



**INSTITUTO POLITECNICO NACIONAL  
ESCUELA SUPERIOR DE COMERCIO Y ADMINISTRACIÓN  
UNIDAD TEPEPAN**



**SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN**

**“ESTRATEGIAS FUNCIONALES, UN MEDIO PARA EFICIENTAR  
LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN  
PARA UNA PYME”**

**TESIS**

**Que para obtener el grado de Maestría en Ciencias en:  
Administración de Negocios**

**Presenta  
Lic. María del Mar Galván Quiroz**

**Directores de Tesis:**

**M. en C. José Refugio Ruíz Piña**

**M. en F. María Angélica Cruz Reyes**

**México D.F. Noviembre 2011**



# INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO

## ACTA DE REVISIÓN DE TESIS

En la Ciudad de México siendo las 12:00 horas del día 18 del mes de Noviembre del 2011 se reunieron los miembros de la Comisión Revisora de la Tesis, designada por el Colegio de Profesores de Estudios de Posgrado e Investigación de ESCA UNIDAD TEPEPAN para examinar la tesis titulada:

**“ESTRATEGIAS FUNCIONALES, UN MEDIO PARA EFICIENTAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN PARA UNA PYME”**

Presentada por la alumna:

**GALVÁN**

Apellido paterno

**QUIROZ**

Apellido materno

**MARÍA DEL MAR**

Nombre(s)

Con registro: 

B	0	9	1	1	1	8
---	---	---	---	---	---	---

aspirante de:

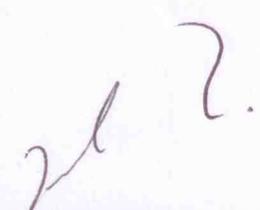
La Maestría en Ciencias en Administración de Negocios

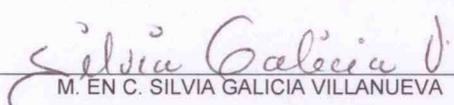
Después de intercambiar opiniones los miembros de la Comisión manifestaron **APROBAR LA TESIS**, en virtud de que satisface los requisitos señalados por las disposiciones reglamentarias vigentes.

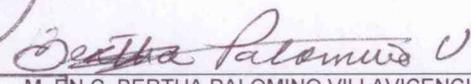
### LA COMISIÓN REVISORA

Directores de tesis

  
M. EN C. JOSÉ REFUGIO RUIZ PIÑA

  
M. EN F. MARÍA ANGÉLICA CRUZ REYES

  
M. EN C. SILVIA GALICIA VILLANUEVA

  
M. EN C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO



SECRETARÍA DE M. EN C. BERTHA PALOMINO VILLAVICENCIO  
EDUCACIÓN PÚBLICA  
INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL  
E. S. C. A.  
UNIDAD TEPEPAN  
JEFATURA DE LA SECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO E INVESTIGACIÓN

  
DRA. MARÍA DOLORES MARTÍNEZ GUZMÁN

PRESIDENTE DEL COLEGIO DE PROFESORES

  
M. EN C. JOSÉ REFUGIO RUIZ PIÑA



**INSTITUTO POLITÉCNICO NACIONAL**  
**SECRETARÍA DE INVESTIGACIÓN Y POSGRADO**

**CARTA CESIÓN DE DERECHOS**

En la Ciudad de México el día 18 del mes Noviembre del año 2011, la que suscribe **MARÍA DEL MAR GALVÁN QUIROZ** del Programa de **MAESTRÍA EN CIENCIAS EN ADMINISTRACIÓN DE NEGOCIOS** con número de registro **B091118**, adscrito a **ESCA UNIDAD TEPEPAN**, manifiesta que es autor intelectual del presente trabajo de Tesis bajo la dirección del **M. EN C. JOSÉ REFUGIO RUIZ PIÑA** y la **M. EN F. MARÍA ANGÉLICA CRUZ REYES** y cede los derechos del trabajo titulado **“ESTRATEGIAS FUNCIONALES, UN MEDIO PARA EFICIENTAR LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y DE COMERCIALIZACIÓN PARA UNA PYME”** al Instituto Politécnico Nacional para su difusión, con fines académicos y de investigación.

Los usuarios de la información no deben reproducir el contenido textual, gráficas o datos del trabajo sin el permiso expreso del autor y/o director del trabajo. Este puede ser obtenido escribiendo a la siguiente dirección de correo electrónico **marymar\_gq@hotmail.com** Si el permiso se otorga, el usuario deberá dar el agradecimiento correspondiente y citar la fuente del mismo.

---

**MARÍA DEL MAR GALVÁN QUIROZ**

# *AGRADECIMIENTOS*

*GRACIAS MI DIOS*

*El camino para alcanzar esta meta en mi vida  
estuvo lleno de buenos y malos momentos,  
de alicientes y frustraciones,  
de encuentros y desencuentros.  
Pero se que no hubiera sido posible sin todas aquellas personas  
que creyeron en mi y  
que me ayudaron a vencer mis miedos.  
Enlistar a cada una de ellas no sería posible,  
lo único que puedo expresarles es una palabra  
tan sencilla y a la vez tan significativa "GRACIAS".*



*Gracias a mis tres ángeles, por haberme protegido lo  
suficiente como para sobrevivir  
y haberme dejado lo suficientemente libre  
como para equivocarme.*

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### A

**ACTIVIDAD ECONÓMICA.** Es cualquier proceso mediante el cual obtenemos productos, bienes y servicios que cubran ciertas necesidades.

### C

**CALIDAD EN EL SERVICIO:** Es el grado en el que el servicio satisface las necesidades o requerimientos del consumidor, y en lo posible excederlos, lo que implica hacer las cosas necesarias bien y a la primera, con aptitud positiva y espíritu de servicio.

**COORDINACIÓN:** Proceso que consiste en integrar actividades de departamentos independientes a efectos de perseguir las metas de la organización.

**COMERCIO:** Es la actividad socioeconómica que consiste en la compra y venta de bienes, ya sea para su uso, venta o transformación.

**COMPETENCIA:** Es una situación en la cual los agentes económicos tienen la libertad de ofrecer bienes y servicios en el mercado, y de elegir a quien compran o adquieren estos bienes y servicios.

### E

**EMPRENDEDOR:** Es un innovador, un gran estratega, creador de nuevos métodos para penetrar o desarrollar nuevos mercados; tiene personalidad creativa, siempre desafiando lo desconocido, transformando posibilidades en oportunidades. Caos en armonía.

**EMPRESA:** Es la institución o agente económico que toma las decisiones sobre la utilización de factores de la producción para obtener bienes y servicios que se ofrecen en el mercado

**EMPRESARIO:** La palabra empresario se deriva de vocablos francés que significan “entre” y “tomar”; por lo que un empresario es aquel que toma una posición entre un proveedor y un comprador, el que “toma” el riesgo, literalmente de llegar a tener éxito.

**ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL:** Conjunto de medios que maneja la organización con el objeto de dividir el trabajo en diferentes tareas y lograr la coordinación efectiva de las mismas.

I

**INDICADOR DE GESTIÓN.** La medición que permite comparar un valor actual, presente o real, con relación a otro valor establecido, esperado o programado.

N

**NECESIDAD:** Estado de privación que siente una persona.

**NEGOCIO:** Se trata de la ocupación, el trabajo o el quehacer que se realiza con fines lucrativos

M

**MODELO:** Arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Esquema teórico, generalmente en forma matemática de un sistema o una realidad compleja.

O

**ORGANIZACIÓN:** Es un sistema cuya estructura está diseñada para que los recursos humanos, financieros, físicos, de información y otros, de forma coordinada, ordenada y regulada por un conjunto de normas, logren determinados fines.

P

**PLAZA:** Lugar o establecimiento físico donde se comercializa un producto o servicio.

**PRECIO:** Se denomina precio al valor monetario asignado a un bien o servicio.

**PROCESO:** Acción que describe un conjunto de pasos a seguir para lograr una determinada acción.

**PRODUCTO:** Es cualquier objeto que puede ser ofrecido a un mercado que pueda satisfacer un deseo o una necesidad.

**PROMOCIÓN:** Es comunicar, informar y persuadir al cliente y otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas, para el logro de los objetivos organizacionales.

## R

**RACIONALIZACIÓN:** Organización de la producción o del trabajo de manera que aumenten los rendimientos o se reduzcan los costos con el mínimo esfuerzo..

## S

**SERVICIO AL CLIENTE:** Es el conjunto de actividades interrelacionadas que ofrece un suministrador con el fin de que el cliente obtenga el producto en el momento y lugar adecuado y se asegure un uso correcto del mismo.

## V

**VENTAJA COMPETITIVA.** La capacidad que tiene la empresa para ganar en una situación competitiva, de manera constante y a largo plazo.

## **GLOSARIO DE ABREVIATURAS Y SIGLAS**

**DAFO:** Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades

**INEGI:** Instituto Nacional de Estadística y Geografía.

**IPN:** Instituto Politécnico Nacional.

**MIPyME:** Micro, Pequeña y Mediana Empresa.

**PEA:** Población Económicamente Activa.

**PIB:** Producto Interno Bruto

**PYME:** Pequeña y Mediana Empresa.

**SE:** Secretaría de Economía.

**SEDESOL:** Secretaría de Desarrollo Social

**SIEM:** Sistema de Información Empresarial.

## RELACIÓN DE FIGURAS

		<b>Página</b>
Núm.1	Densidad de las PYMES alrededor del mundo	2
Núm. 2	Evolución de la “Ex – Hacienda del Carmen”	6
Núm.3	Problemática de la PYME	8
Núm.4	Beneficios de la eficiencia en las organizaciones	11
Núm.5	Método de investigación utilizado	15
Núm.6	Distribución de unidades territoriales en la delegación Iztapalapa	26
Núm.7	Definición de administración	30
Núm.8	Etapas y características de una organización de acuerdo a sus resultados	34
Núm.9	Fases del proceso administrativo	38
Núm.10	Actividad administrativa	39
Núm.11	Proceso de comercialización Kotler &Armstrong (2007)	42
Núm.12	Proceso de comercialización Munch & Sandoval (2005)	42
Núm.13	Proceso de comercialización Perreault &Jerome (2001)	43
Núm.14	Proceso de comercialización Santesmases (1996)	43
Núm.15	Modelo integral para la prestación de los servicios	47
Núm.16	Analogía entre la estrategia militar y la estrategia de negocios	51
Núm.17	Las raíces de la ventaja competitiva	57
Núm.18	Estrategias genéricas de Porter	58
Núm.19	Evolución de la administración estratégica	59
Núm.20	Proceso de la administración estratégica de acuerdo a sus tareas	61
Núm.21	Matriz DOFA	69
Núm.22	Fases del sistema de control estratégico	73
Núm.23	Componentes de un sistema de control basado en indicadores	75
Núm.24	Ubicación geográfica de la “Ex – hacienda del Carmen”	78
Núm.25	Distribución del salón de eventos “Ex – hacienda del Carmen”	79
Núm.26	Organigrama de la “Ex –hacienda del Carmen”	82
Núm.27	Publicidad de la “Ex hacienda del Carmen”	83
Núm.28	Pilares teóricos de la propuesta	114
Núm.29	Modelo propuesto	115

## RELACIÓN DE CUADROS

		<b>Página</b>
Núm.1	Estructura del producto interno en México (1895 – 2009)	19
Núm.2	Escuelas del pensamiento estratégico	31
Núm.3	Indicadores de eficacia y eficiencia	35
Núm.4	Fases del proceso administrativo	36
Núm.5	Escuelas de la estrategia	53
Núm.6	Modelos de la Planeación Estratégica	64
Núm.7	Menú de la “Ex – Hacienda del Carmen”	81
Núm.8	Distribución poblacional en la delegación Iztapalapa	85
Núm.9	Grado de Desarrollo Social de las delegaciones del Distrito Federal	86
Núm.10	Lugar que ocupa cada municipio de acuerdo al indicador de marginación	87
Núm.11	Análisis de competidores	88
Núm.12	Análisis de madurez	89
Núm.13	Análisis de atractividad	90
Núm.14	Matriz EFE	91
Núm.15	Matriz EFI	92
Núm.16	Matriz DOFA	117
Núm.17	Indicadores propuestos	118

## RELACIÓN DE GRÁFICAS

		<b>Página</b>
Núm.1	Unidades económicas según estratos del personal ocupado total, México 2008 (porcentajes)	3
Núm.2	Motivos del fracaso del las PYMES en México (porcentaje)	5
Núm.3	Distribución de los sectores económicos según total de unidades económicas (2009)	20
Núm.4	Salones de fiesta en el Distrito Federal por delegación.	24
Núm.5	Crecimiento de los salones de eventos en la Delegación Iztapalapa	27

## RESUMEN

La eficiencia en los procesos administrativos y de comercialización en una organización implica la acción de múltiples factores o elementos de tipo estratégico que inciden en los resultados financieros y en la optimización de sus recursos.

Bajo esta exposición, el objetivo del trabajo es determinar las estrategias funcionales que permitan eficientar los procesos administrativos y de comercialización a través de planeación estratégica en una empresa de servicios.

Para alcanzar el objetivo planteado el trabajo se organizó de la siguiente forma: primero, se emprendió la búsqueda de teorías que consideraran a la eficiencia como elemento fundamental en los procesos administrativos y de comercialización, segundo, se observó y distinguió el contexto de la empresa estudiada así como la trascendencia del sector servicios en el PIB a nivel nacional y Distrito Federal para ello se realizó una búsqueda documental y datos descriptivos publicados por organizaciones como el INEGI; tercero, se aplicaron instrumentos de recolección de información de campo que identificaron las generalidades, objetivos, cultura, comercialización y percepción de la calidad del servicio en cada una de las empresas entrevistadas; cuarto se analizaron e interpretaron los resultados, éstos reflejan que la propuesta emanada tiene como pilares los rubros de: la comercialización, la prestación del servicio y la planeación estratégica.

En lo concerniente a las conclusiones de a este trabajo, se subraya que la empresa es atractiva en una etapa de franco crecimiento pero con un gran reto respecto a su competencia. Así mismo se encontró que la empresa tiene más áreas de oportunidad que amenazas, la fortaleza se encuentra en la cultura en cuanto a los festejos y fiestas; la eficiencia en los procesos administrativos y de comercialización son una respuesta a la necesidad de identificar puntos de mejora y optimización, sin llegar a la burocratización.

## **ABSTRACT**

The efficiency in the administrative processes and commercial management in an organization implies the action of multiple factors or elements of strategic type that affect the financial results and optimization of their resources.

Under this exhibition, the main objective of this study is to determine functional strategies that allow a more efficient administrative and commercial processes through strategic planning in a service company.

To achieve the stated objective, the work is organized as follows: First, we undertook the search for theories that consider the efficiency as a key element in the administrative and commercial processes. Second, it was observed and distinguished the context of the company studied as well as the importance of the service sector in GDP at the national and Federal District. To achieve this, it was conducted a search of documentary and descriptive data published by organizations such as the INEGI. Third, instruments of collection of information were applied to identified objectives, culture, marketing and perception of service quality in each of the companies interviewed. Fourth, in the field of analysis and interpretation of results, it was clear that the proposal is issued for items pillars: marketing, service delivery and planning strategically.

With regard to the conclusions of this work, it is stressed that the company is attractive in a period of marked growth but a great challenge against its competition. It was also found that the company has more areas of opportunity than threat, and the strength lies in the culture in terms of celebrations and parties.

## INTRODUCCIÓN

En un ambiente tan dinámico, turbulento y amenazante en el que prevalece la incertidumbre en los negocios, es conveniente que las organizaciones se adapten a los cambios. Es un hecho que las grandes empresas poseen recursos que les permiten realizar diferentes estudios e implementar estrategias para posicionarse en el mercado y ser competitivas, pero las PYMES presentan una importante ventaja, que se refiere a la capacidad de adaptación a las situaciones y necesidades del cliente.

Por lo tanto hoy más que nunca el empresario debe aprovechar esta ventaja y llevar a cabo sus actividades de una manera más sistematizada y apoyada en adecuados instrumentos de gestión, como pueden ser el establecimiento de estrategias las cuales constituyen importantes herramientas para la planeación y organización del negocio, permitiendo visualizar el direccionamiento que se tendrá y reducir la incertidumbre y el riesgo.

En este sentido, el objetivo de la presente investigación es determinar las estrategias funcionales que permitan efficientar los procesos administrativo y comercial de una PYME a través de la planeación y control estratégico, buscando que dé como resultado un mejor posicionamiento en el mercado y por lo tanto utilidades para su propietario.

Para tal efecto el trabajo se estructuró en cinco capítulos, a saber los cuales son:

En el Capítulo I “Metodología” se detalla el contexto, los antecedentes, la problemática y justificación del tema de estudio, con el fin de conocer el objetivo de la investigación, el diseño y los instrumentos de recolección de información.

El tema desarrollado en el Capítulo II se refiere al “Sector Servicios” en el Distrito Federal en el cual se describe ¿Qué es un servicio?, el desarrollo y la importancia en la economía nacional de este sector, así como la clasificación y el rubro donde se localiza el giro de la PYME en estudio.

En los Capítulos III y IV se desarrolla el marco teórico, el cual abarca los principales elementos que componen al proceso administrativo y comercial, así como los principales aspectos referentes a la administración, planeación y control estratégico, comenzando con el término de estrategia en un aspecto general.

En el Capítulo V se localiza el estudio de caso, donde se describe la empresa de estudio, especificando los servicios que ofrece, así también diferentes matrices de: atractividad, madurez y competitividad. Incluyendo en este apartado el análisis de datos con sus respectivos resultados e interpretaciones.

Finalmente se presenta la parte medular de la presente investigación, es decir la propuesta general para el salón de eventos sociales “Ex Hacienda del Carmen” y las conclusiones.

