auxiliares que apoyan la impartición de materias de los Programas Educativos. Es importante mencionar que cada

semestre varía el total de profesores auxiliares, lo cual depende de los grupos requeridos en cada Programa Educativo.

Para efectos de la investigación, los instrumentos fueron aplicados a los 41 profesores auxiliares del Departamento de Educación del semestre enero – mayo de 2011. La edad de los mismos oscila entre los 24 y los 52 años de edad, de los cuales 28 son mujeres y 13 son hombres. Así mismo, 14 de los profesores cuentan con licenciatura, 25 con maestría y solo 2 con doctorados.

Materiales

Para llevar a cabo la recopilación de la información se diseñó una lista de verificación (anexo 1) con preguntas cerradas, ya que se establecieron dos opciones de respuestas “Si y “No”. El total de preguntas del instrumento fue de 30 ítems dosificados en seis áreas de análisis: 1) Estándares claros, 2) feedback o realimentación, 3) apoyo a la tarea, 4) incentivos, 5) conocimientos y competencias; y 6) contexto.

Procedimiento

Para llevar a cabo esta investigación se desarrollaron diversas actividades basadas en la metodología establecida por Gilbert (1978) citado por Bernárdez (2006), en el cual se analiza el desempeño de una persona o un equipo, esto a partir de la identificación de los factores que inciden en el mismo; así como el análisis de las causas y consecuencias de los mismos.

Diseño. Lo primero que se realizó fue la identificación del lugar en donde se llevó a cabo la investigación, con la finalidad de establecer la relación formal con el organismo y así poder obtener la información requerida para la misma. Para ello se solicitó una entrevista con la Jefa del Departamento de Educación del Instituto Tecnológico de Sonora, en donde se le explicó la finalidad de la misma y las actividades por realizar.

Posteriormente se delimitó el área de aplicación y los puestos en los cuáles se realizaría la investigación, con la finalidad avisar a los profesores de dichos puestos acerca de los procedimientos que se realizarían. En este caso se llegó a la conclusión que el puesto por analizar sería el de los profesores auxiliares de los programas educativos de Licenciado en Ciencias de la Educación y profesional Asociado en Desarrollo Infantil.

Dentro de las actividades de esta fase, también se diseñó el instrumento de evaluación del desempeño individual de los profesores auxiliares, el cual fue la lista de verificación con los factores propuestos por Gilbert (1978), cabe mencionar que el criterio de capacidad individual no se contempló debido a que integra criterios que son retomados por otras áreas como el Departamento de Personal o bien a través de la aplicación de otro tipo de exámenes como médicos o sociogramas.

Implementación. En esta fase, se llevó a cabo una reunión con el grupo de los profesores sujetos del estudio, para explicar el proyecto en general, así como dar las instrucciones para responder el instrumento basado en Gilbert (1978) citado por Bernárdez 2 (006). El tiempo estimado de esta fase fue de 10 días, debido a que algunos profesores no asistieron a dicha reunión y se acudió a cada una de sus clases para la aplicación del instrumento de manera individual.

Resultados y análisis de causas. Esta etapa llevó a cabo el diseño de una base de datos, en Excel, en al cual se vaciaron los resultados de los instrumentos, para mayor control de los resultados se realizó por indicadores y posteriormente se diseñaron las gráficas correspondientes a los porcentajes obtenidos. Además de ello se realizó el procesamiento e interpretación de los resultados, con los cuales se identificaron las áreas de oportunidad de los factores de desempeño individual de los profesores.

Posteriormente se realizó el análisis de causas, en donde se identificó la relación que existe entre los factores de desempeño, en este apartado fue importante tomar en cuenta aquellos factores con áreas de oportunidad, para determinar la incidencia de los mismos en el desempeño. Aunado a ello se relacionaron los factores a partir de la interrelación que existe en ellos.

Además de ello se analizó el impacto que los factores pueden tener en la práctica laboral de los profesores, analizando resultados de la evaluación del desempeño docente y detectando las áreas de oportunidad resultantes de dicho proceso y su relación con alguno de los factores de desempeño individual.

Una vez realizado el análisis de consecuencias se comunicaron los resultados de la investigación, con la finalidad de presentar de manera clara y objetiva los factores que favorecen o limitan el buen desempeño de los docentes de los profesores auxiliares del departamento de educación.

Resultados

A partir de los resultados obtenidos se pudo identificar diversas áreas de oportunidad en cada uno de los indicadores del desempeño individual, los cuáles afectan la actividad docente de los profesores auxiliares del Departamento de Educación.

Dentro del indicador de estándares se puede identificar que la totalidad de los profesores no conoce los estándares de desempeños, situación que provoca que no tenga claros su desempeño y si las metas fijadas son viables.

En cuanto al feedback o realimentación poco menos del 50% de los profesores percibe que no reciben realimentación adecuada, suficiente, oportuna, precisa, constructiva y comprensible, lo cual repercute en la mejora de su desempeño. El apoyo a la tarea es un indicador más fortalecido, ya que más del 94% de los profesores saben cuando y porque realizan sus actividades, perciben la coordinación y organización de las mismas, así como contar con los recursos necesarios para su desarrollo.

Los incentivos presentan un área de oportunidad importante, ya menos del 37% de los profesores lo conoce, motivo por el cual no pueden identificar si estos son oportunos, relevantes, efectivos y competitivos a los de otras organizaciones.

En cuanto a las competencias, conocimiento, actitudes, habilidades y hábitos, el 97% de los profesores establecieron que la institución apoya al desarrollo de las mismas, con al finalidad de alcanzar los objetivos de la misma.

Por último en las áreas del contexto se detectan áreas de oportunidad en cuanto al balance de los estándares con las necesidades sociales y familiares de los profesores, y a su vez con que dichos estándares sean compatibles con las necesidades sociales y culturales de cada uno de ellos.

Con lo anteriormente mencionado se puede dar respuesta a las tres preguntas propuestas por Gilbert (1978), esto con la finalidad de llevar a cabo en análisis de las causas que afectan el desempeño individual de los profesores.

