

ADMINISTRACIÓN PARA EL EMPRENDEDURISMO Y LA COMPETITIVIDAD



MARIO CORTÉS LARRINAGA
COORDINADOR DE LA EDICIÓN



ADMINISTRACIÓN PARA EL EMPRENDEDURISMO Y LA COMPETITIVIDAD

D.R. © INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ
Blvd. Forjadores de B.C.S. No. 4720.
Colonia 8 de Octubre
C. P. 23080
La Paz, Baja California Sur

MARIO CORTÉS LARRINAGA. COORDINADOR DE LA EDICIÓN

Primera edición abril de 2015.

ISBN 978-607-95534-7-0



978-607-95534-7-0

Reservados todos los derechos. Ninguna parte de este libro puede ser reproducida, archivada o transmitida, en cualquier sistema –electrónico, mecánico, de fotorreproducción, de almacenamiento en memoria o cualquier otro– sin hacerse acreedor a las sanciones establecidas en las leyes, salvo con el permiso escrito del titular de los derechos de la obra.



DIRECTORIO

ING. JESÚS DAVID ESTRADA RUÍZ
DIRECTOR

M. C. MANUEL E. CASILLAS BROOK
SUBDIRECTOR ACADÉMICO

M. C. ANTONIO HERNÁNDEZ SÁNCHEZ
SUBDIRECTOR DE PLANEACIÓN Y VINCULACIÓN

M. A. T. I. LUIS ARMANDO CÁRDENAS FLORIDO
JEFE DE LA DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

INSTITUTO TECNOLÓGICO DE LA PAZ
Blvd. Forjadores de B. C. S. No. 4720
Apdo. postal 43-B
C.P. 23080 La Paz, B. C. S.
www.itlp.edu.mx

ÍNDICE

Página

1	CALIDAD Y COMPETITIVIDAD: EN EL ÁREA DE INSPECCIÓN DE SMT.....9 Guadalupe del Carmen Valdez Yepes Jesús Argüello Castillo Irma Leticia García Treviño	
2	ADMINISTRACIÓN: CON EL SISTEMA KANBAN23 Even Arturo García González Guadalupe del Carmen Valdez Yepes Claudio Alejandro Alcalá Salinas	
3	DISEÑO Y VALORACIÓN INICIAL DE UN PLAN DE NEGOCIOS DE PRODUCCIÓN Y COMERCIALIZACIÓN DE HELADOS A BASE DE FRUTAS DE CACTÁCEAS.....37 Javier Martín García Mejía Ivonne Arlette Guillén Rendón Ramón Matías López	
4	CAPITAL SOCIAL Y COMPETITIVIDAD EN MUNICIPIOS DE OAXACA CON VOCACIÓN TEXTIL ARTESANAL.....54 Gabriela Jiménez Velasco Maricela Castillo Leal Blasa Celerina Cruz Cabrera	
5	ANÁLISIS A PARTIR DE LA REGRESIÓN DE CURVA DE DEMANDA Y PARÁBOLA PARA EL DISEÑO DE ESTRATEGIAS EN MICROEMPRESAS....73 Humberto Dorantes Benavidez Marco Antonio Acosta Mendizábal	
6	PERFIL EMPRENDEDOR EN ESTUDIANTES DE LA DIVISIÓN ACADÉMICA DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS DE LA UJAT..... 90 Gerardo Arceo Moheno José Trinidad Acosta de la Cruz María del Carmen Vásquez García	
7	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA, TI Y COMPETITIVIDAD: UN ESTUDIO EN PYMES DEL SECTOR SERVICIOS DE VILLAHERMOSA, TABASCO.....105 Gerardo Arceo Moheno Eric Ramos Méndez Rubén Jerónimo Yedra	

- 8 **ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y REINGENIERÍA.....118**
 José Trinidad Dela Rosa Villorín
 José Luis Martínez Mota
 Enrique Troyo Dieguez
- 9 **MICROEMPRESAS RURALES PARA EL DESARROLLO LOCAL EN EL DISTRITO DE TLACOLULA, OAXACA.....136**
 Yadith José Vásquez
 Blasa Celerina Cruz Cabrera
 Ivonne Avendaño Vásquez
- 10 **DESARROLLO LOCAL, CADENA DE VALOR Y COMPETITIVIDAD DEL SECTOR TEXTIL DE TEOTITLÁN Y SANTA ANA DEL VALLE OAXACA.....154**
 Ivonne Avendaño Vásquez
 Blasa Celerina Cruz Cabrera
 Maricela Castillo Leal
- 11 **LOS EFECTOS DE LOS PROBLEMAS TÉCNICOS Y ORGANIZATIVOS EN LAS ESTRATEGIAS COMPETITIVAS EMPRESARIALES DEL SISTEMA PRODUCTO AGUACATE (SPA).....171**
 Alfredo Ruíz Martínez
 Omar Agustín Hernández González
 Jorge Antonio Acevedo Martínez
- 12 **LOS ESTUDIOS DE CASOS EN EMPRESAS DE TAMAÑO MICRO Y PEQUEÑAS EN BAJA CALIFORNIA SUR, MÉXICO.....186**
 Lorenzo Fidel Cota Verdugo
 Judith Moreno Berry
 Verónica G. Zendrero Madinabeitia
- 13 **LA MOTIVACIÓN COMO HERRAMIENTA DE ÉXITO.....206**
 Raquel Valdez Guerrero
- 14 **PERFIL DEL CIO EN EL CONTEXTO MEXICANO.....218**
 María Alejandra Zamudio Aguilasocho
 Iván Tapia Moreno
 Elsa Lorena Padilla Monge