## ÍNDICE

Acta de revisión de tesis	
Carta de cesión de derechos	
Agradecimientos	
Glosario de términos	I
Abreviaturas y siglas	IV
Relación de figuras, cuadros, gráficas	V
Resumen	VII
Abstract	VIII
Introducción	IX
<b>CAPÍTULO I. METODOLOGÍA</b>	<b>1</b>
1.1 Contexto	2
1.2 Problemática	6
1.3 Pregunta de investigación	9
1.4 Preguntas específicas	9
1.5 Objetivo general	9
1.6 Objetivos específicos	9
1.7 Supuesto Hipotético	9
1.8 Justificación	10
1.9 Alcance de investigación	12
1.10 Métodos y técnicas de investigación	12

<b>CAPÍTULO II. SECTOR SERVICIOS, ALQUILADORAS</b>	<b>16</b>
2.1 Definición de sector económico	17
2.1.1 Clasificación de los sectores económicos	17
2.2 Sector servicios.	18
2.2.1 Sector servicios en México.	18
2.2.2 Clasificación de los servicios en México	21
2.3 Arrendamiento	21
2.4 Fiestas y eventos sociales	22
2.5 Características de la delegación Iztapalapa	24
<b>CAPÍTULO III. PROCESO ADMINISTRATIVO Y DE COMERCIALIZACIÓN</b>	<b>28</b>
3.1 Administración	29
3.1.1 Definición	29
3.1.2 Escuelas del pensamiento administrativo	31
3.1.3 Eficacia, eficiencia, efectividad	33
3.1.4 El proceso administrativo	36
3.2 Comercialización	39
3.2.1 Antecedentes	39
3.2.2 Definición de Comercialización	40

3.2.3	Importancia de la Comercialización	41
3.2.4	Proceso de Comercialización	42
3.3	Comercialización de servicios	44
3.3.1	Servicios.	44
3.3.2	Características de los servicios	45
3.3.3	Diseño de servicios	46
	<b>CAPÍTULO IV. ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA PLANEACIÓN Y CONTROL</b>	49
4.	La estrategia	50
4.1	Concepto	50
4.1.1	Escuela de la estrategia	52
4.1.2	Tipos de estrategias	55
4.2	Antecedentes de la Administración Estratégica.	59
4.2.1	Definición de Administración Estratégica.	60
4.2.2	Actividades de la Administración Estratégica.	61
4.3	La Planeación Estratégica	62
4.3.1	Modelos de la Planeación Estratégica	63
4.3.2	Elementos de la Planeación Estratégica	65
4.3.3	Matrices estratégicas	67
4.4	Control Estratégico.	70

4.4.1	Importancia del Control Estratégico	71
4.4.2	Proceso del Control Estratégico.	72
4.4.3	Herramientas del Control Estratégico.	74
	<b>CAPÍTULO V. ESTUDIO DE CASO</b>	76
5.	La PYME estudio de caso	77
5.1	Antecedentes	77
5.2	Infraestructura	78
5.3	Servicio	80
5.4	Cultura organizacional	82
5.5	Proveedores	84
5.6	Clientes	84
5.7	Análisis situacional y de la información recopilada	87
5.8	Análisis de datos	93
	<b>PROPUESTA</b>	112
	<b>CONCLUSIONES</b>	120
	<b>BIBLIOGRAFÍA</b>	122
	<b>ANEXOS</b>	

# CAPÍTULO I METODOLOGÍA

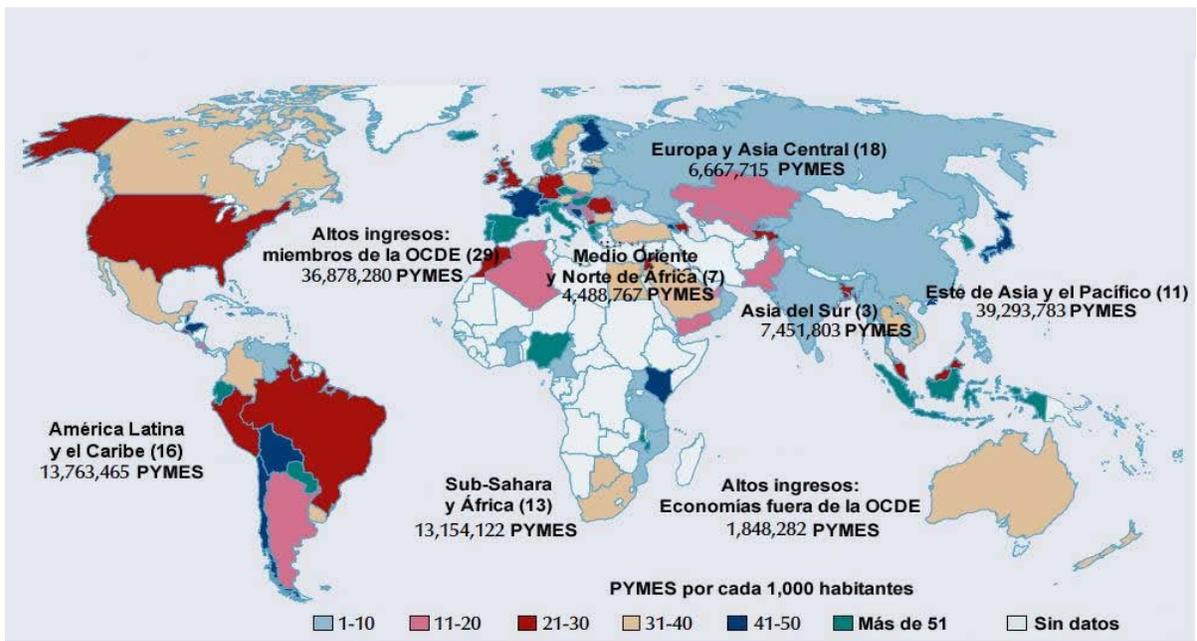
*“No te rindas, aun estás a tiempo  
De alcanzar y comenzar de nuevo,  
Aceptar tus sombras,  
Enterrar los miedos,  
Liberar el lastre,  
Retomar el vuelo...”*

## 1.1 Contexto

La Pequeña y Mediana Empresa (PYME), tiene una gran importancia en el desarrollo de los países, debido a la cantidad de establecimientos que representan, el número de empleos que generan, así como su contribución en el Producto Interno Bruto (PIB). Los múltiples beneficios que estos indicadores conllevan son: la disminución del desempleo, aminorar problemas sociales, consumo y reactivación económica, generan bases para los impuestos, entre otros; es decir son eslabones fundamentales para que las economías de las naciones crezcan y se desarrollen tanto interna como externamente, por lo tanto, en la medida que éstas crecen, en esa misma medida influyen en el desarrollo de los países.

Dicha importancia la refleja un estudio realizado por el Banco Mundial en el año 2010 denominado "Micro, small, and medium enterprises around the world: How many are there and what affects the count", donde se señala el crecimiento de estas empresas tanto en las economías emergentes como no emergentes. De este documento se extrae el siguiente mapa, el cual muestra la cantidad de PYMES existentes por continente.

**Figura1. Densidad de las PYMES alrededor del mundo.**

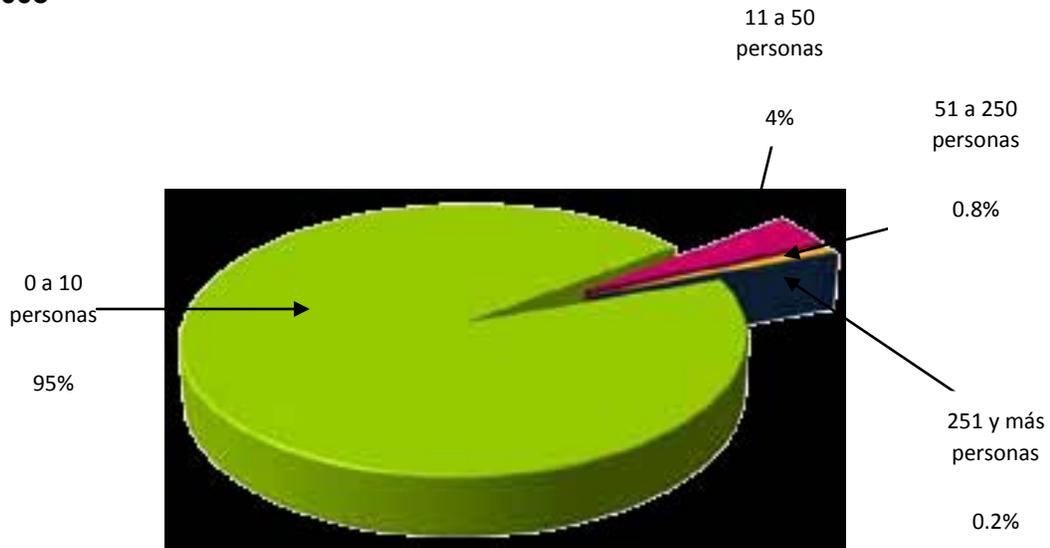


Nota: El nombre de la región (\$), significa el número de economías incluidas, la figura usa los datos disponibles más recientes después del año 2000. Se utilizan datos de 116 economías.

Fuente: Kushnir, Mirmulstein, Ramalho (2010)

Como se observa la relevancia de este tipo de empresas es innegable alrededor del mundo. Solo en México, según datos de la Secretaría de Economía (SE), la PYME genera el 52% del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuye con el 72% de los empleos formales, esta última referencia se aprecia más claramente por el personal ocupado que absorben estas, como se observa en la gráfica número 1. En el mismo sentido la trascendencia de este tipo de empresas puede distinguirse a través del resumen de los resultados de los Censos Económicos 2009 del INEGI el cual señala que existen en nuestro país 5, 144, 056 empresas, de las cuales el 99.8% son PYMES.

**Gráfica 1. Unidades económicas según estratos del personal ocupado total, México 2008**



Fuente: Resumen de resultados de los Censos Económicos 2009

Tomando en cuenta el papel que desempeñan las pequeñas y medianas empresas en las economías, así como los beneficios que aportan dado su potencial los gobiernos tratan de fomentar su creación, supervivencia y desarrollo a través de diferentes instituciones y programas que solventen sus carencias y debilidades.

Aunado con los diferentes programas e instituciones en apoyo a la PYME, en nuestro país la política actual de estas empresas se rige por uno de los objetivos del Plan Nacional de Desarrollo (2007 -2012) que consiste en lograr una economía competitiva y generadora de empleos para lo cual el establecimiento de condiciones que contribuyan a la creación, desarrollo y consolidación de la empresa de menor tamaño es primordial.

*“... es fundamental fortalecer a las MIPyMES como parte de la estrategia para aumentar los niveles de productividad del país y generar empleo.*

*El apoyo a las MIPyMES se ha llevado a cabo con una diversidad de programas que ha derivado en una dispersión de esfuerzos y recursos, así como una multiplicidad de estrategias diversas no necesariamente compatibles entre sí .....*

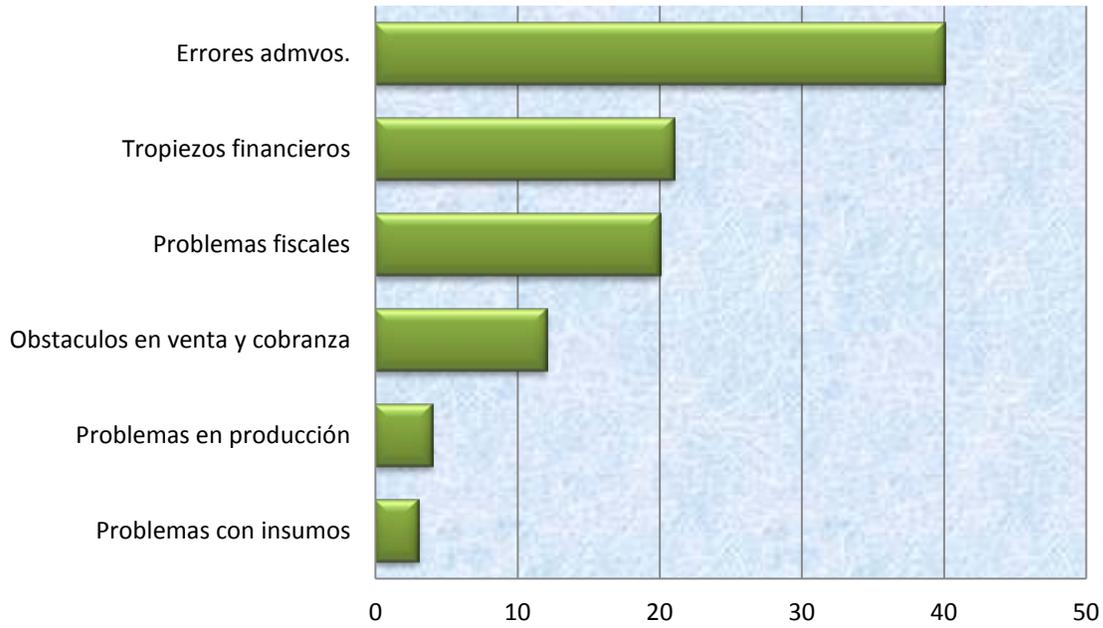
*....Para ello el esquema de apoyo a las MIPyMES se consolidará en una sola instancia que coordine los programas de apoyo integral a estas empresas, de acuerdo a su tamaño y potencial, que sea referente a nivel internacional y que permita impulsar efectivamente a las empresas y a los emprendedores con proyectos viables que favorezcan a la generación de empleo...” Plan Nacional de Desarrollo (2007 -2012).*

Pero a pesar de los diferentes esfuerzos encaminados a estas empresas, las PYMES mexicanas no han alcanzado un nivel de competitividad suficiente como para posicionarse en el mercado global, ni para integrarse plenamente como proveedores de grandes empresas. Su tasa de mortalidad pone de manifiesto el bajo nivel de desempeño de estas organizaciones, como lo sustenta Hernández &Martínez (2011), los cuales señalan que el 90% de las PYMES quiebran a cinco años de iniciar sus operaciones y las que se llegan a consolidarse lo hacen en un periodo de 10 años.

Estos mismos autores referencian una encuesta dada por el INEGI en el 2006, la cual señala en porcentajes las diferentes causas del fracaso de las PYMES en México, entre los motivos destacan los que se muestran a continuación:

ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

**Gráfica 2. Motivos del fracaso de las PYMES en México (porcentajes)**



Fuente. Elaboración propia con base a Hernández & Martínez (2011)

Como se observa la PYME tienen diferentes dificultades para realizar sus actividades día con día y lograr la permanencia en el mercado; pero al considerar que más del 99% de las empresas en México están dentro de la clasificación de pequeña y mediana, los datos anteriores son realmente alarmantes. Por lo que el impacto de su desaparición afecta en todos los ámbitos pues éstas constituyen la base del tejido social y económico del país.

## 1.2 Problemática

La “Ex - hacienda del Carmen” se constituye en el 2004 por la inquietud de su dueño al tener un terreno propio deshabitado de gran tamaño (500 mts) en la delegación Iztapalapa, se le asigna este nombre por el concepto tipo regional que se ha querido plantear desde el establecimiento, así como en honor a la progenitora del propietario.

Las operaciones de la empresa se inician al acondicionar el terreno como jardín para la realización de fiestas; en primera instancia únicamente arrendando el local a alquiladoras ya que no se contaba con la infraestructura, ni el conocimiento del sector para organizar toda una fiesta. Posteriormente en el 2006 el dueño al irse capitalizando y poseer más experiencia en el ramo, adquiere equipo como son: sillas, mesas, mantelería entre otros y decide gestionarlo en su totalidad.

El jardín estuvo en actividad durante tres años pero enfrentaba la problemática que únicamente podía organizar eventos por temporada, en particular en aquellas en las que no hubiera frío o lluvia.

Aún con esta limitante el rango de utilidades que producía, permitió al empresario reinvertir las ganancias y poder edificar los cimientos del lugar y es así que en enero del 2009 comienza operaciones como actualmente se conoce: Salón de eventos sociales “Ex hacienda del Carmen”.

En la actualidad la empresa organiza eventos sociales, entre los más representativos se encuentran: bodas, XV años, graduaciones, bautizos, cumpleaños. Lo que caracteriza al salón es que ofrece paquetes económicos y con diversas facilidades de pago, dando como resultado que esté se encuentre programado durante casi todo el año.

En la siguiente figura se muestra la evolución que ha tenido la empresa a estudiar desde su constitución.