Para el primer cuestionamiento ¿cómo inciden los diferentes factores en el desempeño deseado?, se puede determinar que los factores se ven implicados en primer lugar desde que el total de los profesores no conoce los estándares, lo cual a su vez repercute en la falta de claridad de lo que ellos saben que se espera en sus puestos. Esto es

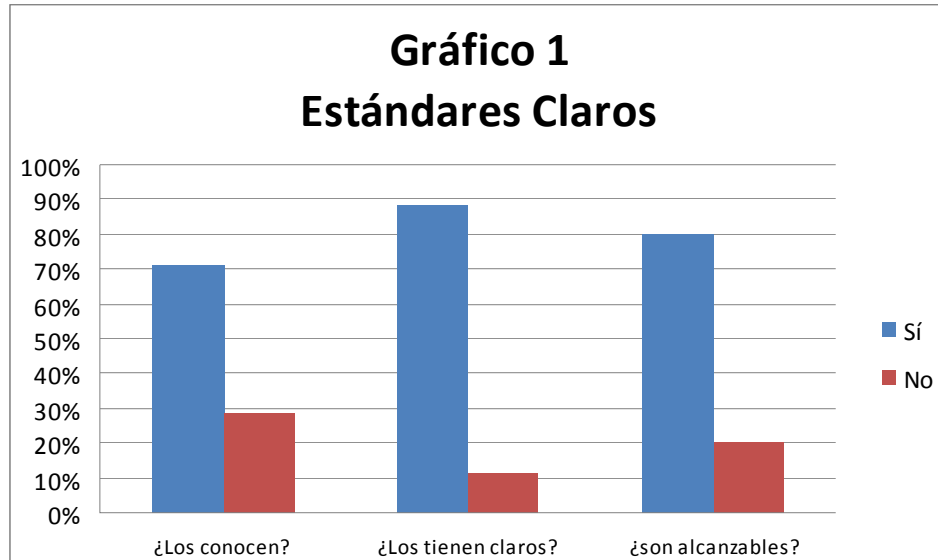
primordial, ya que afectará al desempeño del profesor, puesto que si no se tiene claro el alcanzable existen desviaciones en el mismo.

Al identificar ¿cómo afectan unos indicadores a otros?, se puede establecer que si el profesor no conoce los estándares y a su vez no recibe una realimentación oportuna de su desempeño, puede afectar al desarrollo de los conocimientos, habilidades, actitudes y hábitos adecuados y necesarios para desarrollar su función, así como la creación de contextos propicios a las necesidades sociales, culturales y familiares de los profesores.

Y por último para determinar ¿cuál es el peso relativo o impacto en el resultado final?, se puede detectar que esto afecta directamente en la labor del profesor dentro del aula, que es su campo de acción, esto a partir de la desmotivación o desinterés por su actividad, el cual se identifica en el resultado de la evaluación del desempeño docente por los alumnos, las academias y la propia autoevaluación del profesor.

A continuación se presenta cada uno de los criterios de manera gráfica con los porcentajes correspondientes a las respuestas manifestadas por los profesores entrevistados. Cabe mencionar que se analizaron seis criterios: a) Estándares claros, b) Feedback o realimentación, c) Apoyo a la tarea, d) Incentivos, e) conocimientos y competencias; y f) Contexto.

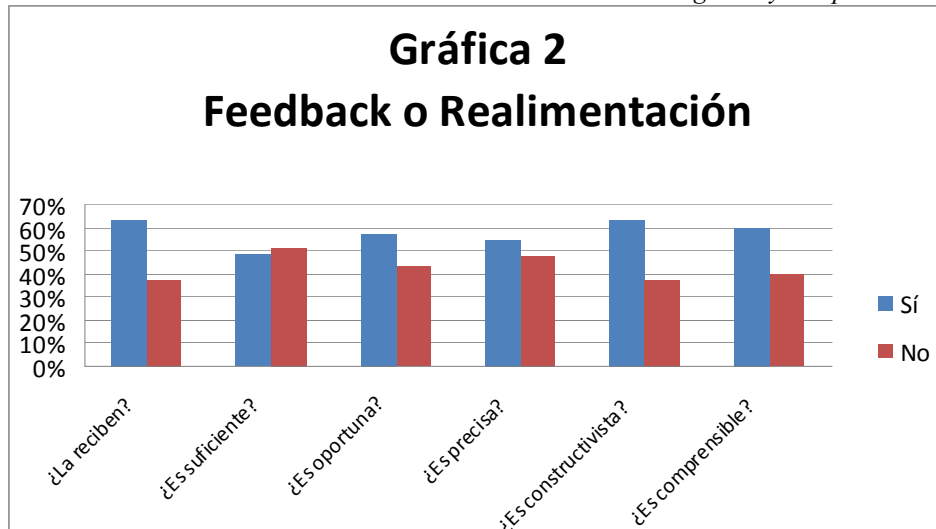
a) Estándares claros: En este se derivan tres cuestionamientos el primero relacionado al conocimiento que tienen los profesores sobre estándares de desempeño, donde el 71.4% de los profesores si los conocen, mientras que el 28.6% no. Con relación a si los profesores tienen claro lo que se espera de su desempeño, el 88.6% lo sabe y el 11.4% no; por último el 80% de los profesores mencionó que los estándares son alcanzables y el 20% que no lo son (Véase gráfica 1. Estándares).



Gráfica 1. Estándares claros.