15	LA ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS PYMES DE MATAMOROS TAMAULIPAS.....	231
	Irma Leticia García Treviño Lilia Guerra Aguilar Jesús Arguello Castillo	
16	APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTROL DE INVENTARIOS EN UNA EMPRESA	240
	Ileana Guzmán Prince Corina G. Ocegueda Mercado Alejandro Villafañez Zamudio	
17	DISEÑO DE UN PRODUCTO AUXILIAR PARA PERSONAS CON DISCAPACIDAD VISUAL CHALECO SONAR.....	253
	Daniel G. Galván Rodríguez Alejandro Villafañez Zamudio. Ileana Guzmán Prince	
18	PROYECTO DE INVERSIÓN PARA UN RESTAURANTE DE BARBACOA MONGOLA EN LA PAZ, BAJA CALIFORNIA SUR	261
	Ubaldo Gaume Echeverría Graciela Ríos Calderón	
19	ANÁLISIS DE LA IMAGEN CORPORATIVA EN LAS PYMES: PARADIGMA DE LA COMPETITIVIDAD GLOBAL	281
	Miriam Marisol Ruiz Ceseña Judith Juárez Mancilla	
20	PLAN DE MARKETING PARA PYMES DE COMIDA RÁPIDA.....	295
	Elda Patricia Castro Cota Elizabeth Olmos Martínez Amado Olivares	
21	EMPRESAS INTEGRADORAS: UN MODELO PARA EMPRENDEDORES EN BAJA CALIFORNIA SUR	306
	María Marcia Meza Burgoin Plácido Roberto Cruz Chávez Karla Sofía Burgoin Castro	

22	PLAN DE MEJORA PARA EL EJERCICIO DEL PRESUPUESTO EXTERNO CICIMAR-IPN.....	323
	Alondra Virginia Fernández Graciela Chiv de León Carmen Julia Angulo Chinchillas	
23	PLAN NEGOCIOS PARA UNA MICRO EMPRESA PRODUCTORA Y DISTRIBUIDORA DE SALSAS ORGÁNICAS	342
	Irma Eduwiges Mijares Sillas	
24	CAPACITACIÓN ¿GASTO O INVERSIÓN?.....	359
	Isela Margarita Robles Arias Héctor Arnulfo Hernández Enríquez Graciela Guadalupe Ríos Calderón	
25	ORGANIZACIONES INTELIGENTES	375
	Héctor Arnulfo Hernández Enríquez Isela Margarita Robles Arias Graciela Guadalupe Ríos Calderón	
26	CULTURA Y APRENDIZAJE ORGANIZACIONAL: EL CASO DE UNA EMPRESA DE TRANSPORTE URBANO DE PASAJEROS	394
	Úrsula Acevedo Flores Jorge Antonio Silvestre Acevedo Martínez Maricela Castillo Leal	
27	PLAN ESTRATÉGICO: CASO DE ESTUDIO CENTRAL DE TELAS IMPORTADAS, S. A. DE C. V.....	414
	Marcos Demetrio Aguilera Castro Carmen Julia Angulo Chinchillas Graciela Chiv de León	
28	PLAN ESTRATÉGICO: CASO DE ESTUDIO RESTAURANTE “LUNA BRUJA” EN LA PAZ, B.C.S.	434
	Nereyda Guadalupe Ibarra Carmen Julia Angulo Chinchillas Mario Cortes Larrinaga	

ESTUDIO COMPARATIVO ENTRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y REINGENIERÍA.

José Trinidad de la Rosa Villorín
José Luis Martínez Mota
Enrique Troyo Diéguez⁸

RESUMEN

El presente trabajo de investigación, es producto de tres años de trabajo de campo practicados a empresas de tamaño micro en Baja California Sur; en el solo se reporta un caso, cuyos datos resultan de significativa relevancia para evaluar la viabilidad teórico-práctica de preceptos teóricos y herramientas de la planeación estratégica y de la reingeniería. Contiene cuatro secciones. La primera: sintetiza los planteamientos teóricos-conceptuales utilizados en los casos en estudio; la segunda: establece las características propias de cada objeto de estudio; la tercera: implanta y discute la pertinencia de ambos paradigmas y la última: presenta los resultados obtenidos.

Palabras Claves: Microempresas; Planeación estratégica y Reingeniería.

1. REFERENTES CONCEPTUALES.

Los estudios comparativos “constituyen la mejor manera de evaluar paradigmas, ya que sus propuestas son validadas en la práctica y de esta manera, las conclusiones obtenidas son más profundas y firmes, que otras formas de conocimiento” (Langley 2006:82). “De esta manera, sería posible observar los cambios generados a través del tiempo y observar si continúan de manera persistente o sólo fueron resultado de una coyuntura o esfuerzo temporal” (Araluz, 2005:135).

⁸ José Trinidad de la Rosa Villorín. Instituto Tecnológico de La Paz. México jose Trinidad de la Rosa Villorín@yahoo.com
José Luis Martínez Mota. Instituto Tecnológico de La Paz. México. j Luis Martínez Mota@outlook.com
Enrique Troyo Diéguez. CIBNOR. México. enrique Troyo Diéguez@cibnor.mx

Para realizar, el estudio comparativo, se retomó de la administración estratégica, la cual, “se refiere a la identificación y descripción de las estrategias que los gerentes utilizan para alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva para sus organizaciones” (Hill, 2005:5), Es decir, “un conjunto de planes que facilitan la buena administración de empresas” (Shapiro, 2007:2),

Los reportes se integraron, mediante el uso de la matriz de análisis “FODA”, por ser una herramienta útil para ordenar información y por su utilidad práctica para obtener conclusiones. Así mismo, con la finalidad de apoyar la formulación de recomendaciones, se diseñó un árbol de decisión, esta herramienta resultó ser útil para detectar con rapidez y precisión las causas y efectos generados por las problemáticas detectadas. Finalmente, se elaboró un programa estratégico, el cual, “debemos entenderlo como el conjunto de acciones que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización” (Hill, 2005:5).

Por el lado, de la reingeniería esta se incorporó por considerar que “es muy importante en las empresas y en su administración.” (Ghosh 1997:163), ya que, “Las metas de las empresas tales como aumento de la rentabilidad, aumento de la satisfacción de los clientes, disminución de los costos y aumento en los ingresos son más importantes para los ejecutivos en la reingeniería que las metas de procesos tales como aumentar la precisión y la rapidez” (Manganelli, 1997: 35).