**Figura 2. Evolución de la “Ex - hacienda del Carmen”**



Fuente: Elaboración propia a decir del propietario del Salón

La PYME al día de hoy, cumple con sus compromisos establecidos con sus clientes, pero el empresario reconoce que tiene áreas de oportunidad y de saberlas aprovechar se podría incrementar el número de eventos anuales, así como disminuir sus costos. Por lo cual con la finalidad de determinar su situación, se realizó un primer contacto físico con su dueño previo a la investigación, detectando con base en la entrevista inicial y la observación los siguientes aspectos:

- Desde que es fundada la empresa se ha gestionado de forma empírica es decir no cuenta de manera escrita y formal con procesos o procedimientos administrativos y de comercialización para su funcionamiento, por lo que las actividades diarias se van realizando improvisadamente, no se cuenta con planes de acción, de estrategia o métodos para su ejecución.
- Un factor que ha sido importante dentro de la problemática que enfrenta el salón de fiestas es el tiempo para la gestión empresarial ya que el dueño cuenta con otro negocio (junto a la Ex - hacienda) que le absorbe la mayor parte de su tiempo, lo que propicia que las actividades se realicen de una manera improvisada, no existe un control de las funciones que se ejecutan y los problemas se resuelven conforme se presentan.
- Cabe mencionar que el negocio adjunto del propietario cuenta con empleados para su funcionamiento y estos llegan a auxiliar de manera improvisada en ciertas actividades administrativas concernientes al salón; pero estos al no estar capacitados en las actividades propias del servicio ofrecido, conlleva a errores frecuentes en el control y manejo de la información.
- Asimismo existe una alta rotación del personal, los empleados directamente involucrados en la ejecución de las actividades son en su mayoría eventuales tales como: meseros y personal de seguridad, ya que pueden ser diferentes para cada evento. Y los que se encuentran directamente implicados en las tareas diarias son personas que no han tenido experiencia anterior en el ramo y las funciones que desempeñan las han ido adquiriendo empíricamente, lo que significa que no se cuenta con personal capacitado para el ejercicio profesional de las funciones.
- Cabe destacar que al asistir a un evento como observador se pudo apreciar que el dueño funge como maestro de ceremonias, así mismo él dirige, supervisa y controla a los meseros y da seguimiento a todo el evento, es decir las funciones están centralizadas en una sola persona.
- La Ex - hacienda del Carmen es un negocio que ha estado generando utilidades desde su constitución, aún con todas sus deficiencias que se presentan día con día, por tal motivo ha provocado en el empresario estar en un estado de confort, ocasionando de manera involuntaria el estancamiento del salón, al no existir reinversión de utilidades, ni mejora en las instalaciones y mucho menos innovación en el servicio ofrecido.

- Todo lo anterior ha provocado que no se cuente con una posición estratégica y que en el futuro se puedan lograr resultados financieros positivos, con una perspectiva de negocio sino de empresa.

**Figura 3. Problemática de la PYME**

A manera de síntesis y de acuerdo a la observación directa y la entrevista inicial con el empresario, se esquematiza la problemática que presenta la PYME de estudio.



Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista inicial y la observación, para determinar el pre – diagnóstico.

De acuerdo a problemática descrita, la presente investigación plantea los siguientes cuestionamientos:

### 1.3 Pregunta de Investigación

¿A través de qué herramientas estratégicas se pueden eficientar los procesos administrativos y de comercialización para la “Ex - hacienda del Carmen”?

### 1.4 Preguntas Específicas

1. ¿Cómo son los procesos administrativos y de comercialización que se llevan a cabo actualmente en la “Ex –hacienda del Carmen”?
2. ¿Cuál es el estado situacional de la empresa a estudiar?
3. ¿Cuáles son los elementos estratégicos que debe tener la PYME “Ex – hacienda del Carmen”?
4. ¿Cuál es la tendencia del sector servicios en el PIB a nivel nacional?

### 1.5 Objetivo General

Determinar las estrategias funcionales que permitan eficientar los procesos administrativos y de comercialización para la “Ex – hacienda del Carmen”.

### 1.6 Objetivos Específicos

1. Describir los procesos administrativo y comercial actuales para proponer estrategias funcionales acorde a las necesidades de la empresa.
2. Diagnosticar el estado situacional de la empresa.
3. Identificar los elementos de la planeación y el control estratégicos a partir del marco teórico para la PYME.
4. Describir la tendencia del sector servicios en el PIB a nivel nacional

### 1.7 Supuesto Hipotético

Las estrategias funcionales permitirán a la “Ex - hacienda del Carmen” eficientar su proceso administrativo y de comercialización.

*Nota: Bunge (2005), señala que los supuestos no necesitan conocerse para ser verdaderos, pueden proponerse en la consideración de un argumento, es decir para hallar sus consecuencias lógicas y así evaluarlas. Este autor también proporciona el significado del término hipotético el cual se refiere a un conjeturado, condicionado, no probado.*

## 1.8 Justificación

Toda organización busca alcanzar los objetivos que determina, por lo que necesita ser concebida, organizada, administrada y dirigida pensando en el cumplimiento de los mismos en forma eficaz y eficiente. Esta búsqueda se ha realizado desde inicio del estudio de la administración, cada escuela y teoría se enfocó en determinados aspectos o variables para conseguirlo.

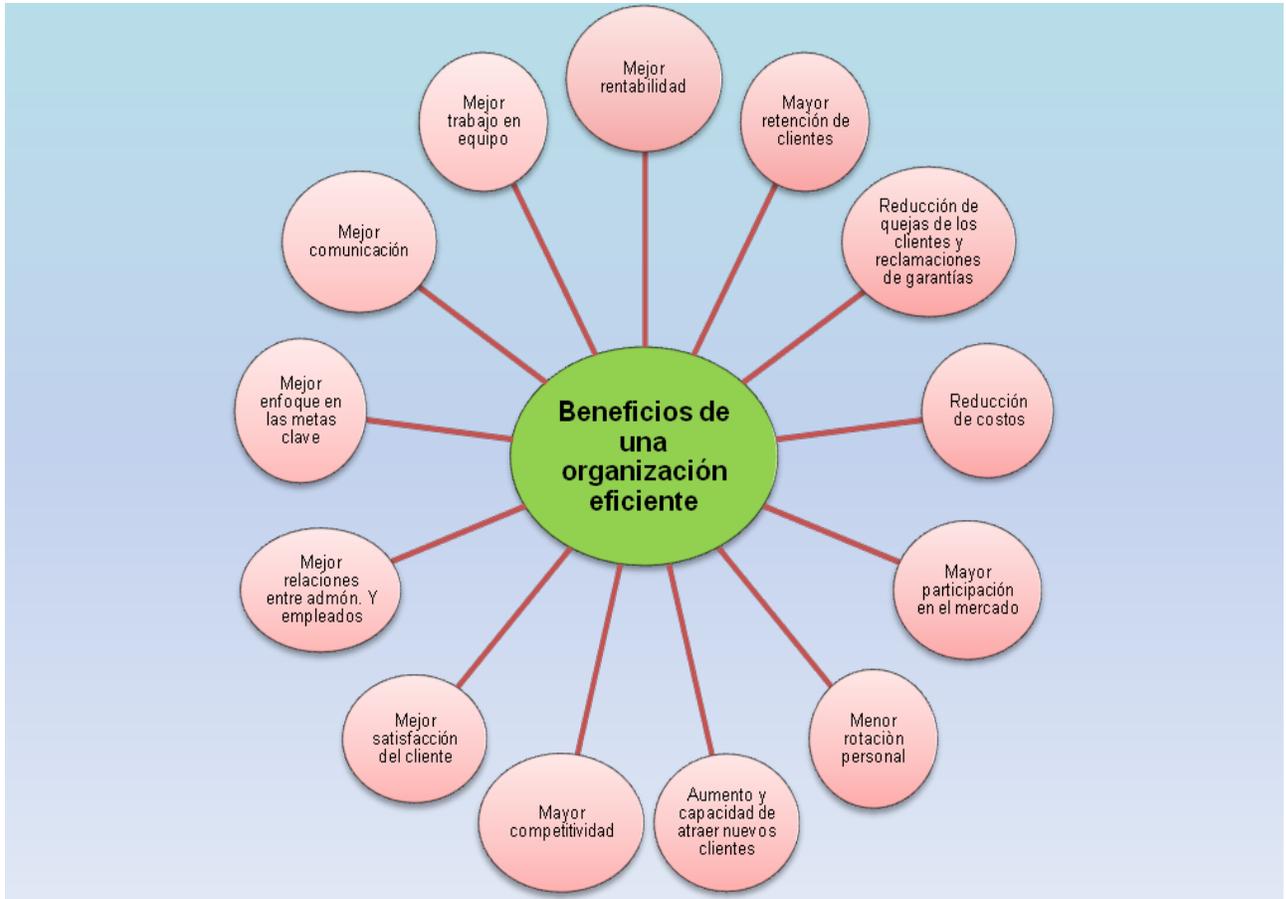
Actualmente una gran parte de ellas no han sido indiferentes a los términos antes mencionados sino todo lo contrario, al pertenecer a un mercado global y altamente competitivo, éstas centran su interés en identificar continuamente cuáles son los factores más importantes de éxito, se enfocan en ellos y mejoran sus procesos para ofrecer un producto o servicio con la más alta calidad posible.

Sin embargo no todas las organizaciones siguen esta tendencia, y un ejemplo de ello son las PYMES que presentan diversas dificultades para su gestión. Éstas se orientan principalmente a realizar sus actividades de forma eficaz, dejando a un lado nuevos métodos o estrategias para alcanzar la eficiencia; ocasionando su alta mortalidad al no poder ser competitivas y atractivas en el mercado.

Entre los múltiples beneficios que se pueden mencionar al trabajar eficientemente y que deberían de tomar en consideración los empresarios de las pequeñas y medianas empresas son los que se presentan en el siguiente esquema.

ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

Figura 4. Beneficios de la eficiencia en las organizaciones



Fuente: Elaboración propia con base en Summer (2006)

El presente trabajo aporta al conocimiento del tema de eficiencia en un contexto específico al realizarse en una PYME cuya actividad principal es la organización de eventos sociales y de la cual no se existen muchos estudios al respecto.

Aún cuando no existe alguna fórmula o procedimiento estándar para crear y sustentar la eficiencia organizacional debido a que el resultado puede variar dependiendo de diversos factores como el tipo de organización, el método seleccionado entre otros; el llevar a cabo estudios referentes a este tópico permite generar nuevas líneas de investigación, confirmar o rechazar las teorías dadas por anteriores estudios, así como servir de referencia a otras organizaciones similares, todo con la finalidad de que las PYMES puedan adaptarse a la dinámica mundial y lograr un crecimiento y desarrollo a nivel nacional.

Cabe señalar que la presente investigación es viable ya que se cuenta con las condiciones y recursos necesarios para llevarla a cabo. Las limitaciones que se podrían presentarse tienen que ver con el acceso a la información confidencial que pudiese estar restringida al público.

Es necesario aclarar que el objetivo del presente proyecto es proponer estrategias funcionales para eficientar los procesos administrativos y de comercialización en la PYME de estudio, por lo que la decisión de la puesta en marcha de las sugerencias dadas así como los resultados de las mismas va a depender del empresario en cuestión.

Por último es importante señalar que la aplicación de la presente propuesta puede generar fuentes de empleo formales y la capacitación continua de los empleados.

### **1.9 Alcance de la Investigación**

La presente investigación, es un estudio de caso descriptivo, el cual consiste en describir a la empresa destacando los aspectos fundamentales de la problemática a abordar, así mismo se detalla la propuesta de estrategias funcionales con base en las características de la PYME.

El enfoque es mixto, ya que se emplea métodos asociados con la investigación cuantitativa y cualitativa, ambos métodos se combinaron en el proceso de investigación o en la mayoría de sus etapas.

Los métodos utilizados del enfoque cualitativo fueron la observación de campo, la entrevista semi - estructurada, así como la descripción e interpretación subjetiva del fenómeno estudiado para entender cómo se presenta o manifiesta éste.

El enfoque cuantitativo se utilizó para la recolección de información, al aplicarse un cuestionario en escala que permitiera una mejor precisión de datos, asumiendo conclusiones y generalizaciones a partir de estos.

### **1.10 Métodos y técnicas de Investigación**

Las actividades realizadas para la presente investigación se componen en tres fases las cuales se detallan a continuación:

Primera fase del estudio:

1. Se realizó un primer contacto con el empresario de la PYME, para conocer a la empresa y las características generales de esta.
2. Posteriormente se elaboró un pre - diagnóstico con base al primer contacto así como con una entrevista semi estructurada aplicada al dueño del establecimiento, que contiene 10 preguntas abiertas las cuales sirven de guía para la obtención de datos. De dicha entrevista se obtuvo información como: antecedentes, exposición de múltiples problemas, características del servicio, tipo de clientes, precio, competencia, posición actual y forma de gestionar dentro y fuera de la empresa.

La entrevista semi estructurada tuvo lugar en las instalaciones de la organización estudiada, también se observó aspectos del proceso de gestión para ejecutar actividades administrativas y de comercialización que preceden a la realización del evento.

3. Para conocer las características del servicio que se ofrece en la práctica se asistió a un evento (XV años), en donde se estuvo como observador con la finalidad detectar áreas de oportunidad y particularidades del servicio.

Segunda fase:

4. Se estructuró el marco de referencia a través de la investigación documental y estadística sobre el entorno económico de la empresa estudiada, se abarcaron aspectos de la industria a nivel local, también se identificaron las características de la delegación política donde se ubica la PYME.
5. Se revisó la bibliografía, hemerografía, documentos científicos y páginas web relacionadas con los temas de investigación (procesos administrativos, comercialización y de estrategia), con la finalidad de conocer las teorías, modelos, conceptos y definiciones para la conformación del marco teórico.
6. Subsiguientemente se desarrolló el capítulo denominado estudio de caso, donde se describieron las características generales de la PYME (infraestructura, clientes, proveedores, servicio). Con base en toda la información obtenida se realizaron cinco matrices referentes a la atractividad, madurez y competitividad, así como la matriz EFE y EFI.

7. Se procedió al diseño del cuestionario el cuál fue elaborado bajo la escala likert, éste consta de 30 reactivos dividido en cinco variables:

- Generalidades de la empresa
- Objetivos empresariales
- Cultura de la empresa
- Comercialización
- Percepción y evaluación de la calidad del servicio.

Dicho instrumento estuvo realizado con base en el “*Modelo integral para la prestación de los servicios*” descrito en el capítulo número tres del presente trabajo. (Ver página número 47)

El cuestionario fue dirigido a empresarios de la rama de servicios y tuvo como objetivo comprender la naturaleza de la organización estudiada, para identificar y proponer estrategias funcionales en los procesos administrativos y de comercialización.

Antes de la aplicación del instrumento se llevó a cabo su validación mediante la técnica de jueceo, es decir se dio a 3 personas independientes de la investigación el cuestionario para que evaluaran de cada pregunta tres características: concreción, claridad y pertinencia. Una vez realizada la evaluación se realizaron las modificaciones de acuerdo con los comentarios y sugerencias señaladas.

El cuestionario fue aplicado a empresarios del mismo ramo, con base en la referencia del número de salones de fiestas por delegación en el Distrito Federal (ver gráfica número cinco del capítulo Sector Servicios).

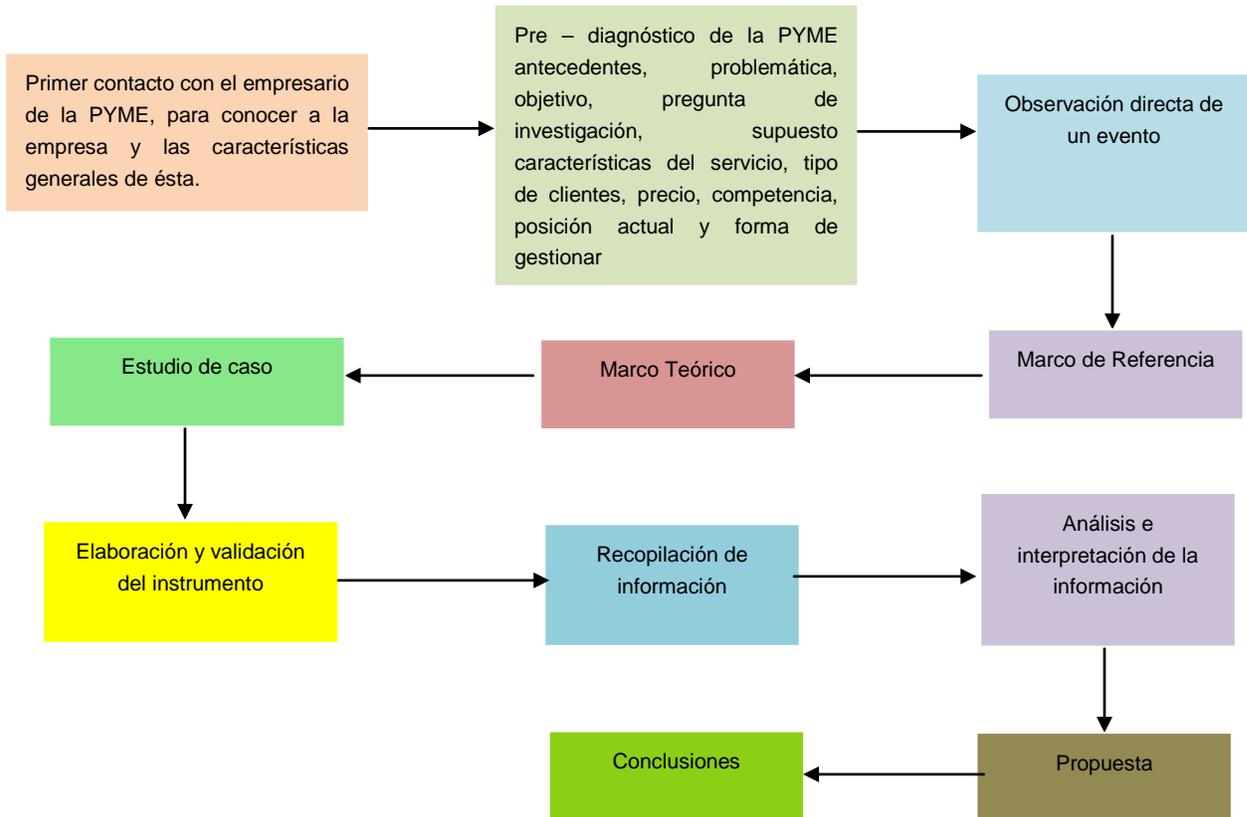
8. Para el procesamiento de la información se utilizó Excel donde se cuantificaron, graficaron e interpretaron las respuestas de cada uno de los reactivos.

Tercera fase:

9. Con la información obtenida de las actividades anteriores se procedió a la última fase de investigación la cuál consistió en llevar a cabo una propuesta encaminada a eficientar los procesos administrativos y de comercialización en la PYME de estudio.