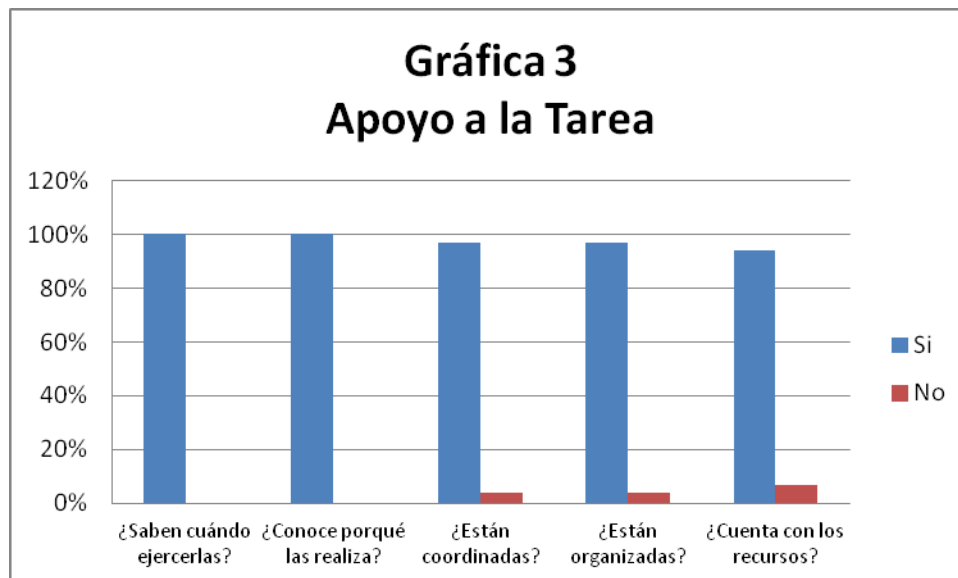
b) El Feedback o realimentación: Es el segundo indicador, en este se integran seis preguntas, en la primera se les cuestionó a los profesores si recibe realimentación sobre su desempeño, en donde el 62.8% de los profesores mencionó que sí y el 37.2% que no la recibe; la segunda enfocada a conocer si la realimentación es suficiente, manifestándose que el 48.6% mencionó que lo es y el 51.4% que no; en este mismo sentido la tercer pregunta estableció si ésta es oportuna, el 57.1% de los profesores indicaron que lo es y el 42.9% que no lo es; además en el cuarto cuestionamiento el 54.3% comentó que la realimentación recibida es precisa y el 47.3% no lo percibe de esta manera.

Otros dos elementos que se analizaron en este apartado es si la realimentación que se les proporciona a los profesores es constructivista, en donde el 62.8% de los profesores indican que sí lo es, mientras que el 37.2% que no lo es; y el sexto cuestionamiento enfocado a conocer si es comprensible, siendo el 60% de los profesores que están de acuerdo con ella y para el 40% no lo está (Véase gráfica 2. Feedback).



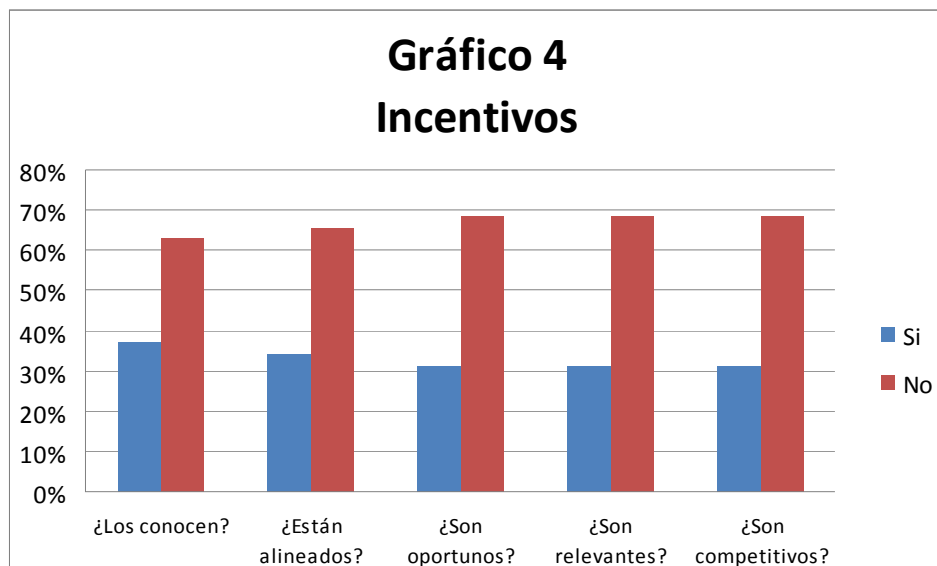
Gráfica 2. Feedback o Realimentación

c) Apoyo a la tarea: En dicho apartado se establecieron cinco cuestionamientos, en el primero de ellos se preguntó a los profesores si saben cuando ejercer sus actividades y en el segundo si conocen porque las realizan, en ambos casos el 100% de los profesores lo tiene claro; de igual forma en la tercer pregunta se les cuestionó si las actividades que realizan están coordinadas entre sí y la cuarta si éstas se encuentran organizadas adecuadamente, para las dos el 97.1% mencionó que sí y solo el 3.9% que no lo están. Y por último se indagó en que se cuenta con los recursos necesarios para alcanzar los estándares, en donde el 94.2% de los profesores confirmó que sí los tiene y solo el 6.8% que no cuentan con ellos (Véase gráfica 3. Apoyo a la tarea).



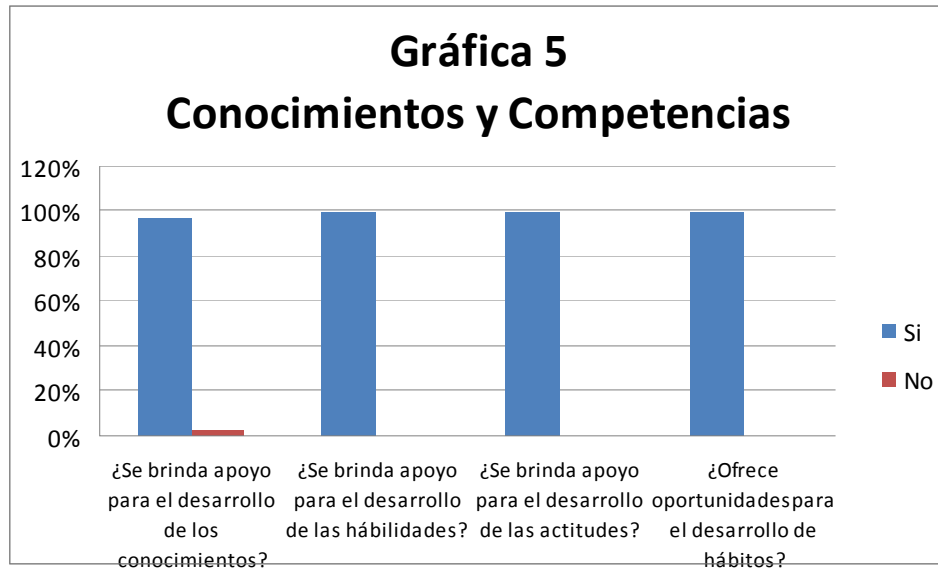
Gráfica 3. Apoyo a la tarea.

d) Incentivos: El cual se compone de seis criterios, la primer pregunta relacionada con el conocimiento de los incentivos, solo el 37.1% de los profesores auxiliares mencionó que los conoce y el 62.9% que no; además la segunda pregunta se cuestionó si dichos incentivos se encuentran alineados a los objetivos, en donde el 34.3% mencionó que éstos se encuentran alineados y el 65.7% que no lo están; el tercer criterio se enfocó a conocer si los incentivo son oportunos, el cuarto a relevantes, el quinto si son efectivos y sexto si son competitivos, los cuales obtuvieron los mismos porcentajes, siendo el 31.4% de los profesores mencionaron que lo son y el 68.6% que no (Véase gráfico 4. Incentivos).