“Un punto muy importante que se debe tomar en consideración antes de plantear llevar a cabo el concepto de reingeniería es que los procesos no pueden ser modificados si antes no se ha previsto que se modifiquen también los elementos que los sustentan” (Johansson, 1998: 121). “Los procesos pueden ser eficientes o ineficientes, ya que, dependiendo del número de puntos de control, revisiones, autorizaciones y otros procedimientos que interviene dentro de un proceso se puede obtener un nivel óptimo de trabajo hasta un nivel pésimo”(Pérez, 2007:27).

2. DEFINICIÓN DEL OBJETO DE ESTUDIO.

2.1 Datos generales.

Empresa registrada para fines fiscales con la denominación social de INFOSOL; perteneciente al sector servicios; de tamaño micro; dedicada a desarrollos sistemas

informáticos ya la venta de equipo de cómputo y de asistencia técnica. Cuenta con 12 empleados en nómina y por honorarios con los servicios de un contador. Tiene capacidad para atender mensualmente a 8 empresas de tamaño micro; 2 medianas y 1 grande. Inicia operaciones en 1999.

3. DESARROLLO Y DISCUSIÓN.

3.1 Diagnóstico inicial.

El presente apartado constituye un resumen de los resultados del diagnóstico integral, correspondiente al periodo: enero-diciembre del 2012 y enero-marzo del 2013. Para su elaboración se utilizaron técnicas y métodos de la planeación estratégica y se dividió el objeto de estudio en 5 áreas funcionales.

Cuadro 1
Diagnóstico por área funcional de la empresa analizada

Áreas de evaluación	Preguntas	Estimación	Máximo	Eficiencia	E Ponderación	Deficiencia
Administración	19	39	76	51.3%	11.1%	48.7%
Mercado	20	67	80	83.8%	18.2%	16.3%
Finanzas	44	155	176	88.1%	19.1%	11.9%
Producción	39	129	156	82.7%	17.9%	17.3%
Recursos Humanos	12	24	48	50.0%	10.9%	50.0%
Totales:	134	414	536	77.2%	77.2%	22.8%

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la empresa.

Administración: (1).- Se tenían bien identificado la razón por la cual creó el negocio, pero esta no la habían redactado como Misión; ocasionando que no tuviese un objetivo en común y que se tardase más tiempo del normal para alcanzar el logro de cualquier meta; por otra parte, en ocasiones no se sabía con precisión hacia donde estaban orientadas las acciones, esto como consecuencia de no contar con la Visión del negocio. (2).- Se desconocían las fortalezas y debilidades, esto es, no se tenía bien identificado que hacían correctamente; por otra parte, no se aprovechaba el entorno externo, para visualizar oportunidades del crecimiento del negocio o en su defecto, las amenazas que

enfrentaba el negocio, lo que ocasionaba la ausencia de control de las situaciones que enfrentaba la empresa.(3).- Se conocían las funciones y actividades a desarrollar y quienes debían realizarlas; pero estas no estaban documentadas, lo que generaba indefinición de líneas de autoridad; duplicidad de funciones; desconocimiento de procedimientos y división del trabajo inadecuada. (4).- Los objetivos se establecían, pero no por escrito, por que el personal no los conocía, lo que evitaba la obtención de mejores resultados de operación y un mejor aprovechamiento de oportunidades de mercado. (5).- Las políticas y procedimientos se establecían de manera verbal, creando cambios constantes de opinión con respecto a las políticas; falta de coordinación entre lo que debería hacerse y lo que se hace; mala relación con clientes y proveedores; mala imagen de la empresa; capacidad ociosa y falta de uniformidad al operar. (6). No se practicaba supervisión de políticas y/o tareas, cuando se establecía una estrategia a seguir no se le daba seguimiento a largo plazo, sino que, pasado el tiempo de su establecimiento, esta no se aplicaba, ni se evalúan sus resultados. (7).-La toma de decisiones no se basaba en información financiera y/o estadística, sino que se fundamentaba en el conocimiento del mercado, lo que provocaba que las acciones aplicadas no tuvieran los resultados esperados.

En **Recursos humanos** se obtuvo la situación siguiente. (1).- Los expedientes de personal eran integrados sin ningún criterio; existiendo faltantes de acuerdo a lo que marca la legislación correspondiente, lo anterior, ocasionaba que se estuviese desprotegido ante una supervisión por parte de las autoridades del trabajo, así como ante un problema de carácter laboral. (2).- No se contaba con programa de capacitación, lo cual representaba que estaba incumpliendo a disposiciones de la Secretaría del Trabajo y se estaba afectando el desarrollo profesional de los trabajadores. (3)- El recurso humano era seleccionado sin que mediara un proceso de evaluación de capacidades y habilidades, lo que ocasionaba una alta rotación de personal. (4).- No se impartían cursos de inducción al personal de nuevo ingreso y se les inducía en sus labores sobre la marcha, lo que retrasaba el aprovechamiento de las capacidades productivas de los trabajadores de reciente ingreso.

Mercado se obtuvo la situación siguiente: (1).- No se realizaba planeación de ventas, lo cual ocasionaba que no contara con un objetivo en materia de ventas. (2).- Se tenían ingresos concentrados en un limitado número de clientes y productos, lo cual colocaba a la empresa ante un alto grado de dependencia de estos clientes. (3).- El mercado no era

cubierto adecuadamente por no tener una estructura de promoción, perjudicándose la captación de nuevos clientes y de incrementar ingresos. (4).- No se elaboraban estrategias ni cursos de acción para lograr las ventas y/o atraer nuevos clientes, lo cual coloca en riesgo el aprovechamiento de oportunidades de mercado.

En el área de **Operación comercial** la situación era: (1).- No se contaba con un sistema de costos, por lo que se desconocía el margen de utilidad que se incurrían en la elaboración de cada producto.

Finanzas se encontraba en la situación siguiente:

Ventas y productividad:

Cuadro 2
Ventas y productividad de la empresa analizada

Concepto	(Miles de pesos)	
	Dic 2012	Marzo 2013
Ventas netas	\$ 1,235	\$ 11.6
Costo de ventas/ Ventas netas %	37%	134%
Utilidad / Pérdida neta	\$ 773.9	\$ (4.0)
Utilidad / Pérdida neta / Ventas netas (%)	50%	(112)%
Gastos Admón+ gastos / Ventas netas %	79%	85.4%
Gastos Financieros/Ventas netas %	0%	-0.9%
Punto equilibrio	\$204,738	\$(655,281)
Crecimiento de Ventas Ponderado %	-	(90)%

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la empresa.