10. Finalmente se presentaron las conclusiones derivadas de la investigación.

Figura 5. Método de investigación utilizado



Fuente: Elaboración propia con base en desarrollo del presente trabajo

La investigación ha recabado información de la empresa por medio de las siguientes técnicas:

- Documental: Se revisaron fuentes primarias, como son la bibliográfica, artículos científicos y de divulgación.
- De campo: Se utilizaron tres tipos de herramientas para la recolección de datos, las cuales son (observación directa, entrevista semi – estructurada y cuestionario).

Una vez descrito los aspectos generales de la investigación, a continuación se presenta el marco de referencia denominado Sector Servicios, donde se encuentra inmersa la PYME en estudio.

## CAPÍTULO II

### SECTOR SERVICIOS

### ALQUILADORAS

*...No te rindas que la vida es eso,  
Continuar el viaje,  
Perseguir tus sueños,  
Destabar el tiempo,  
Correr los escombros  
Y destapar el cielo...*

El presente capítulo da a conocer las características generales del sector en el cual está inserta la PYME estudiada con la finalidad de ubicar su campo de acción, por lo cual se describen aspectos generales y consideraciones particulares de este tipo de industria.

## **2.1 Definición de Sector Económico**

El concepto sector proviene del latín “*secare*” (cortar), por lo que un sector es una fracción de un todo; desde el punto de vista económico es parte de una actividad económica. Cada división económica cuenta con características particulares que les da cierta coherencia y unidad entre sí, lo que permite diferenciarlas de las otras.

Por lo anterior se puede decir que los sectores económicos son la división de la actividad económica de un estado o territorio, atendiendo al tipo de proceso productivo que tenga lugar. Desde la publicación de las obras del australiano Colin Clark en 1940, las actividades económicas se dividen en tres grandes sectores denominados primario, secundario y terciario.

### **2.1.1 Clasificación de los Sectores Económicos**

De acuerdo con la clasificación de Clark (1940) el Instituto Nacional de Estadística y Geografía INEGI, define cada uno de estos sectores de la siguiente manera:

**Sector Primario:** actividad extractiva de la agricultura, ganadería, explotación forestal, caza, pesca y minería.

**Sector Secundario:** actividad industrial de transformación, también incluye al rubro de la construcción.

**Sector Terciario:** se reciben los productos elaborados por el sector secundario para su venta; también nos ofrece la oportunidad de aprovechar algún recurso sin llegar a ser dueños de él, como es el caso de los servicios. Incluye el comercio, las comunicaciones y los transportes.

Una vez identificadas las características de cada actividad económica; se detalla las generalidades referentes al sector terciario en particular al de los servicios, ya que el objeto de estudio del presente trabajo está inserto en este rubro.

**Nota:** En el presente trabajo se maneja indistintamente el término sector terciario con el sector servicios.

## 2.2 Sector Servicios

Algunos economistas como Adam Smith, Quesney, David Ricardo entre otros, no consideraban los servicios como una actividad económica, en ese tiempo (1776 -1870) se pensaba que la fuente de la riqueza se encontraba en las actividades primarias como la agricultura, ganadería y la minería; la manufacturera y los servicios se consideraba improductivas o “estériles”.

Garza (2008), señala que el punto de inflexión en el crecimiento del sector servicios se produjo a partir de 1950, momento en que por primera vez los trabajadores ocupados en empresas de servicios en Estados Unidos, superaron a la fuerza laboral involucrada en la producción de bienes y en la industria agropecuaria.

A partir de este momento surge una metamorfosis económica mundial al transferir el núcleo del esfuerzo productivo hacia mercancías intangibles entendiéndose por este término (aquello que no se puede ver, degustar, tocar, oír, ni oler antes de comprarse), basadas en el conocimiento dentro de un incesante desarrollo tecnológico en todos los ámbitos.

México no fue ajeno a esta transformación ya que el sector servicios ha ganado terreno en la economía nacional siendo el de mayor importancia actualmente, esta evolución se describe en el siguiente apartado.

### 2.2.1 Sector Servicios en México

Actualmente se aprecia una clara y profunda división entre los sectores productivos a nivel global, con un claro predominio del sector servicios. Según los datos publicados en el artículo *“La globalización y la feminización del sector servicios en América Latina: Caso México (2008)”*, en el 2005 el PIB mundial se integró con un 69% del sector servicios, 28% industrial y sólo un 3% agrícola por lo tanto es el que más población laboral ocupa ya que en promedio absorbe en los países desarrollados, nueve de cada diez nuevos empleos.

Garza (2008), indica que México experimentó una transformación en su estructura de producción en el siglo XX, pasando de una economía de agro- servicios a otra hegemonicamente terciaria. Ya que en 1895 el sector primario aportaba el 40.9% del PIB total, 37.9% las actividades terciarias y 14.4% el sector secundario. En 1910 las actividades terciarias constituían el 38.9% de la producción bruta del país, seguido por el primario 35.6% y el secundario con 16.9%

A decir de Garza (2008), de 1950 a 1960 México sufrió una rápida industrialización durante la etapa denominada “Milagro económico mexicano”, donde se elevó de 24.5% a 27.7% el sector manufacturero máximo valor alcanzado durante todo el siglo XX; el terciario presenta menor dinamismo pero aún así se incrementa a 48% en 1960. Por el contrario las actividades primarias muestran un declive bajando a un 18.9%.

Este mismo autor menciona que a partir de entonces la industria manufacturera del país inicia una tendencia decreciente bajando a un 25.8% del PIB en el 2003, todo lo contrario al sector terciario que continúa una imparable dinámica, elevando su participación a 67.6% del PIB nacional. Esta tendencia de crecimiento de los servicios a nivel nacional se muestra en el siguiente cuadro.

**Cuadro 1. Estructura del producto interno bruto en México, (1895 – 2009)**

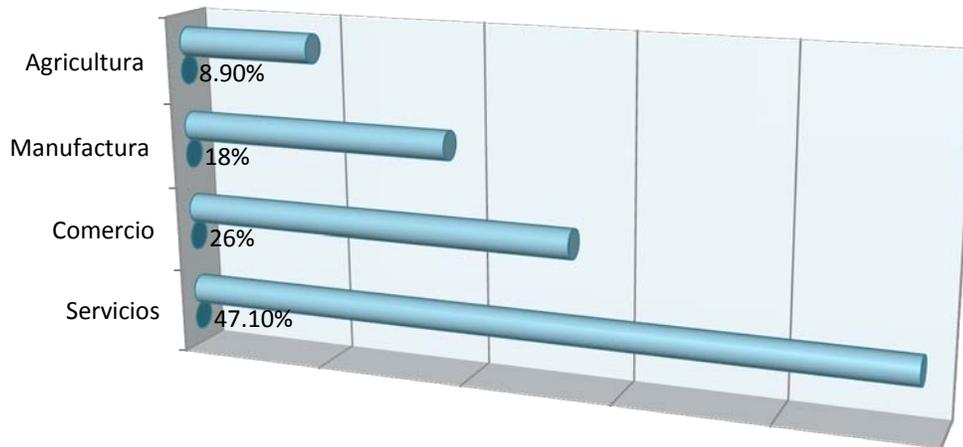
AÑO	PRIMARIO (%)	SECUNDARIO (%)	TERCIARIO (%)
1895	40.9	14.4	37.9
1910	35.6	16.9	38.3
1930	24.3	18.3	44.5
1940	22.6	21.7	47.7
1950	22.5	24.6	47.1
1960	18.9	27.7	48.0
1970	11.6	23.8	53.6
1980	8.4	23.6	58.2
1990	6.6	25.8	64.6
2000	5.5	27.5	65.5
2003	5.9	25.8	67.7
2009	4.3	34.8	62.8

Fuente: Garza (2008)

El cuadro anterior permite visualizar como México se encuentra inmerso en un proceso de servicialización desde 1910, donde el sector servicios ha ganado terreno en comparación con los otros sectores.

Otro elemento que explica la importancia de esta actividad a nivel nacional es el referente a la generación de empleo, como lo muestra los datos arrojados en los Censos Económicos 2009 los cuales revelan que existen un total de 5, 144, 056 empresas, que emplean a 27 millones 727 mil 406 mexicanos, dichas unidades económicas se distribuyen de la siguiente manera: servicios 2, 422,850, comercio 1, 337,454, industria manufacturera 925,930, resto de las actividades 457,820; la siguiente gráfica muestra la distribución del total de las unidades económicas en porcentajes:

**Gráfica 3. Distribución de los sectores económicos según el total de unidades económicas (2009)**



Fuente: Elaboración propia con base en el resumen de los resultados de los Censos Económicos 2009

Considerando la evolución en el que ha estado inmerso el sector servicios se puede decir que actualmente a nivel nacional e internacional constituye un eslabón importante en la actividad económica y de acuerdo con sus características cada país los clasifica según sus necesidades.

En nuestro país esta clasificación emana del INEGI y se presenta a continuación.

## 2.2.2 Clasificación de los servicios en México

El Instituto Nacional de Estadística y Geografía (INEGI) clasifica la rama de servicios de la siguiente manera:

1. Información en medios masivos.
2. Servicios financieros y seguros.
3. Servicios inmobiliarios y de alquiler de bienes.
4. Servicios profesionales, científicos y técnicos.
5. Dirección de corporativos y empresas.
6. Apoyo a los negocios y manejo de desechos.
7. Servicios educativos.
8. Servicios de salud y asistencia social.
9. Servicios de esparcimiento, culturales y deportivos.
10. Alojamiento temporal y restaurantes.
11. Otros servicios, excepto gobierno.

La empresa de estudio al dedicarse a la organización de eventos sociales se clasifica en el apartado número tres referente a los servicios inmobiliarios y alquiler de bienes, el cual se define como “*el importe de las transacciones efectuadas por la unidad económica debido al arrendamiento (excepto el arrendamiento financiero) o alquiler de bienes muebles o inmuebles, tales como locales, construcciones, terrenos, unidades de transporte, equipo de cómputo, oficina etc.*”

¿Pero en qué consiste el arrendamiento conocido de manera cotidiana como alquiler? a continuación se describe este término.

## 2.3. Arrendamiento

El arrendamiento es una práctica tan antigua como el comercio, López (2005) lo define y lo clasifica como:

“Un contrato por el que una de las partes, denominada arrendador, se compromete a ceder a la otra, o arrendatario, mediante un precio convenido, el disfrute de un bien, su trabajo o el resultado del mismo”. Pueden distinguirse tres tipos de arrendamiento: de cosas, de obra, y de servicios:

**a) Arrendamiento de cosas.** Las cosas objeto de arrendamiento, ya sean corporales, incorporales o derechos, deben ser entregadas por el arrendador en condiciones que permitan el uso a que por su naturaleza estén destinadas. El arrendador también está obligado a realizar las reparaciones y mantenimiento necesarios, y a asegurar al arrendatario el disfrute pacífico y continuado de la cosa durante el tiempo del contrato. El arrendatario, por su parte, se encuentra obligado a pagar el precio convenido, a usar la cosa según el destino previamente acordado, a cuidarla diligentemente, y a devolverla al finalizar el contrato.

**b) Arrendamiento de obra.** En éste caso, el arrendador se compromete a entregar el resultado de su trabajo, independientemente del tiempo y empleados que haya que tomar a su servicio, para finalizar la obra contratada. Admite dos modalidades, según que el arrendador facilite únicamente su trabajo o industria, o bien provea además el material necesario. La obligación del arrendatario o dueño es pagar el precio convenido contra la recepción de la obra.

**c) Arrendamiento de servicios.** El arrendador se compromete a entregar su trabajo, siendo el arrendatario o empleador el que determina el destino que ha de darse al mismo.

A lo largo de los capítulos I y II se ha venido señalando que la actividad principal de la empresa estudiada es la de brindar el servicio para organizar eventos; dada la descripción del tipo de arrendamiento esta se sitúa en el arrendamiento de obra

## 2.4 Fiestas y Eventos Sociales

¿Pero que es la organización de eventos? Para dar respuesta a ésta interrogante primeramente se define lo que es una fiesta.

Según el diccionario de la Real de la Academia Española fiesta proviene del latín “*feſta*”, y se define como:

1. Día en que se celebra alguna solemnidad nacional
2. Diversión o regocijo
3. Reunión de gente para celebrar algún suceso, o simplemente divertirse.

Palma (2004), señala que frente a los tiempos actuales en los que no se concibe una fiesta sin diversión y cuanto más mejor, en la Edad Media esto no tenía que ser forzosamente así. Por lo que este autor acude a un texto de esta época llamado las “Partidas de Alfonso X”, en el que dentro de su concepción reglamentista concibe a la fiesta como:

*“Fiesta tanto quiere decir, como día honrrado en que los cristianos deven oir las oras, e fazer e decir cosas, que sean alabanca e servicio de Dios, e a honrra del Santo, en cuyo nomen se fazen”*

Dentro de la época medieval se concebían tres tipos de fiestas, las religiosas, las políticas y las de carácter agrícola, dentro de cada una de estas modalidades, lo que subyace es que, en cualquier caso, toda fiesta se trataba de una conmemoración que, indudablemente tenía que conllevar una celebración.

Pero en el transcurrir de los años, la concepción de este término se ha modificado por lo que el presente autor proporciona su definición actual, el cual considera el término fiesta como una conmemoración, que implica una celebración y la cual contiene un elemento primordial que es la participación efectiva de personas, es decir la sociabilidad.

Peralta (2007), aporta el termino sociabilidad y lo define como la manera en que los hombres viven sus relaciones interpersonales en el lugar que los rodea, y varía en los medios sociales, país y épocas.

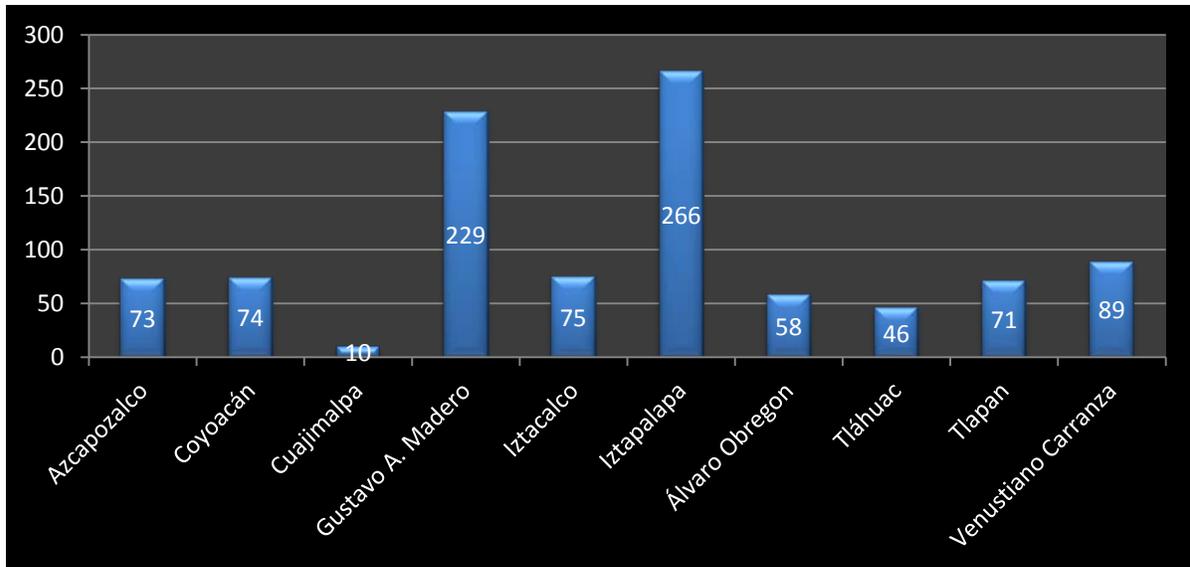
Es decir una de las características del ser humano es ser un ente sociable por lo que siempre tiene que estar interactuando con sus semejantes y un medio para realizarlo es mediante las diferentes celebraciones características de cada país que van desde el orden religioso hasta lo nacional o cultural.

México es una nación rica culturalmente hablando y sin importar su nivel socioeconómico es muy propensa a la organización de reuniones sociales para festejar todo tipo de acontecimiento, por lo que para llevar a cabo una fiesta se debe contar con espacios o salones amplios para convocar una gran número de personas que no sería posible en casas habitacionales. Al conocer ésta necesidad surge en los empresarios la idea de arrendar lugares destinados para este fin, equipándolos con todo lo necesario para brindar este servicio.

Del beneficio que conlleva el arrendamiento de lugares para realizar celebraciones, la revista Mundo Ejecutivo en el año 2008, llevó a cabo un reportaje donde señala las particularidades que distinguen a estos negocios, mencionando lo siguiente *“uno de los negocios más rentables y que requieren de mayor dedicación e innovación es el de los salones de fiestas”*, así mismo en este artículo la Asociación Latinoamericana de Micro, Pequeños y Medianos Empresarios (Alampyme) indica que estas empresas pueden crecer gracias a la organización de festejos por temporada o bien por contratos especiales con escuelas y compañías.

Solo en el Distrito Federal existe un total de 1214 unidades económicas dedicadas a esta actividad según datos de los Censos Económicos 2009. La siguiente gráfica muestra la distribución a nivel delegación de estos negocios, siendo Iztapalapa la que cuenta con más unidades económicas con el 21.91%, seguido por el número de establecimientos de Gustavo A. Madero con 18.86% y en último lugar Cuajimalpa con 0.82%.

Gráfica 4. Salones de fiestas en el Distrito Federal por delegación



Fuente: Elaboración propia con base en los Censos Económicos 2009

Nota. Las delegaciones Milpa Alta y Magdalena Contreras no muestran la información referente a este rubro ya que se encuentra protegidas por el principio de confidencialidad estipulado en el artículo 38 de la Ley de Información Estadística y Geografía en vigor.