Gráfica 4. Incentivos

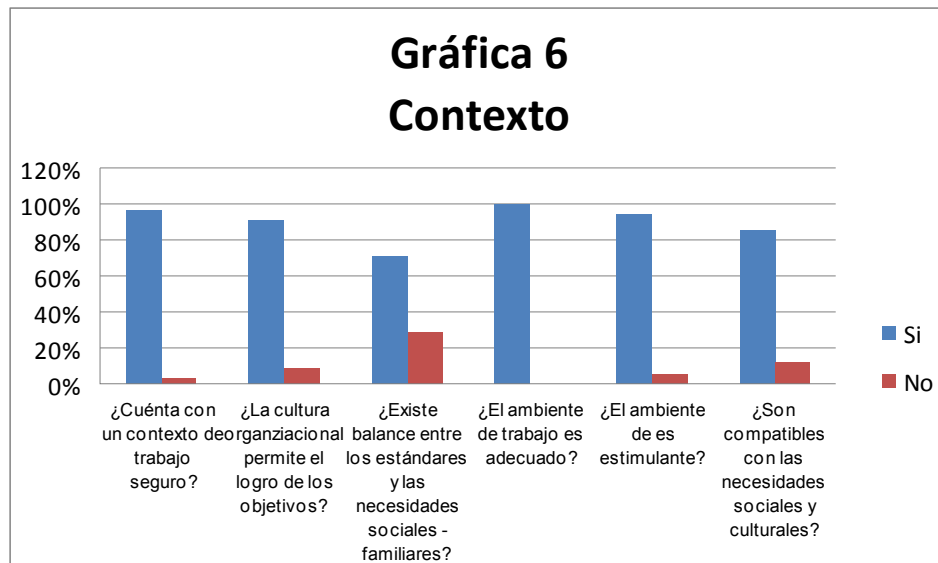
e) Conocimientos, competencias, habilidades y actitudes: Enfocadas a la labor docente y cómo dentro de la institución se apoya al desarrollo de los mismos, para ello se plantearon cuatro preguntas enfocadas a la obtención de la información pertinente. La primera de ellas enfocada a conocer si a los profesores se les apoya a desarrollar los conocimiento necesarios, en este apartado el 97.1% indicó que si se les apoya y solo el 2.9% que no. Para la segunda pregunta enfocada al apoyo para el desarrollo de las habilidades, la cuarta al de las actitudes y la quinta a la promoción de hábitos adecuados para alcanzar los objetivos, el 100% de los profesores mencionó que la institución sí ofrece oportunidades para éstas (Véase gráfica 5. Competencias).



Gráfica 5. Conocimientos y Competencias

f) El contexto: Es el último de los indicadores, en él se analizaron seis criterios. En el primero de ellos se cuestionó si el contexto de trabajo seguro para desarrollar su profesión docente y lograr los estándares, en donde el 97.1% estableció que sí y el 2.9% que no lo percibe de esta forma; en este mismo sentido en la segunda pregunta se indaga sobre si la cultura organizacional permite apoyar el logro de los objetivos, en la cual el 91.4% mencionó que sí y solo el 8.6% que no es así.

Otro aspecto de análisis fue el balance entre los estándares y las necesidades sociales y familiares de los profesores en la pregunta número tres de este indicador, en este el 71.4% de los profesores indicaron que sí, pero el 28.6% que no. El cuarto cuestionamiento enfocado al ambiente de trabajo, se analizó si éste es adecuado y en la pregunta cinco si es estimulante para el logro de los objetivos, en la primera el 100% de los profesores indicó que si lo es y para el segundo el 94.3% estableció que sí y el 5.7% que no. Por último se identificó la percepción de los profesores en cuanto a si los estándares son compatibles con las necesidades sociales y culturales de los profesores, en dicho elemento solo el 85.7% estableció que si lo son y el 12.3% que no (Véase gráfica 6).



Gráfica 6. Contexto

Discusión

Al llevar a cabo la aplicación del modelo de desempeño individual de Gilbert (1978), citado por Bernárdez (2006), se puede establecer que este es de gran utilidad para realizar diagnósticos sobre los factores que inciden en el desempeño de los profesores, sin embargo es importante mencionar que este modelo solo permite conocer cuales están limitando o favoreciendo y el impacto que se tiene entre ellos.

Por ello el análisis de los siete factores, permite a los líderes del organismo estar en posibilidades de identificar aquellas limitantes que obstaculizan a los empleados alcanzar los resultados, metas y objetivos establecidos. Y para ello es de suma importancia completar el modelo de desempeño individual con un modelo de evaluación del desempeño, con la finalidad de que establezcan escalas del mismo, que permitan la ubicación por niveles de los empelados del organismo objeto de estudio, además de ello desarrollar intervenciones específicas que estén enfocadas en atacar las áreas de oportunidad detectadas.

Al llevar a cabo la aplicación del modelo de desempeño individual de Gilbert (1978), citado por Bernárdez (2006), se puede establecer que este es de gran utilidad para realizar diagnósticos sobre los factores internos y externos que inciden en el desempeño de los profesores del Departamento de Educación de una institución de Educación Superior,

con la finalidad de abordar cambios desde el recurso humano y que impacten en la gestión de sistemas hasta la organización.

Tal y como lo asevera Aceves y otros (2008), este modelo permitió definir los problemas de desempeño que se tienen dentro del sistema de trabajo, más que las capacidades individuales, ya estas son definidos como factores que limitan o mejoran el desempeño pertinente para el puesto, ello a través de una forma integral, favoreciendo la identificación de los factores que realmente ocasiona desempeños inapropiados.