En el primer trimestre del 2012, las ventas netas se redujeron en casi \$1,200 000,00 pesos, lo cual significó un decremento anualizado del 90% con respecto al 2005, lo anterior, debido a que la empresa no contaba con una fuerza de ventas propia, ya que, esta labor la efectuaban los dueños de forma ocasional.

En materia de costo de ventas, se registró un incremento del 134% en el trimestre analizado del 2012, debido a que no se efectuaron ventas de equipos de cómputo - principal negocio en el 2012- y los recursos disponibles se dedicaron al diseño de sistemas informáticos.

La productividad de la empresa decayó, pasando del 50% en el 2012 a un -112% en marzo del 2013, debido a que no se realizaron las ventas normales de equipos de

cómputo a dependencias gubernamentales, ya que los recursos presupuestados para estas compras, se liberan durante el segundo semestre de cada año.

Los gastos de operación se incrementaron 6 puntos, ya que, pasaron del 79% en el 2012 al 85% en el trimestre del 2013, lo anterior debido a que los gastos de enero a marzo se incrementaron, en alrededor de 50 mil pesos mensuales, principalmente los gastos administrativos y de operación.

Su punto de equilibrio se situaba en 311%; esto por el gran peso específico que tenían los gastos operativos y administrativos sobre las ventas totales.

Capital de trabajo

Cuadro 3
Capital de trabajo de la empresa analizada
(Miles de pesos)

Concepto	Dic 2012	Mar 2013
Índice de liquidez	3.85	3.61
Capital de trabajo	2,544	2,313
Ciclo financiero	30	40

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la empresa.

El índice de liquidez resulto negativo debido a que se poseían adeudos pendientes de saldar del 2012 y a que se incrementaron los gastos de operación y ventas. El capital de trabajo disminuyo, debido a que se bajó su volumen de actividades en el área de ventas. El ciclo financiero aumenta en 40 días debido a que aún existían cuentas por pagar por \$ 886 mil y no se realizaron ventas importantes en el 2013.

Estructura financiera. Ver Cuadro 4

Cuadro 4
Estructura financiera de la empresa analizada
(Miles de pesos)

Concepto	Dic 2012	Mar 2013
Pasivo total	891	886
Capital contable	3,681	3,445
Apalancamiento	.32	.35

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la empresa.

La estructura financiera fue similar a la mantenida en el 2012, debido a que durante el trimestre del 2013, debido a que no se realizaron amortizaciones de pasivos, ocasionando que el apalancamiento se incrementara en 3 puntos.

Generación de fondos.

Cuadro 5
Generación de fondos de la empresa analizada
(Miles de pesos)

Concepto	Dic 2012	Mar 2013
Generación bruta	1,235	11.0
Generación neta operativa	623.1	-230.9

Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la empresa.

En marzo del 2013, disminuyeron las utilidades en 90% en relación al 2012, ocasionando que los recursos generados resultaron insuficientes para financiar operativamente a la empresa.

3.2.-Recomendaciones por área funcional.

Administración. Para solventar las problemáticas antes referidas se formularon las siguientes sugerencias (1) referida a la carencia de Misión y Visión, se recomendó definir las por escrito, con el propósito de que todos los miembros de la empresa las conocieran y se identificaran con su contenido, esto les permitiría que el negocio tuviera un personal más comprometido con la razón de ser de la empresa y fuera más fácil obtener resultados. En lo concerniente a la problemática (2) referida al desconocimiento de la matriz FODA, se recomendó contar con el conocimiento de dicha matriz de análisis estratégico, ya que se permitiría identificar y dar respuesta a los asuntos de interés estratégico, factores que dentro o fuera de la organización influirían en el logro de sus objetivos, así como identificar las oportunidades y riesgos que podrían surgir, lo cual, proporcionaría las bases para que la empresa tome mejores decisiones. Para la problemática (3) sobre el desconocimiento de puestos y funciones, se recomendó elaborar el organigrama de la empresa definiendo líneas de autoridad y de puestos. Para

la problemática (4) relativa a la falta de cumplimiento de los objetivos, se recomendó establecer lo que la empresa pretendía lograr en un lapso de tiempo, mismo que debería estar acorde a la misión y darse a conocer a todos los colaboradores, ya que, era de vital relevancia para mejorar la rentabilidad de los activos, al optimizar su aprovechamiento y a elevar el nivel de ingresos de la empresa. Para la problemática (5) sobre ineficiencia de políticas y procedimientos, se recomendó establecer políticas por escrito, pues en ellas se establecen las acciones y decisiones que se tomarán en una situación específica. Para la problemática (6) relativa a la falta de supervisión de políticas y procedimientos, se recomendó fijar plazos de evaluación. Para la problemática (7) sobre la de toma decisiones inadecuadas, se recomendó el estar actualizados en materia de nuevos negocios, técnicas y novedades en aspectos de publicidad, así como de nuevos competidores que van incorporándose al mercado.

Recursos humanos. Para la problemática (1) relacionada con la inadecuada integración de expedientes de que se organicen de acuerdo a la legislación vigente. Para la problemática (2) referente a la carencia de programa de capacitación, se recomendó elaborar e implementar un programa de capacitación, ya que, beneficia la productividad del negocio constituye una respuesta a la obligatoriedad establecida por las autoridades laborales. Para la problemática (3) sobre la ausencia de procedimientos de selección y contratación de personal, se recomendó contar con un procedimiento, el cual, debe incluir cuando menos, los siguientes aspectos: elaboración de una solicitud de empleo; presentación general de la empresa y actividades del puesto solicitado; la selección, en base al perfil del puesto, este debe ser realizado por el encargado del área mediante la verificación de capacidades de los solicitantes, verificación de referencias de empleos anteriores; elaboración de contrato de trabajo, que incluya en forma detallada sus derechos y obligaciones, así como las prestaciones que recibirá; entrega de reglamento interior de trabajo; inducción a la empresa, organigrama, autoridades máximas, líneas de mando, etc.,. Para la problemática (4) sobre la falta de curso de inducción, se recomendó que sería importante prever esta situación, teniendo un programa debidamente planeado y organizado, con el fin de ayudar al nuevo trabajador a que se adapte y ubique ante su nuevo empleo.