Al ser la delegación Iztapalapa la entidad con mayor número de establecimientos de este tipo, se considera necesario describir algunas de sus particularidades para comprender el porqué de éste predominio.

## 2.5 Características de la delegación Iztapalapa

Iztapalapa es una de las 16 delegaciones del Distrito Federal, fundada en el siglo XIV, su nombre proviene de las palabras nahuas *Iztapalli* (losa o laja) que significa “sobre las losas de gua ó en el agua de las lajas”. A principios del siglo XX ésta demarcación era un pueblo rural cuyos habitantes formaban una gran comunidad de chinamperos ya que se contaba con un sistema fluvial denominado “Canal de la Viga”, sin embargo el fenómeno de la desecación hizo estragos en el canal y para la década de los 50, los campos fértiles se convirtieron en amplias tierras erosionadas, ocasionando que el modo de vida los iztapalapaquenses cambiara radicalmente al no contar con la infraestructura para el riego de cultivos.

En la década de los 50 se comienza la migración de personas de escasos recursos provenientes del interior de la República Mexicana hacia la capital, al ser esta localidad una zona con grandes terrenos derivados de la desecación del río, los migrantes empiezan asentarse en ellos, dando comienzo a la conformación de la delegación por asentamientos irregulares y colonias populares.

Otro fenómeno a considerar es el referente a la industrialización a principios de la década de los 70, donde la Ciudad de México observa un importante crecimiento del sector industrial distribuido principalmente en el centro de Iztapalapa y en la colonia Agrícola Oriental.

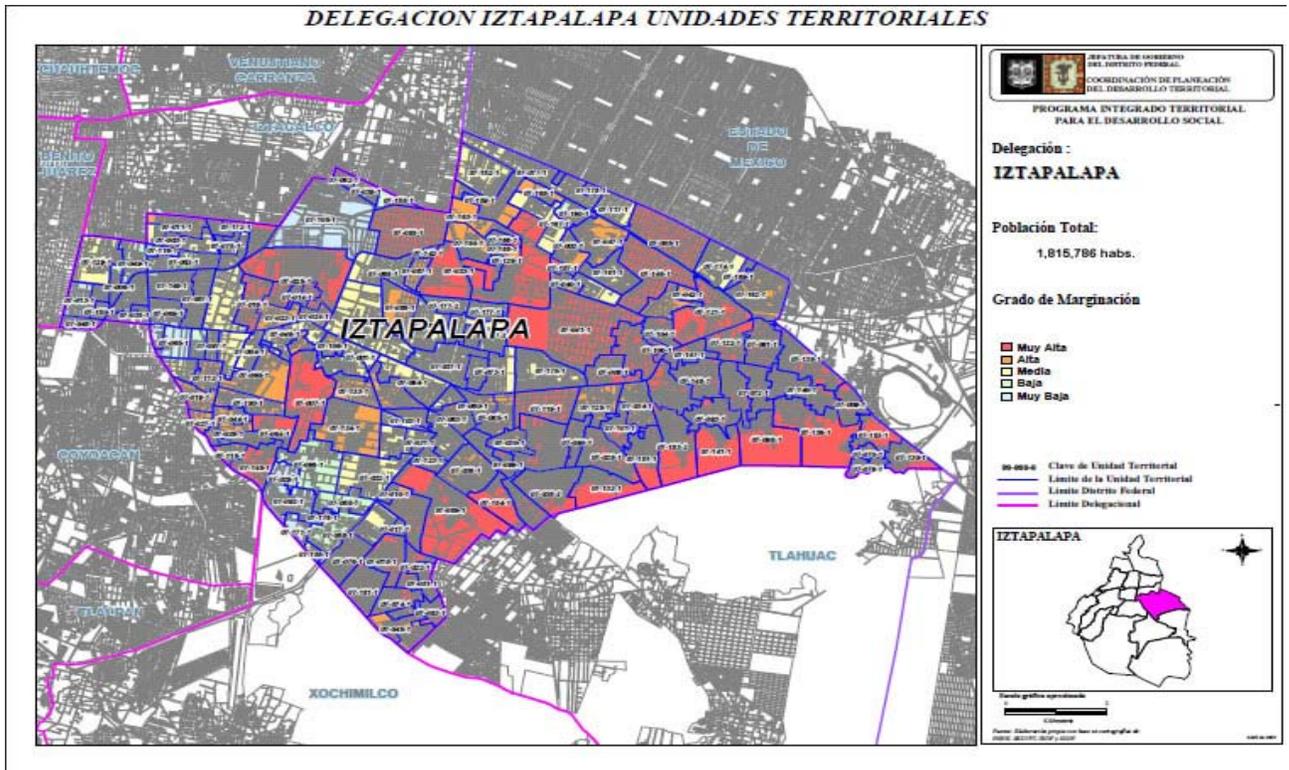
La delegación Iztapalapa se ubica al oriente de la capital, tiene una superficie territorial de 117 kilómetros cuadrados, lo que representa el 7.7% de la superficie del Distrito Federal; por su extensión territorial ocupa la cuarta posición entre las dieciséis demarcaciones; conformándose por ocho barrios (La Asunción, Santa Bárbara, San Ignacio, San José, San Lucas, San Miguel, San Pedro y San Pablo). Limita al poniente con las delegaciones Benito Juárez y Coyoacán, al sur con Tláhuac y Xochimilco y al este con el municipio de Nezahualcóyotl.

Cuatro quintas partes del territorio de la delegación (79.8%), están destinados al uso habitacional y habitacional mixto, (conformado por espacios que concentran usos principalmente no habitacionales, mezclan actividades industriales, comerciales, de almacenamiento entre otros).

Según los Censos de Población 2010, Iztapalapa cuenta 1, 815, 786 habitantes de los cuales el 51.48% son mujeres y el 48.52% son hombres, siendo la localidad más poblada en el Distrito Federal seguida por Gustavo A. Madero. El crecimiento poblacional a influido para que dentro de la demarcación se haya incrementado la construcción de unidades habitacionales; los datos arrojados por el INEGI 2010 señalan que en esta zona hay un total de 460, 691 viviendas particulares con un promedio de 3.6 ocupantes.

Con respecto a la población es importante considerar el diagnóstico social del Programa Delegacional de Desarrollo 2009-2012 el cual indica que los habitantes de la demarcación perciben el nivel de ingresos más bajo de la ciudad. Es decir de las 186 unidades territoriales que conforman la delegación casi el 60% fue clasificado por la SEDESOL como de alta y muy alta marginación, los cuales se distribuyen de la siguiente manera: al oriente se concentra las unidades territoriales de muy alta marginalidad dichas colonias tienen el mayor número de habitantes y en la mayoría de los casos fueron el resultado de fraccionamientos irregulares; mientras en el centro se emplazan la población de ingresos medios y en el poniente se encuentran fraccionamientos de tipo medio que perciben más de cinco salarios mínimos. Estos datos se aprecian más claramente en el siguiente mapa:

Figura 6. Distribución de unidades territoriales en la delegación Iztapalapa

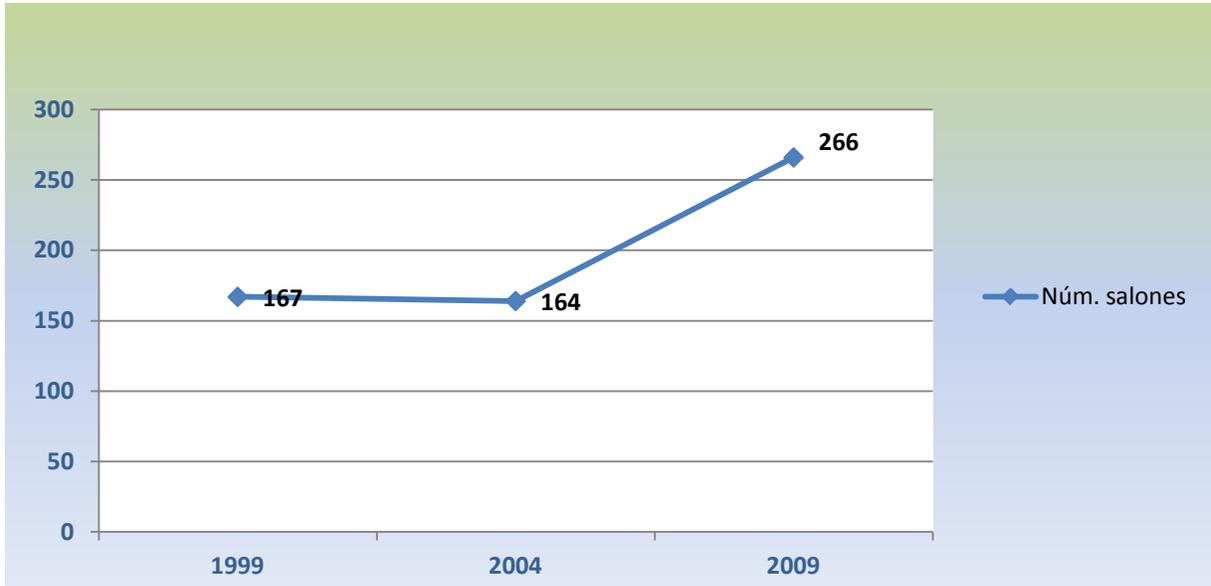


Fuente: Programa Delegacional de Desarrollo Iztapalapa (2009 – 2012)

Este mismo programa señala que de la población total en Iztapalapa, el 55% se considera Población Económicamente Activa, representando el 20% del total del Distrito Federal. La distribución del empleo se comporta de la siguiente manera: el comercio lidera con el 37%, seguido por el 31% en los servicios y el 27% en la industria manufacturera, las tres ramas concentran el 96% del personal ocupado, nótese en estas cifras la importancia del sector terciario ya no solo a nivel nacional sino también local.

El crecimiento del sector servicios en Iztapalapa se observa en el campo donde se desarrolla la empresa de estudio de la presente tesis, referente a los salones de fiestas como se muestra en la siguiente gráfica.

**Gráfica 5. Crecimiento de los salones de eventos en la delegación Iztapalapa**



Fuente: Elaboración propia con base en <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html>

Obsérvese que en un periodo de cinco años se ha incrementado el número de establecimientos de este giro en un 62.19%. Entre algunos factores que han sido determinantes para éste crecimiento en la demarcación se encuentran: el elevado número de habitantes, viviendas pequeñas, así como su identidad como pueblo al conservar tradiciones y fiestas populares como son las festividades religiosas que datan de la Época Colonial.

Una vez que se han descrito el contexto donde se desarrolla la empresa en estudio, en los siguientes capítulos se plasma el fundamento teórico para el desarrollo de la presente tesis.

## CAPÍTULO III

# PROCESO ADMINISTRATIVO Y DE COMERCIALIZACIÓN

*...No te rindas, por favor no cedas,  
Aunque el frío queme,  
Aunque el miedo muerda,  
Aunque el sol se esconda,  
Y se calle el viento,  
Aún hay fuego en tu alma,  
Aún hay vida en tus sueños...*

### 3.1 Administración

Desde que los seres humanos comenzaron a formar grupos para cumplir propósitos que no podían alcanzar de manera individual, la administración ha sido esencial para garantizar la coordinación y resultados de los esfuerzos individuales. Koontz & Wehrich (1998), afirman que la administración es una de las actividades humanas más importantes y por lo tanto debe ser un conocimiento elemental dentro de la vida empresarial.

Pero la comprensión y aplicación de la administración dentro de algunas organizaciones se ha realizado de forma empírica a lo largo de los años, ocasionando que no se cumplan con los objetivos por lo que fueron creadas.

Al conocer esta problemática se considera necesario desarrollar el presente apartado que tiene como finalidad dar a conocer los aspectos fundamentales de esta materia que van desde su definición, antecedentes y elementos, que permita al lector vislumbrar la importancia así como los beneficios que podría traer éste conocimiento en su vida laboral.

#### 3.1.1 Definición

A partir de la primera mitad del siglo XX se originan las bases de la administración como materia de estudio, es así que diferentes autores se dieron a la tarea de analizarla sentando las bases del pensamiento administrativo actual. Por lo que son innumerables las diversas aportaciones respecto a este término que se han desarrollado durante los años, comenzando primeramente con su definición:

La palabra “Administración” se forma con el prefijo *ad. hacia.* y con *ministratio*, esta última proviene a su vez de *minister* vocablo compuesto de *minus*, comparativo de inferioridad, y del sufijo *ter*, que funge como término de comparación.

De acuerdo con Reyes (2004), la etimología del término Administración se refiere a una función que se desarrolla bajo el mando de otro, de un servicio que presta. Servicio y subordinación son pues los elementos principales obtenidos.

Chiavenato (2004), menciona que el significado original de esta palabra sufrió una transformación radical, a decir de él, la tarea de la administración paso de la interpretación de objetivos propuestos por la organización a transformarlos en acción organizacional a través de la planeación, la organización, la dirección y el control de todos los esfuerzos realizados en todas las áreas y en todos los niveles de la organización con el fin de alcanzar los objetivos propuestos de manera más adecuada a la situación y garantizar la competitividad en un mundo de negocios muy competitivo y complejo.

Velásquez (2003), señala que el término Administración se utiliza de manera indistinta con el de Gestión y lo define de la siguiente manera:

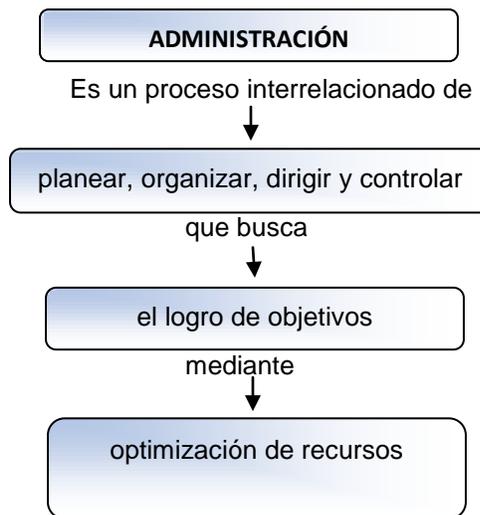
Gestión, acción de administrar, es decir, hacer diligencias conducentes al logro de un negocio, coloca al empresario frente a un estilo gerencial más dinámico, orientado a los resultados. Este mismo autor menciona que la gestión es un conjunto de acciones para alcanzar un objetivo; es la interfase entre planeación – acción, acción – control y control – planeación.

Paniagua (2005), menciona que administrar implica dar respuesta a los siguientes cuestionamientos:

- ¿Qué puede hacerse?
- ¿Qué se va hacer?
- ¿Cómo se va hacer?
- ¿Con qué se va hacer?
- ¿Cómo lograr que se haga?
- ¿Cómo saber cuándo se ha realizado?

Después de haber analizado las anteriores definiciones se observan algunos puntos a considerar para comprender a que se refiere el término administración los cuales se resumen en el siguiente esquema:

**Figura 7. Definición de Administración**



Fuente: Elaboración propia con base en las definiciones anteriores

A continuación se plasman los antecedentes de la administración para comprender de donde surge esta materia y porque se considera importante dentro de las organizaciones por lo cual se presentan algunas de las escuelas más representativas de la teoría administrativa.

### 3.1.2 Escuelas del Pensamiento Administrativo

De acuerdo con Paniagua (2005), no hay filósofo, historiador o biógrafo importante que no haya escrito sobre la administración y las organizaciones. Entre los más notables de la antigüedad se citan los siguientes:

- Platón (propone los principios de la especialización)
- Aristóteles (los criterios de la organización)
- Sócrates (la universalidad de la administración)

Pero la evolución del pensamiento administrativo se aprecia más claramente a través de las escuelas y sus representantes, en estas se muestran los diferentes puntos de vista que tenían los estudiosos para hacer que las organizaciones lograran sus objetivos, a través de la eficiencia de los recursos.