Sin embargo este modelo no permite conocer de manera específica el desempeño obtenido a partir de lo ideal, ya que solo se enfoca en factores que inciden en él, esto debido a que no retoma los objetivos, metas, actividades y competencias de los perfiles que deben cubrir las personas asignadas a ellos. Por ello es de suma importancia completar el modelo de desempeño individual con un modelo de evaluación del desempeño, con la finalidad de que establezcan escalas del mismo, a partir de los requerimientos del puesto, que permitan la ubicación por niveles a los empelados del organismo objeto de estudio, y así poder interrelacionar la incidencia de los factores con los resultados de dicha evaluación, con la finalidad de obtener las áreas de oportunidad específicas para cada empleado, desarrollar intervenciones pertinentes, y así se dé una solución integral que favorezca a alinear las necesidades de los individuos a las metas de la organización.

Conclusiones

En todas las organizaciones la evaluación del desempeño es un elemento de suma importancia, ya que dicho proceso permite identificar el grado de cumplimiento o bien áreas de oportunidad que limitan el logro de los objetivos organizacionales.

Para esta institución, el proceso de evaluación es parte fundamental de los procesos estratégicos, y con los profesores no es la excepción, ya que ellos ofrecen el servicio a los principales clientes, los estudiantes.

A partir del objetivo de la investigación se puede establecer que los principales factores que inciden o limitan el desempeño de los profesores según el modelo de Gilbert (1978), citado por Bernárdez (2006), son la claridad de los estándares, el feedback o realimentación, los incentivos y el balance entre los estándares y las necesidades sociales, familiares y culturales de los profesores auxiliares.

Además se puede mencionar que dichos factores se ven repercutidos en las actividades que deben desarrollar como profesores y en las evaluaciones del desempeño realizadas, tales como la participación en la academias, la evaluación del desempeño docente por debajo del estándar (encuesta realizada por los alumnos para evaluar las estrategias, mediación pedagógica y actitudes de los profesores) y poca colaboración dentro de las academias, lo cual a su vez se ve reflejado en el desarrollo de las clases.

Con ello se concluye que llevar a cabo este tipo de estudios es muy relevante, ya ofrece información valiosa para las autoridades de la institución, tales como Jefes de Departamento y Responsables de Programa, la cual puede ser utilizada para la toma de decisiones con la finalidad de encaminar el esfuerzo del personal para el logro de los objetivos institucionales.

Recomendaciones

A partir del modelo de análisis de factores implementado a los profesores auxiliares del Departamento de Educación, se puede establecer que éste puede ser adecuado según las necesidades de la institución, con la finalidad de asegurar la pertinencia del mismo.

Para mayores beneficios en el análisis de los factores que inciden en el desempeño de los profesores se sugiere:

Aplicar el modelo después de un tiempo pertinente a la aplicación de las intervenciones, con la finalidad de identificar los cambios en los profesores.

Revisar el instrumento antes de su aplicación para realizar los ajustes según sean las necesidades.

Generar un expediente o archivo sobre el desempeño de los profesores semestralmente, para que sirva de referencia con el nuevo análisis.

Al llevar a cabo el análisis del desempeño, es importante que la autoridad correspondiente retome los resultados con la finalidad de generar programas en donde se le presente a los profesores la información necesaria para el desarrollo de su actividad, así como una realimentación oportuna que permitan disminuir las desviaciones hacia el logro de los objetivos.

Sistematizar el análisis de los factores y el proceso de evaluación del desempeño.

Diseñar una intervención adecuada a las áreas de oportunidad detectadas en cada uno de los indicadores.

Es importante que el Jefe del Departamento verifique el proceso que se está llevando a cabo, así como las intervenciones para conocer el impacto que estas están teniendo en cuanto a la mejora del desempeño de los profesores.

A partir de ello se puede concluir la importancia de identificar la percepción que tienen los profesores en cuanto a los diversos factores que favorecen o limitan su desempeño dentro de la institución, con la finalidad de proponer intervenciones que lo mejoren o fortalezca según las necesidades detectadas.

Referencias

- Aceves, J. & Otros, (2008). Las organizaciones y la evaluación del desempeño individual: modelo de Tomas. Recuperado de <http://antiguo.itson.mx/Publicaciones/contaduria/Septiembre2008/organizaciones.pdf>
- Bernárdez, M. (2006). *Tecnologías del Desempeño Humano*. Bloomington, Indiana: Global Business Press.
- Consejo Nacional de Evaluación y Acreditación de la Educación Superior del Ecuador. (2009). Modelo de evaluación de desempeño institucional de las instituciones de educación superior. Recuperado de http://190.152.149.26/porta1_conea/descargas/anexos/Descripci%C3%B3n_Modelo_Final.pdf
- Gómez-Mejía, L., Balkin, D. & Cardy R. (2001). *Dirección y Gestión de Recursos Humanos* (3era. ed.). Barcelona: Prentice-Hall
- ITESM. (2007). Modelo sistemático de evaluación institucional para el mejoramiento de la calidad educativa. Recuperado de <http://www.ruv.itesm.mx/convenio/modelo/homedoc.htm>
- Montenegro, I. (2007). *Evaluación del Desempeño Docente, Fundamentos, Modelos e Instrumentos*. Bogotá: Magisterio.

Capítulo XXIV. Inducción a la Organización, Medio de Apoyo para la Identidad de la Misión y Visión de una Empresa de Servicios

Guillermina Domínguez Fisher & Nora Edith González Navarro

Resumen

La condición básica para el éxito de una organización depende, primordialmente, del establecimiento de una Visión y Misión claras, creativas, retadoras e innovadoras. La Visión y Misión deben ser compartidas por todos los integrantes y socios estratégicos de la organización. En las empresas exitosas, el espíritu de la Visión y Misión se manifiestan en todas las actividades, procesos y gestiones.

La Visión y Misión son el marco general de referencia que guían a la organización en su funcionamiento, define los valores que la sustentan, la confianza que tiene en sí misma y lo que la organización se propone alcanzar.

Muchas organizaciones no conocen claramente el negocio de la organización y declaran su Visión y Misión en forma muy simple, estrecha, poco motivadora y poco retadora, de tal manera que limitan su propio desarrollo. La definición correcta, amplia y precisa del negocio en el cual se encuentra la organización es muy importante para darle a la declaración de la Visión y la Misión el enfoque correcto y la fortaleza necesaria para lograr el éxito. Si bien es posible afirmar que no existe una sola forma para definir la Visión y Misión de una organización, se presentan algunas consideraciones básicas para comprender estas dos nociones y sus implicaciones en la vida organizacional.