Mercado. Para la problemática (1) relativa a la falta de planes de ventas se recomendó realizar planeación de ventas mensuales y aplicar un seguimiento a las mismas. Para la problemática (2) sobre la concentración de la cartera de clientes, se recomendó

diversificar la clientela, de esta manera se captaría más clientes y la operación crecería. Para lograr lo anterior sería necesario, que la empresa instrumentara algunas de las siguientes estrategias: Proponerse metas ambiciosas de aumento en la participación en el mercado, respaldándolas con los planes estratégicos; identificar a sus compradores potenciales en función de perfiles previamente elaborados. Para las problemáticas (3) y (4) referentes a la limitada cobertura del mercado y a la falta de estrategias para incrementar ventas, se recomendó que se deberían establecer estrategias y técnicas de ventas para incrementar el número de clientes y sus ventas.

Operación comercial. Para la problemática (1) sobre la falta de un sistema de costos, se recomendó establecer un sistema que permitiera determinar el precio adecuado o competitivo de acuerdo del margen de utilidad deseado.

Finanzas. Para solventar las problemáticas referidas en el apartado de finanzas, se recomendó analizar la información contable y elaborar un presupuesto maestro; estrategias de producción y ventas orientada a la obtención de recursos de corto plazo - propios o externos-. Con esta información conocerá el comportamiento del negocio y tendrá bases reales para una toma de decisiones más certera. Así mismo se recomendó que la empresa formulara un programa de flujo de efectivo como una herramienta de control presupuestal e identificar a sus competidores líderes y comparar los precios, calidades, presentaciones de productos, materias primas, así como comisiones y precios a fin de obtener elementos que sirvan de apoyo para futuras acciones.

3.3.-Implantación de plan estratégico.

Con el propósito de atender las recomendaciones antes referidas, se procedió a elaborar un plan de acción estratégico, de tres meses de duración, cuyo objetivo fue incrementar las ventas en 35% en relación al año anterior.

Para lograr lo anterior se establecieron dos estrategias:(1) Realizar visitas de promoción a clientes, con el propósito de ampliar la cartera y (2) Adecuar los servicios a las políticas de calidad de clientes para mantener la cartera vigente y consolidar la presencia en la zona sur del estado de B. C. S.

Para instrumentar la estrategia (1) referente a realizar visitas a clientes potenciales locales y foráneos se procedió a efectuar la tarea de liberar 4 nuevos productos, bajo el nombre de "Proyecti", este paquete de acciones fue diseñado como un programa destinado a la promoción de empresas turísticas (hoteles y paraderos turísticos) y de servicios (restaurantes y centros de diversión) ubicadas en B. C. S. La acción consistió en efectuar

visitas domiciliarias. Referente a la estrategia (2) de adecuar los servicios a las políticas de calidad de los Clientes, se optó por ofertar equipo de cómputo de marca reconocida, para tal fin se estableció, en el año 2006, convenio para representar en B. C. S. a la marca de equipo de cómputo XIN.

3.4.- resultados del plan estratégico.

La estrategia (1) para incorporar a empresas obtuvo resultados positivos, ya que, se visitó al total de empresas del sector turismo en el Estado, lográndose incorporar a 500 empresas, lo cual se tradujo, en el trimestre Abril-Junio 2013, en utilidades de 3 millones de pesos. Sin embargo, el programa “Proyecti”, ofrecía a sus clientes la actualización quincenal de la base de datos, con el propósito de incorporar las promociones y ofertas recientes. La labor de actualización requirió del pago a capturistas, compras de CD, gastos de envío de paquetería, gastos por asistencia a eventos. Estos gastos se transformaron en fijos y no fueron calculados adecuadamente, lo cual ocasionó que durante el primer trimestre del 2014, fueran consumidas las utilidades obtenidas en el 2013. Esto llevo al cierre del Programa, en Junio del 2014, debido a que no existían recursos para actualizar la información, ni para asistir a ferias turísticas, lo cual generó diversas demandas y cancelaciones de contratos por incumplimiento de obligaciones contractuales. En resumen el programa cumplió las metas trazadas sólo un año.

Referente a la acción de venta de equipos de cómputo de marca reconocida, en el 2013, los resultados fueron positivos, ya que se obtuvieron, mediante la participación en licitaciones, contratos para abastecimiento de equipo de cómputo a dependencias gubernamentales; los ingresos por esta acción fueron por 5 millones de pesos. Sin embargo, en julio del 2013, se contrataron de planta 10 vendedores para promocionar la venta a crédito de computadoras a empleados de dependencias gubernamentales. Esta tarea careció de objetivos globales y metas por vendedor; las labores de ventas no fueron coordinadas, ni supervisadas, lo anterior ocasionó que los gastos fueran mayores a los ingresos, provocando, en septiembre del 2013, la cancelación de esta tarea. En resumen, esta alternativa generó, en el año 2013, perdidas por \$ 800 mil pesos.

3.5.-Implantación de reingeniería.

En diciembre del 2013, la empresa se encontraba en una situación crítica, al enfrentar problemas de adeudos con proveedores, SAR, IMSS e INFONAVIT; problemas laborales por despidos injustificados y falta de capital de trabajo.

Para atender esta problemática, se procedió a rediseñar, en una primera etapa, el programa de programa de actualización de nomenclatura del Municipio de La Paz. El objeto fue proporcionar una mejor imagen urbana al municipio, mediante la instalación de nomenclatura estandarizada en calles y avenidas del Municipio, así como la señalización de centros turísticos y de servicios.