#### Cuadro 2. Escuelas del Pensamiento Administrativo

ESCUELA	APORTACIÓN
<b>Científica ó Cuantitativa</b>  <b>Frederick W. Taylor</b>  <b>(1856-1915)</b>	<p>Ésta escuela busca aumentar la eficiencia y la productividad de la empresa mediante la racionalización del trabajo del obrero a través de la aplicación del método científico. Se caracterizaba por hacer énfasis en la tarea que realiza el operario. Taylor buscaba la eficacia mediante el control de métodos y tiempos.</p> <p>En la administración científica, la eficiencia se logra mediante la racionalización del trabajo del operario y la sumatoria de la eficacia individual.</p>
<b>Clásica</b>  <b>Henry Fayol</b>  <b>(1841- 1925)</b>	<p>Fayol considera la administración como la función vertebral de la organización y que se rige por unos determinados principios que seguidos fielmente garantizan el desempeño eficaz de la organización.</p> <p>La eficiencia se encuentra a través de la organización racional del trabajo (diseño de puestos y tareas) y mediante una adecuada disposición de los órganos componentes de una organización y de sus interrelaciones estructurales. Cuanto más racionalizada, formalizada o estructurada estuviera una organización mayor sería su eficiencia.</p>

## Estrategias funcionales un medio para eficientar los procesos administrativos y de comercialización en una PYME

ESCUELA	APORTACIÓN
<p><b>Sistemas</b></p> <p><b>Katz y Kahn</b></p> <p><b>(1977)</b></p>	<p>Éstos autores definen la efectividad organizacional como la capacidad de lograr un máximo de utilidades para la organización por medios económicos y técnicos (eficiencia) o por medios políticos, o como el grado en que aumentan todas las formas de recuperación energética de la organización; lo cual queda determinado por una combinación de la eficiencia de la organización como sistema y su éxito en obtener en condiciones ventajosas, los insumos que necesita.</p>
<p><b>Relaciones Humanas</b></p> <p><b>Elton Mayo</b></p> <p><b>(1856 -1915)</b></p>	<p>Para esta escuela la eficiencia de la organización tiene que ver con el grado de satisfacción de los empleados, la cual estará determinada por el nivel de integración de estos, el comportamiento de los grupos, y en general por los diferentes aspectos que configuran la organización informal, ya que el entorno social de los trabajadores ejerce una gran influencia sobre la productividad.</p>
<p><b>Neoclásica</b></p> <p><b>Administración por objetivos (APO)</b></p> <p><b>Drucker, Brown, Newman</b></p> <p><b>Inicia en 1935</b></p>	<p>El enfoque en el “cómo” administrar paso a un “por qué” o “para qué” administrar; el trabajo pasó de un fin en sí mismo a un medio para obtener resultados, esto porque los individuos estaban más preocupados en trabajar que en producir resultados.</p> <p>La médula de la APO son los objetivos que detallan las acciones individuales requeridas para desarrollar la estrategia funcional y los objetivos anuales de la unidad. Es una forma de integrar los esfuerzos de todos los miembros de la organización y de enfocarlos hacia las metas de los niveles altos de la administración y la estrategia global.</p>
<p><b>Enfoque del comportamiento administrativo</b></p> <p><b>Herzberg, Maslow, Mc Gregor, Bernad</b></p> <p><b>(1962)</b></p>	<p>Ésta teoría puso de manifiesto que la administración de las organizaciones está condicionada por el estilo con los que los administradores dirigen el comportamiento de las personas y que estos estilos administrativos dependen de las convicciones que se tienen respecto al comportamiento humano.</p> <p>Es en este modelo donde aparece por primera vez la diferencia entre eficacia y eficiencia dada por Bernad el cual señala: ser eficaces (alcanzar objetivos organizacionales) y eficientes (alcanzar objetivos personales). El esfuerzo cooperativo será eficaz en la medida que se realicen los objetivos del sistema y estará determinado por la eficiencia de los individuos.</p>
<p><b>Desarrollo Organizacional</b></p>	<p>Así también aparece un modelo de Desarrollo Organizacional en el cual sus autores proponen cambiar el comportamiento y estilos gerenciales y consolidar tales cambios para aumentar la eficiencia de la organización.</p>

Fuente: Elaboración propia con base en Chiavenato (2005) Stoner, Freeman y Gilbert Jr. (2004) Koontz & Wehrich (1998), Jiménez & Wilburg (2000),

Pero el estudio de ésta disciplina no se quedo estático con las escuelas antes presentadas, sino todo lo contrario este se ha tenido que ir adaptando a las circunstancias del entorno por lo que se han ido adicionando nuevos conceptos como son el referente a la estrategia y más específicamente el de la Administración Estratégica como materia de estudio; debido a su importancia actual en el mundo de los negocios en el Capítulo IV se describirá más detalladamente este tema.

Pero antes de abordar otros tópicos es necesario describir tres términos (eficacia, eficiencia, efectividad) que se han utilizado en el ámbito administrativo y que en ocasiones pueden producir confusión al emplearlos de manera indistinta, por lo que a continuación se marcan algunas diferencias entre estos.

### 3.1.3 Eficacia, Eficiencia y Efectividad

No es posible hablar de eficacia o de eficiencia por separado ya que se encuentran estrechamente relacionados y en muchas ocasiones se confunden y pueden encontrarse como sinónimos con el término efectividad. Este convencionalismo en cuestión de su significado y su uso, se advierte constantemente en los textos; al conocer dicha confusión es necesario señalar la diferencia que existe entre cada una de éstas, que permita emplearlas correctamente dependiendo del contexto donde se encuentren.

Stoner, Freeman, Gilbert (2004), retoman los conceptos presentados por Peter Drucker el cuál define estos tópicos de la siguiente manera “eficiencia significa hacer correctamente las cosas y eficacia significa hacer las cosas correctas”. Estos autores dan su propia explicación determinando lo siguiente:

Eficacia *“capacidad para determinar los objetivos apropiados (hacer lo que se debe hacer) implica elegir las metas acertadas”*

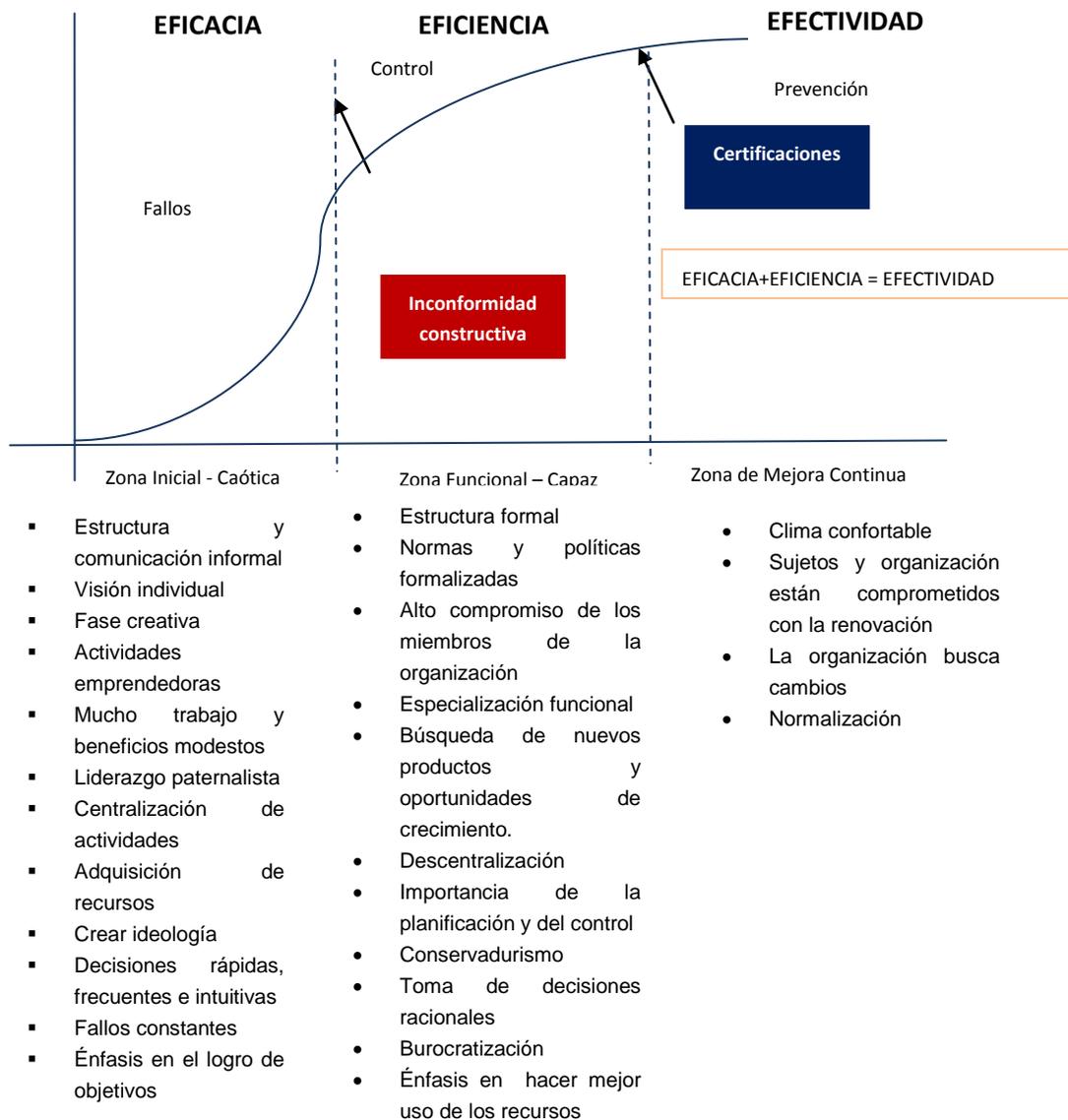
Eficiencia *“capacidad para reducir al mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización (hacer las cosas bien)”* este concepto está relacionado insumos – productos.

Los autores mencionados comentan *“que ningún grado de eficiencia puede compensar la falta de eficacia”*.

De hecho Drucker afirmaba que la eficacia es la clave de éxito de una organización; antes de dedicarnos a hacer algo en forma eficiente tenemos que estar seguros de que hemos encontrado algo acertado para hacer.

Considerando las anteriores aportaciones y para comprender aún más a que se refieren éstos términos y las diferencias entre ellos, la siguiente figura muestra las etapas de una organización y su relación con la (eficacia, eficiencia y la efectividad). Cabe señalar que la información presentada es con base al Curso - Taller Mapeo de Procesos de Negocio desarrollado por la consultora Suministros de Valor, Ingeniera de Negocios y Productividad S.A de C.V – SVIN, Agosto 2011.

**Figura 8. Etapas y características de una organización de acuerdo a sus resultados**



Fuente: Elaboración propia con base al Curso - Taller Mapeo de Procesos de Negocio desarrollado por la consultora Suministros de Valor, Ingeniera de Negocios y Productividad S.A de C.V – SVIN Agosto 2011 y Fernández & Sánchez (1997),

La figura anterior muestra como las organizaciones poseen ciertas características dependiendo de la zona en la cual se ubiquen, y es de estas particularidades donde surgen los términos de eficacia, eficiencia o efectividad. La eficacia se presenta en la zona inicial – caótica donde la empresa pretende cumplir con el objetivo por el que fue creada a costa de lo que sea, una vez que se cumple el objetivo, aparece una inconformidad constructiva es decir, cuando se da cuenta que puede llegar o incrementar esos mismos propósitos utilizando mejor sus recursos, es decir eficientándolos por lo que se auxilia de diferentes herramientas o métodos para conseguirlo.

En la zona de mejora continua aparece la efectividad, la cual puede definirse como la suma de las virtudes de la eficacia y de la eficiencia. Las organizaciones que llegan a este punto buscan la mejora continua, previniendo no corrigiendo; es aquí una buena etapa donde puede pensarse en hacer uso de métodos más sofisticados como son las certificaciones. Un punto importante a considerar es que estos tres conceptos no se dan por separado ni acaba uno cuando inicia el otro, cada uno contiene ventajas y desventajas, lo ideal es que se puedan fusionar las virtudes que tienen cada una de estos, para lograr empresas más competitivas que puedan hacer frente al mercado.

En el mismo sentido y como último punto para clarificar estos conceptos, hay que señalar que la eficacia y la eficiencia son medibles y arrojan ciertos criterios para evaluar cómo está trabajando un área, proceso, maquinaria o la organización en general y es en esta cuestión donde aparece otra diferencia entre ellas por los resultados que arrojan cada una.

Salguiero (2001), afirma que todas las mediciones de eficacia vienen definidas en función con el cliente y las de eficiencia se refieren aspectos internos que no se relacionan con el cliente. A continuación se presentan algunos indicadores de eficacia y de eficiencia, aclarando que la efectividad al ser un término relativamente nuevo y que ha ocasionado múltiples de debates de interpretación no se encontraron indicadores específicos para éste.

**Cuadro 3. Indicadores de eficacia y eficiencia**

<b>EFICACIA</b>	<b>EFICIENCIA</b>
Relacionada con el cliente	Relacionada con los procesos internos.
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Devoluciones</li> <li>• Quejas</li> <li>• Tiempos de entrega</li> <li>• Porcentaje de clientes satisfechos</li> <li>• Reclamaciones</li> <li>• Cifras de ventas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Número de errores</li> <li>• Cumplimiento de lo presupuestado</li> <li>• Burocracia</li> <li>• Retrasos</li> <li>• Adelantos</li> <li>• Horas – utilizadas</li> <li>• Costos</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia con base en Salguiero (2001)

Una vez descrita la diferencia entre la eficacia y eficiencia se puede decir que un objetivo de la administración, es lograr que las organizaciones trabajen para alcanzar cada una de estas abstracciones. Un modelo que se ha venido utilizando para conseguirlo es el denominado proceso administrativo, el cual se aborda en el siguiente apartado.

### 3.1.4 El Proceso Administrativo

Para darle forma consistente y constante a las organizaciones, la Administración utiliza cuatro actividades fundamentales (planear, organizar, dirigir y controlar) que están interrelacionadas entre sí. Este modelo se ha venido utilizando a partir de la corriente clásica en particular con los estudios de Henry Fayol el cual definía a la administración como un proceso.

El modelo administrativo tradicional es típicamente funcional, aunque diversos autores a lo largo de diversas investigaciones le han aumentado algunas etapas; pero para el presente documento se utiliza las cuatro actividades básicas las cuales se describen como sigue, desde el punto de vista de los siguientes autores:

#### Cuadro 4. Fases del proceso administrativo

---

##### Luna( 2008)

---

Fase  
Mecánica

La *planeación* es la fijación de los objetivos, estrategias, políticas, procedimientos y presupuestos; partiendo de una previsión, para que el organismo social cuente con las bases que se requieren y se encause correctamente las otras fases del proceso administrativo.  
*Organización* es agrupar, estructurar y ordenar con base en el tamaño y giro de la empresa, el trabajo, la departamentalización, la autoridad – responsabilidad, los equipos y grupos, para que se cumplan con eficacia y eficiencia los planes definidos. La organización es una función que persigue obtener un fin, que fue previamente definido a través de la planeación.

Fase  
Dinámica

A esta fase del proceso administrativo algunos autores la identifican también como liderazgo, guiar, comando, ejecución o como parte de la implementación. *Dirección* es ejercer el liderazgo mediante una adecuada comunicación, supervisión, y toma de decisiones para alcanzar en forma efectiva lo planeado, organizado y de esta forma lograr los propósitos del organismo social.  
El *control* es una etapa primordial en la Administración, dado que aunque una empresa cuente con las anteriores etapas de una manera efectiva, el directivo no podrá verificar cuál es la situación real de la empresa si no existe un mecanismo que verifique e informa si los hechos van de acuerdo con los objetivos. Control es el proceso que consiste en medir, valorar y evaluar la planeación, organización y dirección, con la finalidad de corregir y retroalimentar las variaciones para alcanzar lo que pretende la empresa.

---

### **Koontz & Wehrich (1998)**

La *planeación* implica seleccionar misiones y objetivos, así como las acciones necesarias para cumplirlos, y requiere por lo tanto de la toma de decisiones; esto es de la elección de cursos futuros de acción a partir de diversas alternativas.

*Organización* es la parte de la Administración que supone el establecimiento de una estructura intencionada de los papeles que los individuos deberán desempeñar en una empresa. La estructura es intencionada en el sentido de que debe garantizar la asignación de todas las tareas necesarias para el cumplimiento de las metas, asignación que debe hacerse a las personas mejor capacitadas para realizar tareas.

La *dirección* es el hecho de influir en los individuos para que contribuyan a favor del cumplimiento de las metas organizacionales y grupales, por lo tanto, tiene que ver fundamentalmente con el aspecto interpersonal de la administración.

El *control* consiste en medir y corregir el desempeño individual y organizacional para garantizar que los hechos se apeguen a los planes. Implica la medición del desempeño con base en metas y planes, la detección de desviaciones respecto de las normas y la contribución a la corrección de estas.

---

### **Reyes( 2004)**

*Planeación.* Consiste en la determinación del curso concreto de acción que se habrá de seguir y comprende lo siguiente:

Políticas: Principios para orientar la acción.

Programas: Fijación de tiempos requeridos para cada acción.

Procedimientos: Secuencia de operaciones y métodos.

Presupuestos. Fijación de costos, unidades etc.

Estrategia y táctica: Son el ordenamiento de esfuerzos y recursos para alcanzar los objetivos

*Organización.* Se refiere a la estructuración técnica de las relaciones que deben darse entre las funciones, jerarquías y obligaciones individuales necesarias en un organismo social para su mayor eficiencia

*Dirección.* Es impulsar, coordinar y vigilar las acciones de cada miembro y grupo de un organismo social, con el fin de que el conjunto de todas ellas realice del modo más eficaz los planes señalados

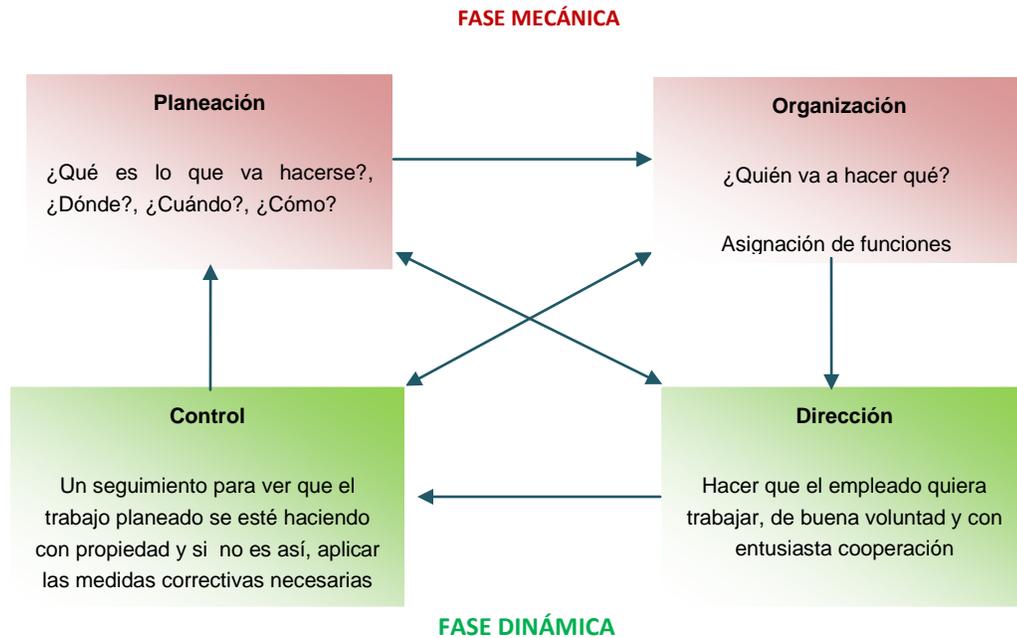
*Control.* Consiste en el establecimiento de sistemas que permitan medir los resultados actuales y pasados, en relación con lo esperado, con el fin de conocer si se han cumplido con los objetivos a fin de corregir y mejorar.