La planeación estratégica, pretende integrar a las personas en el sistema organizacional para vincularse directamente en su visión y misión, con el objetivo de movilizar creativamente, las capacidades y talento de los individuos y equipos, hacia el logro de objetivos de desarrollo corporativo y social.

Consiguientemente en base a las necesidades del proyecto se dio a conocer la Misión y Visión de una empresa de servicios, de acuerdo a la metodología aplicada, en base a cuestionarios y evaluación de la misma por medio de visitas y observación, teniendo un enfoque de mejora en las actividades desempeñadas por la empresa.

En una organización no es suficiente que el director general tenga una buena idea del futuro y la determinación de verlo realizado, sino que es necesario que, la manifestación de esa idea en acción sea un objetivo de todos.

La visión al igual que la misión debe ser aprendida y memorizada por el líder y los colaboradores hacerla suya y parte de su vida.

Palabras claves: Misión, Visión, Planeación Estratégica.

Introducción

En el presente artículo, se incluye una descripción del significado de los términos *misión* y *visión* aplicada a empresas y organizaciones, las diferencias que tienen conceptualmente entre ambos y el caso en el que se fusionan o equivalen a lo mismo. Esto, con la finalidad de brindar una básica y útil referencia a todos aquellos empresarios o

ejecutivos que se encuentran en la delicada tarea de elaborar un plan estratégico para su empresa u organización.

La planeación estratégica es primordial para definir y cimentar bien la estructura de la organización, ya que a través de este proceso se establece la visión, misión y también los objetivos que se llevarán a cabo para el cumplimiento de la razón de ser de la organización.

Hasta hace no mucho tiempo, el tener una "*Misión y Visión*" fue básicamente una moda empresarial para las "*Empresas-In*". Poco a poco, la moda se fue convirtiendo en reflexiones de un conjunto de herramientas para orientar a las organizaciones.

Según *Hill y Jones (2005)*, consideran que el primer paso de la administración estratégica es llegar a definir la misión de la organización, debido a que sirve como guía para las actividades de las operaciones y ayuda a su vez para la formulación de estrategias que facilite la toma de decisiones.

La determinación de la planeación estratégica será realizar la misión organizacional, porque cimenta y crea un valor agregado a las operaciones que se realizan día a día, las cuales son encaminadas al porvenir de la entidad.

No debe confundirse la *Misión* con el "*Lema*" de la empresa, un lema puede enunciar un principio, más no proyecta a la misión, como algo permanente y duradero. Podría tenerse una "*Misión*" y un "*Lema*" simultáneamente, pueden mantenerse los dos. Los lemas han sido utilizados desde decenas de años. Es muy probable que de la *Misión* se derive el lema y lleve su esencia, pero no deben confundirse.

Por lo que se tiene como una definición de *misión* el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización porque define:

1. Lo que pretende cumplir en su entorno o sistema social en el que actúa,
2. Lo que pretende hacer, y
3. El para quién lo va a hacer; y es influenciada en momentos concretos por algunos elementos como: la historia de la organización, las preferencias de la gerencia y/o de los propietarios, los factores externos o del entorno, los recursos disponibles, y sus capacidades distintivas.

Complementando ésta definición, se cita un concepto de los autores *Thompson y Strickland* que dice: "*Lo que una compañía trata de hacer en la actualidad por sus clientes a menudo se califica como la misión de la compañía. Una exposición de la misma a*

menudo es útil para ponderar el negocio en el cual se encuentra la compañía y las necesidades de los clientes a quienes trata de servir"

Mientras que Koont's. (2005), Define a la *misión* como una parte esencial de la intención estratégica en las empresas y la define como el contenido con el que se relaciona la clase de negocio, también la precisa como un propósito, que es la respuesta a la pregunta ¿En qué consiste nuestro negocio?, relacionándola con la intención estratégica que la conceptualiza como la determinación de triunfar en un momento competitivo.

Por lo que concierne a la *visión* de la empresa, para *Jack Fleitman*, en el mundo empresarial, la *visión* se define como el camino al cual se dirige la empresa a largo plazo y sirve de rumbo y aliciente para orientar las decisiones estratégicas de crecimiento junto a las de competitividad.

La *Visión Estratégica* es una imagen del futuro deseado que se busca crear con esfuerzos y acciones. Es la brújula que guiará a líderes y colaboradores. Será aquello que permitirá que todas las cosas que se hagan, tengan sentido y coherencia. *La organización en el futuro*.

Para realizar la visión de una organización se debe formular una pregunta: ¿Qué es lo realmente queremos para nuestra empresa?, entonces la visión:

- Debe ser factible alcanzarla, no debe ser una fantasía.
- La Visión motiva e inspira.
- Debe ser compartida.
- Debe ser clara y sencilla, de fácil comunicación.

Según *Arthur Thompson y A. J. Strickland*, el simple hecho de establecer con claridad lo que está haciendo el día de hoy no dice nada del futuro de la compañía, ni incorpora el sentido de un cambio necesario y de una dirección a largo plazo. Hay un imperativo administrativo todavía mayor, el de considerar qué deberá hacer la compañía para satisfacer las necesidades de sus clientes el día de mañana y cómo deberá evolucionar la configuración de negocios para que pueda crecer y prosperar.

Por consiguiente, los administradores están obligados a ver más allá del negocio actual y pensar estratégicamente en el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado. Deben hacer algunas consideraciones fundamentales acerca de hacia dónde

quieren llevar a la compañía y desarrollar una *visión* de la clase de empresa en la cual creen que se debe convertir.

En síntesis, la *visión* es una exposición clara que indica hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir, tomando en cuenta el impacto de las nuevas tecnologías, de las necesidades y expectativas cambiantes de los clientes, de la aparición de nuevas condiciones del mercado, etc.

Según *Jack Fleitman*, hay muchas diferencias entre *misión* y *visión*. Por ejemplo:

1. Algunos dicen que la *visión* es más genérica que la *misión* y, por lo tanto, que es menos precisa.
2. Otros creen que la *visión* es algo que yace en la mente de una persona y, por consiguiente, que es menos objetiva que subjetiva.
3. En contraparte, suele pensarse que la *misión* es mucho más precisa, específica, y que es algo de lo cual ya se tiene alguna certeza.