Para rediseñar este programa se procedió de la siguiente manera: (1) Se elaboró el flujograma del proceso en su conjunto y se obtuvo que existía personal en exceso y procesos operativos complejos. (2) Se analizó la estructura, funciones y recursos de la empresa y los proyectados para el programa de nomenclatura. El análisis arrojó la existencia de áreas innecesarias y que, dentro del programa de nomenclatura existían puestos que su aporte, en términos de valor, eran mínimos. Por lo que respecta a las funciones, se concluyó que el sistema funcional estaba integrado por diversas especializaciones, las cuales, restaban capacidad de respuesta ante los cambios constantes del mercado y para el programa de nomenclatura se observó que el listado de funciones que desarrollaba cada empleado era excesivo, lo cual, los imposibilitaba para atender de manera eficiente a los clientes. En razón a lo anterior se procedió a rediseñar este programa, desde la perspectiva de los procesos, buscando orientarlo al cliente externo, quedando en su interior, de la siguiente forma:

Grafico 1

Esquema propuesto para rediseño del programa desde la perspectiva de los procesos

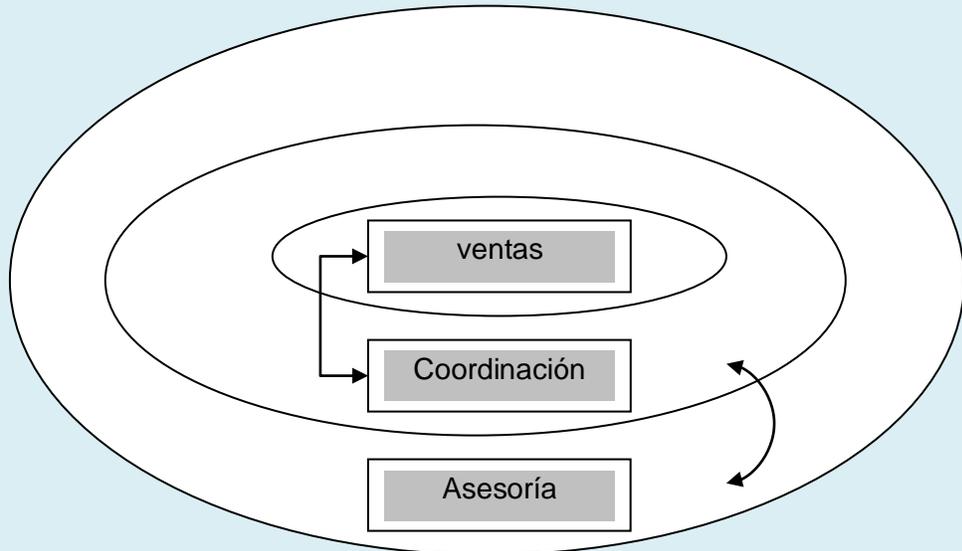


Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la empresa.

Y funcionalmente, quedo de la siguiente forma:

Grafico No 2

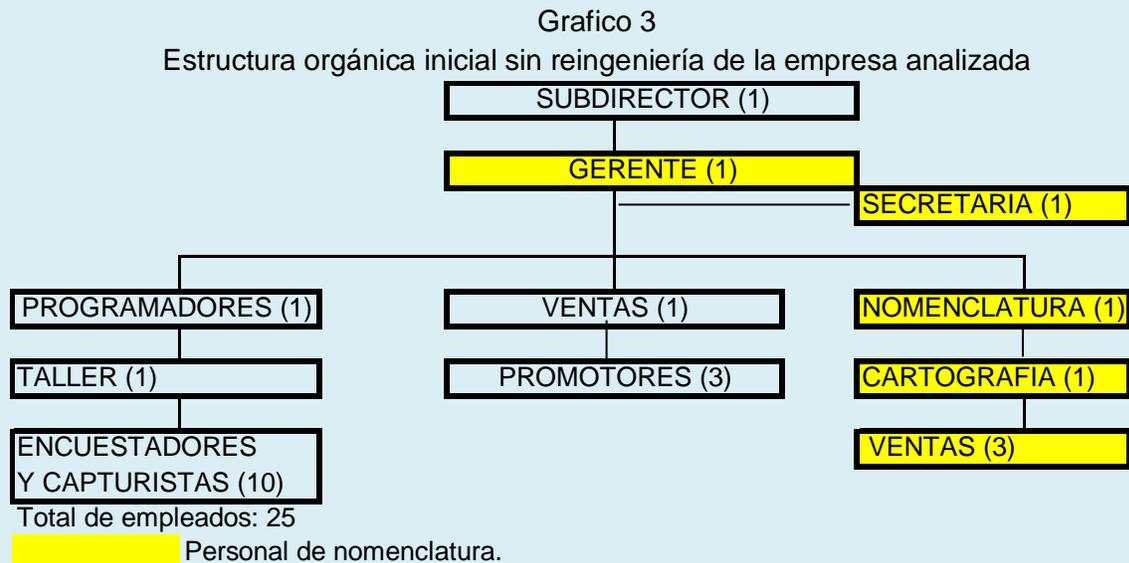
Esquema funcional del rediseño del programa propuesto para la empresa analizada



Fuente: Elaboración propia.

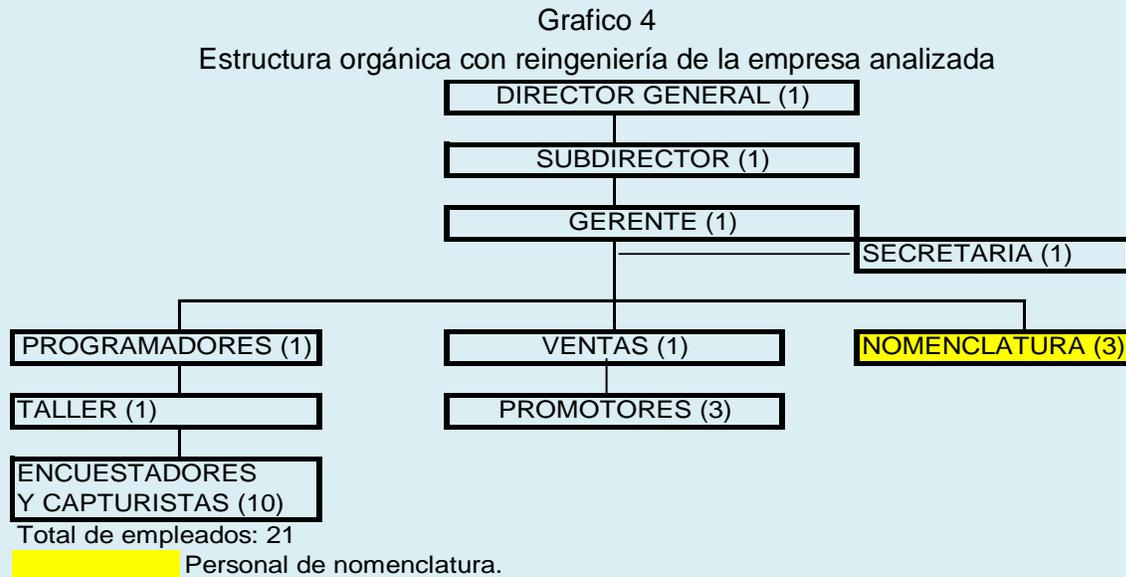
El ejercicio de compresión de puestos generó, para el programa de nomenclatura, una área de trabajo común, sin puestos especializados, lo cual, representó un logro debido a que esta área se transformó en un espacio donde sus integrantes realizan funciones polivalentes, lo cual transformó al conjunto de responsabilidades de los trabajadores en una tarea sencilla, orientada a satisfacer al cliente y a fortalecer la empresa, no sujetas a reglas ni responsabilidades complejas, quedando estaba de la siguiente forma:

a).-Estructura orgánica inicial (sin reingeniería).



Fuente: Elaboración propia, con base en información proporcionada por la empresa.

b).-Estructura orgánica con reingeniería.



Fuente: Elaboración propia.

En resumen se obtuvo un esquema de trabajo, basado en procesos y se logró que el proceso de venta de publicidad en nomenclatura fuera realizada por cualquier trabajador, lográndose atender de manera simultánea diversos clientes y que cada vendedor fuera más productivo para la empresa, ya que se encontraba capacitado para desarrollar cualquier actividad relacionada con la venta de nomenclatura.

4. RESULTADOS:

4.1 Sobre de planeación estratégica:

Durante el último bimestre del 2014, la empresa enfrentó problemas de liquidez y de falta de estrategias de mercado para colocar sus productos. La problemática resultó similar al año 2012, lo cual demostró que las acciones emprendidas, bajo los preceptos de la planeación estratégica, sólo generaron beneficios transitorios y tuvieron un comportamiento cíclico. Las razones que explican el fracaso de la aplicación de la planeación estratégica son: 1.-El plan de acción estratégico trazado tenía por objeto fundamental el impactar positivamente sobre situaciones que coyunturalmente afectaban

la operación de la empresa, es decir, no se buscaba efectuar cambios trascendentales, ni obtener una estabilidad duradera. 2.- Al plan trazado por tres meses, se le dio continuidad, debido a que no se elaboraron los planes mediano y largo plazo. 3.- Las acciones propuestas se orientaron a obtener mejoras en tres indicadores: ventas, utilidades y empleos, quedando fuera otros igualmente importantes como: productividad, eficiencia y eficacia. 4.- El responsable de la gerencia no tenía el perfil adecuado, lo cual provocó que las funciones del puesto no fueran realizadas debidamente, lo cual perjudicó el crecimiento de la empresa. Esta debilidad ocasionó que la empresa trabajara durante 2013, sin un sistema de planeación estratégica, debido a la falta de conocimientos administrativos de este funcionario. 5.- Al no existir criterios objetivos para la toma de decisiones, la asignación de recursos fue irracional, generando problemas de índole como deficiente productividad, ineficiencia operativa, deficiente liquidez, rotación de personal, entre otras. 6.-La falta de conocimientos administrativos, provocó que se desconociera el costo real de sus productos, es decir, no contó con un sistema de costeo adecuado, lo cual, limitó la tarea de fijar un precio conveniente y de identificar con precisión su margen de utilidad, esta deficiencia provocó que se obtuvieran pérdidas, como las provocadas por el programa Proyecti. 7.- No realizó un presupuesto mensual, ni anual de ingresos y egresos, ni se elaboraron metas, ni objetivos de utilidades, ni de gastos, lo que ocasionó que la administración fuera errática y que se tomaran decisiones de manera circunstancial, lo cual generó problemas de liquidez, lo cual afectó la operación de la empresa; así mismo, no se contó con una reserva de recursos monetarios para afrontar necesidades urgentes y oportunidades importantes, lo que ocasionó que no se atendieran oportunidades importantes, de esta forma se vio imposibilitada para incrementar sus ventas y utilidades. 8.- Los socios desconocieron los resultados financieros alcanzados, así, la toma de decisiones fue limitada en efectividad y resultados fueron en perjuicio de la empresa. 9.-La comunicación fue deficiente, debido a que no se tuvieron definidas las líneas de autoridad, lo que ocasionó que las instrucciones dadas por los mandos superiores, no fueran realizadas con eficacia y eficiencia esperadas, ocasionando trastornos y/o problemas a la operación de la empresa. 10.-La estructura organizacional no fue la adecuada, debido a que no se definieron las funciones, así como la jerarquía de mandos correspondientes, lo cual provocó duplicidad de funciones, confusión entre el personal y de esta forma se afectó la operación general del negocio, al no existir una coordinación necesaria entre los responsables de las áreas. 11.- Cuando se estableció

una estrategia a seguir, no se le dio seguimiento mediante indicadores que permitieran oportunamente identificar desviaciones y tomar acciones necesarias para corregirlas.