---

Fuente: Elaboración propia con base en Luna (2008), Koontz, Wehrich (1998), Reyes (2004)

Las aportaciones anteriores pueden recapitularse a través del siguiente esquema:

**Figura 9. Fases del Proceso Administrativo**



Fuente: Elaboración propia con base en Terry & Stephen (2004)

La figura 8 muestra como las cuatro etapas de la Administración se complementan, influyendo e integrándose mutuamente. Por lo que éste ciclo administrativo se observa implícitamente en cada una de las funciones o actividades diarias que involucran a una empresa como son (compras, ventas, comercialización, producción etc.), y no necesariamente todas las áreas de la organización aplican al mismo tiempo cada etapa.

Rodríguez (2002), confirma lo anteriormente expuesto asegurando que la Administración comprende dos tipos de actividades que se encuentran atadas entre sí: la administrativa (planear, organizar, dirigir y controlar) y la operacional (actividades diarias de la empresa que incluye la comercialización, compras, ventas, promoción, etc.), mismas que tienen una estrecha relación.

**Figura 10. Actividad administrativa**

	FUNCIONES OPERACIONALES			
	Comercialización	Compras	Ventas	Producción
FUNCIONES ADMINISTRATIVAS	<div style="border: 1px dashed black; padding: 10px; background-color: #f08080; display: inline-block;">                     Área de actividades administrativas                 </div>			
Planear				
Organizar				
Dirigir				
Controlar				

Fuente: Rodríguez (2002)

Los gerentes de cualquier área funcional aplican el proceso administrativo en sus actividades cotidianas, éstas pueden diferir dependiendo del tamaño, tipo o características de cada empresa.

Todas las actividades de una empresa son importantes ya que constituyen eslabones esenciales para alcanzar el fin de la entidad, pero para efectos del presente trabajo sólo se enfatizara en la comercialización, específicamente en la de servicios, detallando sus antecedentes y diferentes modelos para llevar a cabo dicha actividad.

### 3.2. Comercialización

#### 3.2.1 Antecedentes

Paz & Piedrahita (2007), señalan que la evolución de las técnicas comerciales y del marketing se remonta a la economía feudal, agraria o forestal, en la cual el factor demográfico ocasiona que la población busque alternativas para satisfacer sus necesidades lo que implica la elaboración de sus propios alimentos, tejidos, herramientas utensilios entre otros, con muy poca especialización y con escaso requerimiento de intercambio.

Con el transcurrir de la época la especialización de la labor comienza a manifestarse, provocando que cada hombre fabrique una cantidad de artículos que excede la que él puede consumir y careciendo de otros; lo que da origen a necesidades insatisfechas y excedentes de producción, que la población trata de cubrir con el intercambiando o trueque, posteriormente surgen las fabricas generadoras de las transformaciones en la manera de producir al tiempo que generan mercados demandantes de bienes o servicios.

En aquellos tiempos las empresas fundamentaban su expansión en el proceso productivo que superaba la demanda, es así que como el marketing masivo se desarrolla durante la última mitad del siglo XIX y las dos primeras décadas del siglo XX, centrado su interés en aumento de la producción; surgiendo como un prerrequisito de la producción en serie, ya se centraba en la promoción de los bienes y servicios que producían las fabricas.

Kotler & Keller (2006), argumentan que un nuevo enfoque del marketing surge a mediados de los años cincuenta, en que la filosofía centrada en el producto (fabricar – vender), se transforma a una filosofía al consumidor (detectar – responder); es decir las empresas no se concentraban en encontrar a los consumidores adecuados para el producto, sino en desarrollar los productos adecuados para los clientes. Por lo tanto al modificarse esta nueva orientación del mercado, genera el surgimiento de especialistas en marketing, así como la creación de metodologías y el desarrollo de técnicas cada vez más sofisticados, a través de las cuales los empresarios buscan causar el mayor impacto positivo posible entre los destinatarios de un producto o servicio.

### 3.2.2 Definición de Comercialización

Entre los periodos comprendidos de 1881 y 1910 se fundan las primeras veinte escuelas de administración de negocios en Estados Unidos, en las que se ubica a la Wharton School of Finance and Commerce marcando el rastro de la disciplina de marketing en la Educación. Es así como desde la primera década del siglo XX comienza a utilizarse el término Marketing en el medio académico, este concepto presento una evolución con el tiempo y una extensión a variados campos.

Paz & Piedrahita (2007), indican que en América Latina se le han asignado una serie de vocablos al significado del término Marketing causando confusión como son: “*mercadología, mercadeo, mercadotecnia y en algunos casos comercialización*”, esto debido a que diferentes autores consideran que no existe en el castellano una palabra que recoja todo el valor semántico del marketing.

Moreno & Brasa (1998), por su parte mencionan que la Comercialización y el Marketing se refieren a lo mismo, solo que existe confusión en la terminología en los países de habla hispana y se le asignan diferentes términos como son mercadeo, mercadotecnia, mercadología entre otros. Estos autores marcan una diferencia entre estos dos términos que a continuación se señala:

*“...el comercio como intercambio en antiquísimo y el marketing como teoría es reciente. Se distinguen en:*

*Comercialización, como práctica o actividad.*

*Comercialización, como teoría formal y como filosofía empresarial (marketing)*

*...la actividad comercial o de intercambio es una de las primeras que llevaron a cabo los seres humanos. Sin embargo con el transcurso del tiempo, la actividad comercial se ha ido volviendo más compleja y sofisticada y de aquí, la aparición del Marketing como una forma distinta y más elaborada de concebir y ejecutar los intercambios”.*

En el mismo sentido el Derecho (2010), indica que el término anglosajón “*Merchandising*” hace referencia a la comercialización de un producto o servicio, estando en conexión directa con el término inglés “Marketing” que se refiere a la mercadotecnia o técnicas cuyo objetivo prioritario consiste en influir eficazmente en el comportamiento de compra de los consumidores, a fin de incentivar el consumo de un determinado producto o utilización de un servicio.

Kotler & Keller (2006), argumentan que el Marketing, consiste en identificar y satisfacer las necesidades de las personas y la sociedad es decir “satisfacer necesidades de forma rentable”.

Ugarte, Viegas, Resini (2000), consideran a la Comercialización como un conjunto de actividades realizadas por organizaciones, las cuales encaminan sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia. Las ideas fundamentales incluidas en esta definición son: orientación hacia el cliente, esfuerzo total de la empresa, ganancia como objetivo.

Como se ha venido analizando en este apartado existen varias maneras de nombrar al marketing en nuestro idioma por no haber la traducción exacta para este vocablo, consecuentemente para el desarrollo del presente trabajo de tesis, se utilizará el término comercialización utilizándolo indistintamente como sinónimo de marketing, mercadeo, mercadotecnia etc., pero tomando en consideración la diferencia mencionada por Montero y Brasa (1998) para su posterior aplicación.

### **3.2.3 Importancia de la Comercialización**

Ángel (2009), manifiesta que la importancia de la comercialización no se ubica en las actividades de las organizaciones individuales por el contrario, se enfoca en el funcionamiento de todo el sistema comercial; esto incluye la forma cómo influye la comercialización en la sociedad y viceversa. Sus objetivos son el crear bienes y servicios y ponerlos en el momento y lugar que se necesiten.

Kotler & Keller (2006), señalan que el éxito financiero depende del talento comercial y del marketing de las empresas, ya que los departamentos de finanzas, producción, contabilidad o cualquier otra no importarían sino hubiera una demanda suficiente de los productos y servicios de la organización que le permitiera obtener beneficios.

Ramos (2009), considera que la importancia de la comercialización radica en que facilita la planeación y organización de las actividades necesarias, para que en el momento preciso un producto o servicio pueda venderse. Al estar presente el producto y/o servicios en el mercado, el consumidor va a tomarlo como alternativa de compra, lo seleccionara para conocerlo, probarlo, consumirlo y con base en ello tomar una decisión de fidelidad.

Es decir, la comercialización es de gran relevancia para las organizaciones, no sirve de nada que se fabrique un producto o se diseñe un servicio si éste no se da conocer a los posibles consumidores. Por lo que es recomendable que se determine un adecuado proceso comercial o de marketing adaptado a las necesidades y particularidades de cada empresa (giro del negocio, tamaño, número de empleados, tipo de organización entre otros).

### 3.2.4. Proceso de Comercialización

Para que los consumidores conozcan y consuman los productos y servicios que ofrecen las organizaciones, éstas últimas llevan cabo una serie de acciones de tipo comercial que permiten que los clientes las diferencien y por lo tanto las prefieran sobre la propia competencia. Dichas acciones pueden llevarse a cabo mediante la utilización de diferentes procesos, herramientas y modelos o la combinación de los mismos, los cuales deben ajustarse y coordinarse para alcanzar la satisfacción del consumidor dependiendo el tipo de organización.

A continuación se presentan algunas propuestas para llevar el proceso de marketing desde el punto de vista de diferentes autores:

**Figura 11. Kotler & Armstrong (2007)**



\*\*Durante proceso de marketing las empresas se apoyan de herramientas para llevar a cabo las estrategias pertinentes, entre ellas se encuentra la denominada mezcla de marketing que abarca las 4P: producto, plaza promoción, precio.

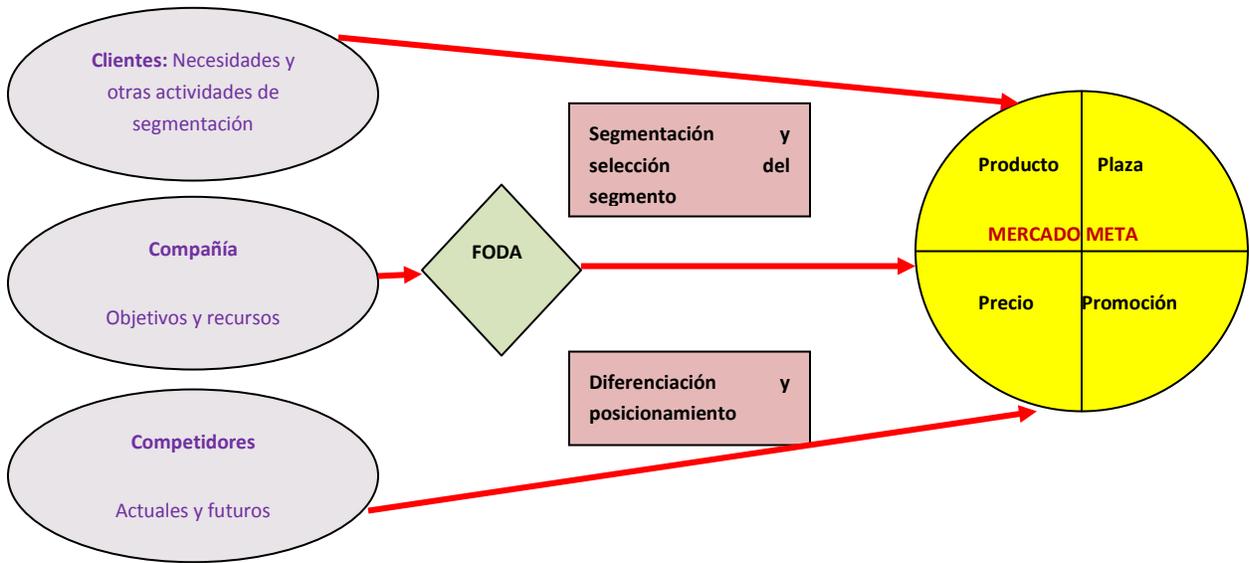
Fuente: Kotler & Armstrong (2007)

**Figura 12. Munch & Sandoval (2005)**



Fuente: Munch & Sandoval (2005)

Figura 13. Perreault & Jerome (2001)



Fuente: Jerome & Perrault (2001)

Figura 14. Santesmases (1996)



Fuente: Santesmases (1996)

En las propuestas anteriores existen diversas maneras de llevar a cabo el marketing dependiendo de las particularidades de cada empresa, cabe señalar que los negocios de servicios presentan ciertas diferencias con respecto a los de bienes (de consumo o industriales) que justifica una comercialización adaptada a las mismas.

Como ya se había comentado el presente trabajo centra su interés en el sector terciario, proporcionando en primer lugar los rasgos básicos de este tipo de organizaciones para posteriormente adentrarse a un modelo que permita ofrecer un servicio de calidad, el cual se refleja en la satisfacción al cliente y desde una perspectiva financiera en la rentabilidad del negocio.

### **3.3 Comercialización de Servicios**

La revolución terciaria a nivel mundial es evidente, esto se refleja en diversos indicadores como es el porcentaje del PIB. Consecuentemente debido a esto se han generado un conjunto de debates sobre la trascendencia de los servicios, que van desde quienes todavía piensan al igual que los grandes economistas clásicos que esta rama es un conjunto de actividades improductivas hasta tesis completas sobre la relevancia de esta división económica. Pero independientemente de las discrepancias que pueden existir sobre su importancia económica este tipo de entidades poseen ciertos rasgos distintivos como su intangibilidad, que merecen ser estudiados, trayendo como consecuencia contar con una visión más clara del manejo administrativo y comercial que desempeñan.

#### **3.3.1 Servicios**

Al haber una gran diversidad de servicios existen numerosas definiciones concernientes a este término en particular; ya que como lo mencionan diversos autores es difícil ofrecer un ejemplo de un servicio puro ya que muchos de estos contienen cuando menos un elemento de los bienes y poseen rasgos muy característicos. Por consiguiente a continuación se mencionan algunas definiciones y particularidades muy generales.

Garza (2008), considera la definición dada por Adam Smith en el siglo XVIII la cual dice:

*“La producción de bienes consiste en productos materiales que son típicamente almacenables y transportables. La producción de servicios resulta en actividades que no son almacenables y usualmente requieren la interacción directa con el consumidor”*

Grande (2005), señala que la American Marketing Association (AMA) en 1981 aportó una nueva definición de servicios la cual consiste en que:

*“Los servicios son actividades que pueden identificarse aisladamente, son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes”.*

Koenes (1998), por su parte señala que todo servicio es un proceso en el que intervienen elementos tangibles e intangibles (sistemas, equipos, elementos físicos y personas), que como resultado de una serie de pasos o etapas secuenciales conducen hasta a la prestación final que se realiza de cara a la clientela.

Las definiciones anteriores coinciden en tres aspectos referente a los servicios, en primer lugar lo concerniente a que son actividades, el segundo punto la interacción entre las personas – clientes y por último resaltan la característica de intangibilidad.

### 3.3.2 Características de los Servicios

Al diferir los servicios de los productos tangibles con frecuencia requieren enfoques de marketing adicionales, debido a que los clientes y los empleados interactúan para crear el servicio, por lo que una interacción eficaz depende de las habilidades de los empleados del servicio y de los procesos de apoyo que respalden a tales empleados.

Kotler & Armstrong (2001), determinan estas diferencias en los siguientes aspectos.

- **Intangibilidad**, implica que los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, oír ni oler antes de comprarse. Por lo que al llevarse a cabo la publicidad o promoción de estos tiene que apelarse a los beneficios que reportara al comprador el uso de los mismos.
- **Inseparabilidad**, esta característica se refiere a que los bienes físicos se producen, se almacenan, luego se venden y finalmente se consumen y por el contrario los servicios primero se venden, posteriormente se producen y consumen al mismo tiempo es decir (los servicios no se pueden separar de sus proveedores). Ésta característica puede ser una gran ventaja ya que se requiere un sólido conocimiento de las necesidades, características, comportamientos, preferencias, actitudes e intenciones de los usuarios.
- **Variabilidad**, se refiere a que la calidad de los servicios depende de dónde, cuándo, cómo y quién lo presta. Por lo que es posible adaptar el servicio en cada caso a las características y necesidades específicas de los clientes.
- **Caducidad**, los servicios son perecederos es decir que si no se usan en el momento en que están disponibles no se pueden almacenar para venderse o usarse posteriormente.

Es decir el marketing de servicios necesita algo más que las cuatro P's que se mostraron en los esquemas anteriores por lo que hay que adicionar los términos referentes al marketing interno y el marketing interactivo, estos se refieren según Kotler & Armstrong (2007) a:

Marketing interno. Consiste en que la empresa de servicios debe capacitar y motivar de manera eficaz a los empleados que tienen contacto con los clientes

Marketing interactivo: Implica que la calidad del servicio depende en gran medida de la interacción entre comprador y vendedor durante la prestación del servicio.