En todo caso, conocer el sitio adonde se va allana considerablemente el camino, y desde este punto de vista, *el concepto de misión es más usual y suele ser definido como el modo en que los empresarios, líderes y ejecutivos deciden hacer realidad su visión*.

Sin embargo, cabe señalar que existen otros puntos de vista acerca de las diferencias entre la *misión* y *visión*, y que se pueden resumir en los siguientes conceptos:

- Lo que es ahora el negocio (o el motivo, propósito, fin o razón de ser de la existencia de una empresa u organización en la actualidad), es la *misión*.
- Lo que será el negocio más adelante (o el hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo y en qué se deberá convertir), es la *visión*.
- En otras palabras, la *misión* pone énfasis en la "actualidad" del negocio, en cambio la *visión*, en el futuro a largo plazo de éste.

Dentro de las múltiples posibilidades que se pueden dar al momento de elaborar una exposición de *misión* y *visión*, está la de tener ambas fusionadas, por ejemplo, en una sola declaración de *misión*.

Acercas de ésta afirmación, los autores Thompson y Strickland mencionan que en caso de que la exposición de la *misión* de una compañía no solo establezca una diferenciación clara del negocio actual, sino que también indique hacia dónde se dirige la compañía y en qué se convertirá en los años próximos, conlleva a que los conceptos de la

misión de la compañía (o exposición de la misión) y la *visión* estratégica se *fusionen*; en otras palabras, una *visión* estratégica y una *misión* del negocio orientadas hacia el futuro equivalen esencialmente a lo mismo.

Problema

En la actualidad, el que en una empresa, los empleados, los clientes y todos los involucrados en la organización no conozcan la *misión* y *visión* de la misma, habla de que no tiene identidad, ni rumbo. En la compañía se llevo a cabo un análisis FODA, en la que se detectaron las carencias de la empresa, y entre las más importantes está el hecho de que nadie en la empresa, así como los clientes y proveedores, conocen la misión y visión de la misma.

Ya que la Misión en la empresa, ayudará a mantener claridad y consistencia del propósito, además proporcionara un marco de referencia para todas las decisiones importantes que se tendrán que tomar, posibilitará obtener el compromiso de todos a través de una comunicación clara del concepto de negocio de la empresa. También puede servir como documento de relaciones públicas si ha sido preparada adecuadamente ganándose la comprensión y el apoyo de personas externas que sean importantes para el éxito de la organización.

Como la estrategia es igual a porvenir, sin pensamiento futuro, sin prospectiva, es casi impensable hablar de estrategia, esta persigue expresamente “ampliar el horizonte de oportunidades de la empresa”.

En este sentido la Visión, es una representación de lo que se cree que el futuro debe ser para la empresa a los ojos de clientes, trabajadores, proveedores, etc.

La visión es la “Gran meta”, a donde se quiere llegar. Por lo que se debe saber que se es como empresa (misión) para poder trazar un norte y, de esta forma, orientar acciones exitosas.

Para elaborar la visión se deberá reunir al equipo de trabajo, por lo que es importante que éste participe de una forma comprometida y responsable, ya que así se podrá obtener una visión con la cual se identifique todo el personal.

Por lo que el despacho Domínguez y Gómez Consultores, S.C. de acuerdo con el empresario, dará a conocer y pondrá en un lugar estratégico de la empresa la Misión y

Visión de la misma, para que éstas puedan ser identificadas sin ningún problema. Ya que la misión, es una afirmación que describe el concepto de la empresa, la naturaleza del negocio, el por qué se está en él, a quien se sirve y los principios y valores bajo los cuales se pretende funcionar, por lo que se debe cuestionar lo siguiente: ¿Por qué se necesita conocer la misión y visión de la empresa?

Objetivo

La consultoría de empresas o consultoría gerencial es un servicio de asesoramiento profesional independiente, que ayuda a los gerentes y a las organizaciones a alcanzar los objetivos y fines de la organización, mediante el aporte y la implementación de soluciones a problemas dentro de las organizaciones así como el descubrimiento y la evaluación de nuevas oportunidades, el mejoramiento del aprendizaje y la puesta en práctica de cambios, tiene como finalidad aumentar el valor de la organización del cliente y este valor debería de ser tangible y tener la capacidad de medirse para documentar el progreso o desempeño de las propuestas implementadas en la organización con el fin de mejorarla y ayudarla a alcanzar las metas que esta se fije. Generalmente los consultores son vistos como los doctores de las empresas ya que estos realizan un examen a la organización, en base a ese examen emiten un diagnóstico y plantean las soluciones para corregir el error o área de oportunidad, así como el seguimiento necesario para supervisar si se cumplió con el objetivo deseado o no. Se considera a la consultoría como una fuente de información y de ideas valiosas que proporciona mejoras a la organización.

El objetivo de la consultoría realizada a una empresa dedicada a la prestación de servicios en el área de la instalación de cristales automotrices es el de detectar áreas de mejora así como la realización e implementación de las propuestas realizadas a dicha empresa el indicador a desarrollar es el de la inducción y capacitación de la misión, visión y objetivos de la empresa con la finalidad de que los empleados se sientan identificados y que forman parte vital de la empresa, así como la difusión de la misión y visión que consiste en publicar dichos elementos en la oficina de la empresa en unos cuadros con la finalidad de que los empleados la recuerden constantemente y los clientes conozcan más acerca de la empresa y sus objetivos, creando esto un ambiente de familiaridad y cordialidad en la empresa así como no perder de vista las metas y compromisos de la

empresa y los empleados, consiguiendo con esto que los empleados se sientan más unidos entre sí, lo que propicia al trabajo en equipo y les brinda el sentimiento de pertenencia a la organización. Por otro lado los clientes conocerían y entenderían las metas y objetivos que persigue la empresa así como el compromiso que existe por parte de la organización hacia el cliente y la calidad del servicio prestado.

Metodología

Sujeto

El proyecto de consultoría de negocios se aplicó a una empresa dedicada a la instalación de cristales automotrices así como la reparación y venta de elevadores cristales seguridad y participaron en ella, el empresario, empleados y los consultores.