4.2 Sobre el proceso de reingeniería.

Una vez aplicados los principios de reingeniería, la empresa obtuvo los siguientes logros: (1) Eficientar tareas, este beneficio se obtuvo mediante el rediseño del proceso anterior, lo cual, ocasionó que los pasos para efectuar una venta, desde el inicio hasta el cierre, se redujeran de 60 a 6 días hábiles, con lo cual, se eficientó la ejecución de tareas, al disminuirse los tiempos en 90%. (2) Otorgar atención de calidad. Bajo el esquema de organización anterior, los clientes eran atendidos por un vendedor, el cual no poseía facultades para cerrar un contrato, ya que las negociaciones finales las efectuaban los propietarios; lo cual afectaba la atención al cliente, en virtud de que se involucraba en trámites internos de la empresa, los cuales requerían de 30 días para su realización, ahora el empleado que atiende a un cliente posee capacidad y conocimientos para iniciar y cerrar adecuadamente una venta, mejorándose, la atención al cliente, ya que ahora se efectúa sin trámites internos y en solo 6 días. (3) Reducir el gasto corriente. Bajo el esquema de organización anterior, el gasto corriente era de 55 Mil pesos, ahora al haberse eliminado los puestos de gerente, secretaria y de haber pasado a los vendedores y supervisor como comisionistas, el gasto se redujo a 5 mil pesos (10%), los cuales, correspondieron al pago de sueldo del encargado de la administración. (4) Fortalecer la Misión. Bajo el esquema de organización anterior, la filosofía de operación de la empresa estaba orientada a proporcionar atención de calidad al cliente, sin embargo, en la práctica el cliente recibía, en algunos casos, servicio y en otros ventas; ahora, al menos a los clientes del programa, se les otorga calidad, servicio, atención y precio, sin disminuir la rentabilidad, lo cual proporciona una imagen sólida basada en los principios establecidos en la Misión. (5) Asignar racionalmente los recursos. La forma anterior era irracional, ya que existían desequilibrios provocados por excesos provenientes de asignaciones inadecuadas de recursos, como los correspondientes al gasto corriente, ahora, los recursos son asignados productivamente y los utiliza quien realmente los necesita. (6) Eliminar acciones innecesarias, de acuerdo con la evaluación practicada a los flujogramas, se detectaron 14 acciones no necesarias, ahora, con el rediseño de funciones y con su compactación existen solo 9 acciones del proceso y todas son necesarias. (7) Suprimir puestos. Anteriormente era necesario para garantizar la operación

del programa de 5 puestos, ahora solo hay uno. (8)Descentralizar la toma de decisiones. Anteriormente las decisiones trascendentales, tales como precios, eran decididas por los propietarios del negocio, ahora, estas facultades las ejercen quien las realmente las necesitan. (9)Fortalecer el trabajo en equipo. Anteriormente cada trabajador era responsable de sus tareas, no existía en trabajo en equipo, ahora, las responsabilidades del área son tareas colectivas. (10)Simplificar trámites. Anteriormente, la lista de acciones a efectuar eran complejas y su número superior a las 100 acciones, ahora, consta de 9 tramites. (11)Disminuir la inversión por concepto de compra de nomenclatura, material e insumos necesarios para su instalación. Lo presupuestado inicialmente para este programa fue de 8.2 Millones de pesos, una vez analizado el listado de necesidades se estableció convenio para la compra de láminas de nomenclatura con el proveedor, mediante cual el fabricante puso a disposición de la empresa 1000 cruceros con sus respectivas laminas, los cuales, serian pagados al ordenar la empresa un nuevo pedido, lo anterior significó la eliminación de esta partida por el orden de 7 millones de pesos, representando un ahorro del 85% del total presupuestado y finalmente se logró eliminar la inversión proyectada ya que esta fue cubierta con los anticipos obtenidos de las ventas y obtuvieron utilidades del 3.2 Millones de pesos.(12)Incrementar los beneficios financieros del cliente, en virtud de que inicialmente se ofertaba la venta de espacios de publicidad en nomenclatura, recibiendo el cliente la factura por la cantidad erogada, una vez analizada las características del producto y rediseñado el proceso, se obtuvo que la empresa entregaría al cliente una factura y de manera adicional el Municipio se entregaría carta de donación, con lo cual los beneficios se incrementaron en 100%.

Finalmente, cabe mencionar que el resto de los productos que comercializa la empresa, no sujetos a proceso de reingeniería, enfrentan en marzo del 2014 problemas de operación, por lo cual se tiene planeado iniciar, en el mes de junio de este año, los trabajos de reingeriría en todos los procesos; para operar totalmente rediseñada, en Noviembre del 2015.

BIBLIOGRAFÍA.

- Arzaluz Solano, Socorro (2005), La utilización del estudio de caso en el análisis local, Región y sociedad, revista del Colegio de Sonora, Vol XVII (32), pp.107-144, México.
- Ghosh Deb, et al. (1997) Knowledg-based simulation for business process redesign, International journal of intelligent systems in accounting finance and management, edit. Wiley, Vol 6 Num 2 june pp. 163-176, U.K.
- Hill, Charles W. L. y Jones R., Gareth (2005), Administración estratégica, Mc Graw Hill, México.
- Shapiro Janet (2007). Strategic Planning. WWW, civicus.org/new/ media/ Strategic planning (última actualización: 16 de Junio del 2007).
- Johansson, J. Henry (1997)Reingeniería de procesos de negocios, Grupo editorial Norma, Colombia.
- Langley Ann and Royer Isabelle (2006)Perspectives on Doing Case Study Research in Organizations, M@n@gement, Vol. 9, No. 3, pp.73-86.
- Manganeliu, Raymond I Como hacer reingeniería, Grupo editorial Norma, Colombia.
- Nissen Mark E. (1997) Reengineering support through measurement-driven inference, International journal of intelligent systems in accounting finance and management, edit. Wiley, Vol 6 Num. 2 june pp. 109-120, U.K.
- Pérez Millán, Hugo A (2007) Propuesta de implementación del concepto de reingeniería a los procesos de control de inventarios del departamento de almacén técnico en la empresa Aerocalifornia, S.A. de C.V. Tesis de maestría en administración, Instituto Tecnológico de La Paz, México.

(1)José Trinidad de la Rosa Villorín. Es candidato a doctor en ciencias políticas y sociales por la Universidad Mundial, México y está certificado como asesor de empresas con el nivel VI por el Compyte. josetrinidadelarosa@yahoo.com

(2)Lic. José Luis Martínez Mota. Cuenta con estudios de maestría en administración, Cuenta con 10 años de experiencia en gestión administrativa y es profesor de tiempo completo del I.T.L.P. México. luismm80@hotmail.com

(3)Enrique Troyo Diéguez. Es doctor en ciencias por la UNAM; investigador nacional, nivel III del Sistema Nacional de Investigadores de México y es miembro de la Academia Mexicana de Ciencias. etroyo04@cibnor.mx