Materiales

Los materiales utilizados para la aplicación de la consultoría para la empresa, consistieron en cuestionarios realizados por medio de entrevistas personales con el empresario, empleados, clientes, proveedores y competencia, la utilización de una computadora portátil, impresora, marcos para mostrar la misión y visión en la oficina de la empresa, papelería, en general.

Procedimiento

El presente proyecto se llevo a cabo mediante una serie de pasos establecidos:

1. Se hizo contacto con el empresario y una vez que dio su consentimiento para la realización de la consultoría a su empresa se procedió a firmar un acuerdo con el cual permitía la realización de la consultoría a su empresa.
2. Se realizaron entrevistas con el empresario así como visitas a la organización con el fin de conseguir toda la información necesaria para conocer el giro y actividades de la empresa.
3. Se aplicaron cuestionarios a las siguientes áreas de la empresa: Mercadotecnia, operación, administración y finanzas y recursos humanos, todo esto con el fin de detectar áreas de oportunidad y/o mejora para la organización.

4. La información arrojada de la aplicación de los cuestionarios por medio de un análisis FODA, fue analizada por parte del equipo consultor
5. Se presentó ante el empresario el resultado de dicho análisis, de las áreas de oportunidad encontradas.
6. El empresario procedió a analizar dichos resultados para posteriormente darnos a conocer los indicadores en los que se intereso para las mejoras.
7. El indicador a desarrollar seleccionado por el empresario fue el de Inducción y capacitación de la misión y visión, el cual se prosiguió a trabajar en el, y diseñar una propuesta de mejora.
8. Se dio una capacitación al empresario y empleados por medio de un taller impartido por los consultores donde se tocaron ciertos puntos de la importancia de conocer la misión y visión de la empresa en la que laboran, así como su difusión en la empresa.
9. Se plasmo la misión y visión en papel, para después ser enmarcados y colocados en una parte estratégica de la empresa.
10. Después de unos días se aplicaron nuevamente los cuestionarios, para evaluar los resultados obtenidos, y se procedió al cierre del proyecto.
11. Y por último, fue la preparación y entrega del informe final al empresario.

Resultados

En el presente capítulo se muestran los resultados de la propuesta realizada a la empresa, la cual fue dar a conocer la Misión y Visión, mismas que fueron realizadas para contribuir en el desarrollo de la planeación y darle dirección a las actividades de la entidad y a sí mismo que sean de utilidad en el proceso de la toma de decisiones.

Se presenta a continuación el resultado de la implementación:



Misión

Ofrecer a nuestros clientes un excelente servicio, instalación y venta de cristales automotrices de alta calidad a precios competitivos, superando así sus expectativas, ya que ellos son la parte mas importante de la empresa y por ello aceptamos con gusto el compromiso de ofrecer la mejor opción del mercado.



Visión

Ser los lideres regionales en la provisión de un servicio de instalación y venta de cristales automotrices ofreciendo a nuestros clientes una gran variedad de modelos que cubran sus necesidades.

Conclusiones

En conclusión la misión y visión son dos herramientas fundamentales para una organización, se ha determinado que el compromiso de los funcionarios con la misión y visión de su empresa es mayor si estos han estado involucrados en el proceso de creación.

Por consiguiente, el establecimiento de la misión de la empresa ayuda a dirigir las operaciones que día con día realizan los empleados, agregándole un valor añadido para la mejora de la sociedad, por lo tanto se instituye que actualmente la planeación estratégica es primordial en todas las organizaciones, debido a que define sistemáticamente oportunidades de mejora y a su vez proporciona una base para la toma de decisiones.

Según el objetivo planteado se logró lo que se determinó la misión y visión de la empresa elaborando y diseñando según las expectativas a cumplir de la empresa.

Esto se lleva a cabo de la siguiente manera, se definió de manera concisa la estrategia que se pretende seguir y la filosofía de negocios para convertir en realidad la visión de la empresa, también se definió como se debe de transmitir la forma en que los esfuerzos combinados se todas las áreas del negocio la harán dirigirse hacia su meta.

Además se consideró para la creación de este objetivo la esencialidad de que una declaración de misión debe ser simple, creíble y logable.

Recomendaciones

Es fundamental que la misión, sea comunicada, a toda la organización es decir clientes de la empresa, a los trabajadores, proveedores, entidades públicas y a todos los entes con los que la organización tenga alguna relación o tenga algo que ver, que de manera que motive y provoque entusiasmo, utilizando una comunicación simple, concisa y fácilmente comprensible, para cualquier persona que lea la importancia de la empresa y hacia dónde quiere llegar.

Se recomienda siempre tener a la vista estos conceptos de misión y visión, para que tanto el personal como los clientes y proveedores tengan en cuenta la gran importancia que para la empresa prestadora de servicios significa y lograr lo que estos mismos lo llevan día a día y con esfuerzo de cada uno de los integrantes del equipo de trabajo.

Las empresas que cuentan con una declaración explícita y compartida de su misión, visión y valores pueden orientar mejor sus acciones y hacer frente a las adversidades

porque su equipo gerencial y el personal tienen claro su propósito básico, el futuro que quieren construir y los valores que le dan fortaleza moral.

Referencias

Del Artículo: «Definición de Misión», de Ivan Thompson, Publicado en la Página Web:

<http://www.promonegocios.net/mercadotecnia/mision-definicion.html>, Obtenido en Fecha: 04-12-06.

Del libro: «Administración Estratégica Conceptos y Casos», 11va. Edición, de Thompson Arthur y Strickland A. J. III, Mc Graw Hill, 2001, Pág. 4.

Del libro: Negocios Exitosos, de Fleitman Jack, McGraw Hill, 2000, Pág. 283.

Kaufman R. (2004). Planificación mega: herramientas prácticas para el éxito organizacional. Sage publications.

Hill, Charles W., Jones Gareth R., (2005) Administración Estratégica. Un Enfoque Integrado. Tercera Edición. 1997. McGraw-Hill.

Koontz H, Weihrich H. (2004). Administración. 12a. edición. Editorial Mc Graw Hill. México.

<http://www.promonegocios.net/empresa/mision-vision-empresa.html>

<http://www.misionvisionvalores.com/>

“Redes de Negocios y Cooperación Empresarial” se terminó de editar en diciembre de 2011 en el ITSON en Ciudad Obregón, Sonora, México.

El tiraje fue de 300 ejemplares electrónicos



ITSON
Educar para
Trascender