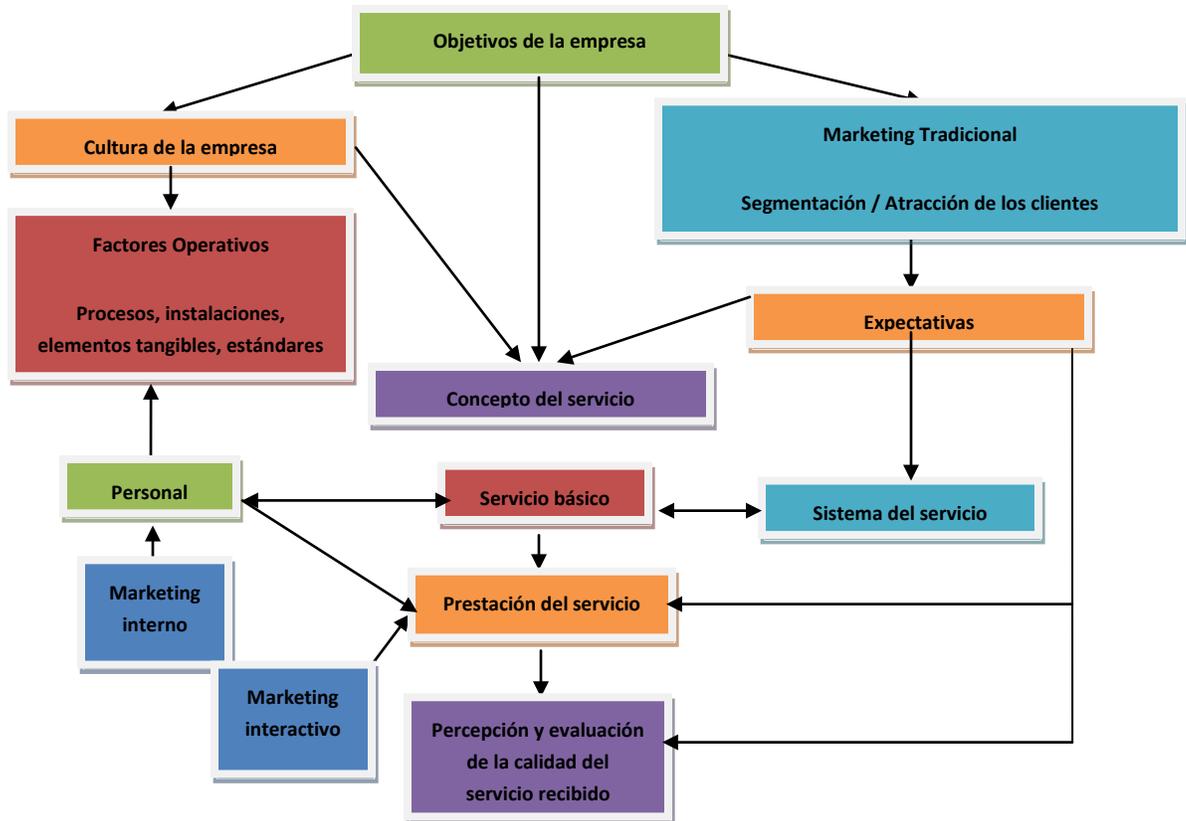
Por las particularidades anteriormente descritas algunos autores coinciden que la comercialización de servicios es en general más difícil que la de los bienes principalmente por su característica de intangibilidad, en consecuencia la estrategia de marketing de servicios debe tratar de superar esta particularidad y sacar provecho de las ventajas que tiene este sector como es la relación directa y personal entre el que presta el servicio y el usuario del mismo, esto permite tener un mejor y más inmediato conocimiento de las necesidades y expectativas del cliente.

### **3.3.3 Diseño de Servicios**

Al igual que las empresas de productos tangibles, los servicios requieren de una guía que les permita diseñar estrategias para realizar sus actividades de manera eficaz y eficiente. A continuación se presenta un esquema para la prestación de servicios con base en Koenes (1998), el cual muestra a grandes rasgos los conceptos que tendrían que contemplar las empresas de este giro; este proceso es adaptable dependiendo el tipo de negocio y puede enriquecerse con otras técnicas como las que se muestran en el capítulo siguiente.

ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

Figura 15. Modelo integral para la prestación de los servicios



Fuente: Koenes (1998)

- **Objetivos de la empresa.** Establecen ciertas líneas de actuación que condicionan todos los aspectos de la empresa. En la práctica todas las empresas tienen determinados objetivos de negocios aunque no hayan sido expuestos explícita y documentalmente.
- **Cultura de la empresa.** Las empresas generan internamente un código no escrito de conducta que permite que todo el personal responda de forma coherente, unificada y sistemática a los diferentes desafíos que plantea el entorno y su propio funcionamiento. La cultura determina las decisiones que se tomen respecto a las características que tendrán los servicios que se prestarán a los clientes.
- **Marketing tradicional.** Se encarga del análisis del mercado, de definir las estrategias de comercialización y de aplicar técnicas que permitirán atraer a los clientes hacia los servicios. Aquí se incluyen actividades referentes a las ventas, publicidad, promoción, relaciones públicas.

- **Expectativas.** Son el conjunto de posibles resultados esperados por los clientes como consecuencia de la prestación del servicio. Las expectativas forman parte de lo que se conoce como la ecuación de la calidad del servicio:

$$C = E - P$$

C= calidad

E= expectativas

P= prestación del servicio

- **Servicio Básico.** Constituye el corazón operativo de la prestación y es a partir de él que se debe de comenzar a estructurar el diseño. Representa lo que compra el cliente, es el beneficio básico y directo que espera obtener el cliente; y se materializa en forma de manuales operativos que describen con detalle los procedimientos que se deben cumplir.
- **Sistema de Servicio.** Se refiere a la forma como se entrega el servicio a los clientes, a la prestación propiamente dicha del servicio.  
**Nota:** para lograr el diseño eficaz de un servicio no sólo se debe considerar y garantizar la eficacia y eficiencia en los aspectos técnicos sino que es indispensable que se prevea, defina y planifique como será el encuentro con el servicio al momento de la prestación.
- **Personal.** En los servicios es fundamental lograr la implicación y prever la participación del personal debido a la alta intervención del factor humano en la prestación de los servicios y en la percepción de calidad que se hacen los clientes.

Ésta es una propuesta integral para las empresas de servicios, pero este puede ajustarse adicionando o haciendo uso de diferentes herramientas administrativas o de gestión. Entre estas herramientas se encuentran las de tipo estratégico que constituyen un elemento central del presente proyecto por lo cual se dedica el siguiente capítulo a este tópico. Lo que se pretende al final del día es que el lector conozca diferentes caminos para el manejo efectivo de su empresa.

# CAPÍTULO IV

## ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA: PLANEACIÓN Y CONTROL

*...Porque la vida es tuya y tuyo también el deseo,  
Porque lo has querido y porque te quiero,  
Porque existe el vino y el amor, es cierto,  
Porque no hay heridas que no cure el tiempo...*

## 4. La Estrategia

En el capítulo anterior se mostró la evolución que tuvo la Administración a lo largo de los años, empleando diferentes métodos para alcanzar la eficacia y la eficiencia en las organizaciones. Al buscar nuevas formas para que las empresas alcancen sus fines se han ido adicionando diferentes conceptos, entre ellos aparece el referente al de estrategia que aunque siempre estuvo implícito en esta materia; a lo largo de los años tuvo un mayor impacto en el campo de los negocios al grado de crear una nueva temática de estudio llamada “Administración Estratégica”.

En el presente capítulo se describe ésta rama de la Administración, tanto en sus conceptos iniciales como son la palabra estrategia, sus antecedentes hasta el devenir que ha tenido en ámbito empresarial.

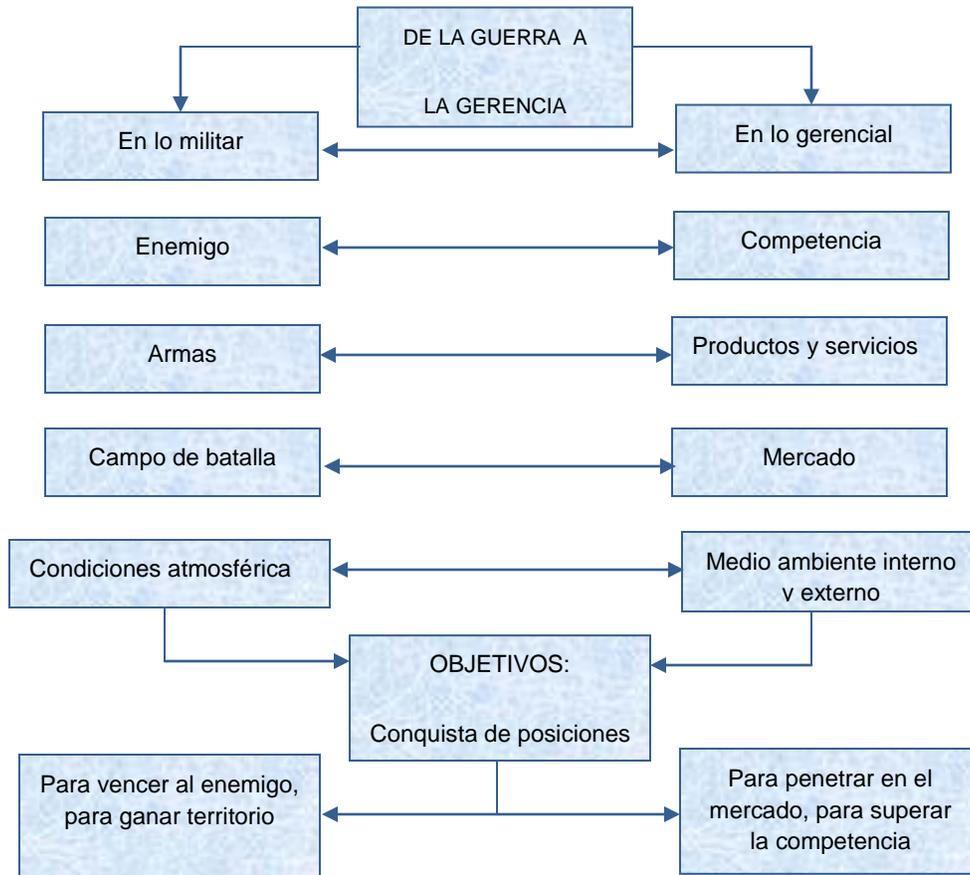
### 4.1 Concepto

De acuerdo al diccionario de la Real Academia Española (2001), la palabra estrategia proviene del latín *strategiä* y del griego *stratos* que significa ejército - conductor – guía. Es decir se define como “*el arte de dirigir las operaciones militares o la habilidad para dirigir un asunto. Es un proceso regulable, conjunto de reglas que aseguran una decisión óptima en cada momento*”.

Se puede decir que este término tiene su origen en el arte de la guerra, pero con el paso de los años se ha ido modificando y adaptando al campo de los negocios hasta llegar a una forma de pensamiento. Esto se aprecia más claramente en el siguiente esquema y se corrobora con las aportaciones de diferentes autores.

ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

**Figura 16. Analogía entre la estrategia militar y la estrategia de negocio**



Fuente: Aguilar (2000)

Mintzberg, Brian, Voyer (1997), argumentan que la primera definición moderna de estrategia está contenida en la obra escrita por Alfred Chandler en 1962 la cual indica que la estrategia es el elemento que determina las metas básicas de una empresa, así como la adopción de cursos de acción y la asignación de recursos necesarios para alcanzar estas metas. Chandler hace un importante aporte al concluir que el rol principal de la estrategia de una empresa está ligado indeleblemente a su estructura, por lo que la estructura debe estar en línea y seguir a la estrategia que una organización ha definido.

Garrido (2006), sostiene que la estrategia consiste en una acción destinada a mantener o superar la fuerza de la empresa en comparación a la de sus competidores, trayendo como consecuencia conseguir, alcanzar, mantener o mejorar una posición positiva favorable.

Este mismo autor señala que estrategia no es sinónimo de resultados; estrategia es un curso de acción que puede conducir o no al resultado esperado, por lo que el éxito de ésta dependerá de múltiples factores como: 1) lo acertado de nuestro análisis de recursos (fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades), 2) la evaluación de nuestros competidores, 3) la evolución del entorno y su consonancia con nuestras previsiones, planes y cálculos y 4) las acciones de la competencia.

Hill & Jones (2004), mencionan, que estrategia es la acción que los gerentes toman para alcanzar una o más de las metas de la organización.

Thompson & Strickland (2003) señalan *“La estrategia de una empresa consiste en los esfuerzos competitivos y los enfoques de negocio que los administradores utilizan para satisfacer a los clientes, competir exitosamente y alcanzar los objetivos de la organización”*.

La estrategia dentro del ámbito de los negocios es la acción encaminada a alcanzar las metas u objetivos organizacionales generando ventajas competitivas en el mercado; por lo que la elección y aplicación de ésta puede considerarse una de las partes más significativas de la actividad directiva.

Al ser la estrategia un factor determinante en las organizaciones diversos autores se dieron a la tarea de estudiar cómo se genera, englobando estas investigaciones en escuelas las cuales se presentan a continuación

#### **4.1.1 Escuelas de la Estrategia**

A partir del uso de la estrategia en el ámbito de los negocios por los años 60 y 70, el pensamiento estratégico ha evolucionado emergiendo una gran variedad de enfoques; entre éstos se encuentra saber cómo se forma la estrategia, de dónde surge; por lo que se investigó a través de una serie de escuelas para dar respuesta a esta interrogante.

Mintzberg, Ahlstran y Lampel (2008), hacen un análisis de estas corrientes a través del libro *“Safari a la Estrategia”* donde se lleva a cabo una recopilación y el cuál se tomo como base para la elaboración del siguiente cuadro.

**Cuadro 5. Escuelas de la Estrategia**

Escuelas de tipo prescriptivo, éstas nos dicen como debería formarse la estrategia, pero no como se crean en la práctica. Son escuelas racionales y de profunda base económica.

<b>Escuela de Diseño.</b> <b>La estrategia como un proceso de concepción</b>	<b>Escuela de Planificación</b> <b>La estrategia como un proceso formal</b>	<b>Escuela de Posicionamiento</b> <b>La estrategia como un proceso analítico</b>
<p>Orígenes. Años 50 y 60 Selznick y Andrews</p> <p>Interpreta la creación de la estrategia como un proceso de diseño informal.</p> <p>Propone un modelo de creación de estrategia que procura lograr una concordancia entre las capacidades internas y posibilidades externas</p> <p>“Establecer concordancia”</p> <p>Se basa en el análisis DAFO como herramienta.</p>	<p>Orígenes. Años 60 Ansoff</p> <p>La estrategia se puede planificar perfectamente mediante el análisis formal, procedimientos, instrucciones, cifras.</p> <p>“Es mejor tener un mal plan, que no tener plan”.</p>	<p>Orígenes. Nace a mediados de los años 70 Schendell y Hatten, Michael Porter.</p> <p>Se preocupa del comportamiento de los sectores y no sólo de las empresas individuales.</p> <p>Se basa fundamentalmente en la economía y en la estrategia militar.</p> <p>Sus procesos básicos suelen ser analíticos, sistemáticos y premeditados.</p> <p>“Analizar y analizar”</p> <p>Estrategias genéricas, el grupo estratégico, análisis externo (modelo de las cinco fuerzas), el análisis interno (concepto de cadena de valor y sistema de valor), el análisis de la cartera, la curva de la experiencia.</p>
<p>La formación de la estrategia es un proceso individual y lo extiende al ámbito social, identifican los grupos y agentes que se relacionan con la empresa como parte importante para la creación de la estrategia.</p>		
<b>Escuela de Aprendizaje</b> <b>La estrategia como un proceso de emergente</b>	<b>Escuela de Poder</b> <b>La estrategia como un proceso de negociación</b>	
<p>Orígenes. Se remonta a los años 60 (Lindblom, Cyert y March, Weick) pero gana importancia en los años 80’s (Quinn) y arrasa en los 90 (Prahalad y Hamel).</p> <p>La estrategia se crea a través del aprendizaje continuo de los directivos: las estrategias emergen cuando las personas aprenden lo necesario sobre una determinada situación. Para esta escuela la estrategia es un proceso emergente, informal y muchas veces confuso.</p> <p>Está relacionada con las teorías psicológicas y la teoría del caos.</p>	<p>Orígenes. Se sitúa en la década de los 70 (Allison, Pfeffer y Salancick) y 80 (Astley), dentro de las ciencias políticas. “El príncipe” de Maquiavelo.</p> <p>Estudia la creación de la estrategia como un proceso de influencia abierto, en el que el uso del poder y la política interna es fundamental para negociar estrategias favorables a los intereses de cada uno. Para ésta escuela las relaciones de poder rodean a las organizaciones y determinan las decisiones estratégicas de forma inequívoca.</p> <p>Estudia temas tan complejos como las alianzas estratégicas y joint – ventures.</p>	

## Estrategias funcionales un medio para eficientar los procesos administrativos y de comercialización en una PYME

<b>Escuela Cultural</b> <b>La estrategia como un proceso colectivo</b>	<b>Escuela Ambiental</b> <b>La estrategia como un proceso reactivo</b>
<p>Orígenes. Se sitúa en Suecia en los años 60 (Rhenman y Normann)</p> <p>Estudia la creación de la estrategia como un proceso integrado en el entorno cultural de la organización.</p> <p>Introduce en el mundo de la empresa el estudio de conceptos como valores, normas, culturas, ritos, héroes, ideología, símbolos y entiende a la estrategia desde una perspectiva colectiva.</p> <p>Entiende el cambio como algo poco frecuente que genera miedos y tensiones en los grupos.</p> <p>Sus defensores suelen ser sociólogos y antropólogos.</p>	<p>Orígenes. Nace a finales de los años 60 (Pugh) y 70 (Hannan y Freeman)</p> <p>Para esta escuela el principal actor del mundo de la estrategia es el entorno. Considera que la empresa es un ente pasivo que sólo es capaz de reaccionar de forma adaptativa a las presiones externas. Considera dos fuerzas importantes para la creación de la estrategia: el liderazgo y la organización pero siempre subordinado al ambiente externo.</p> <p>Suele ser la escuela de referencia para ecólogos, teóricos de la organización y positivistas en general. Su base conceptual parte de la biología y la sociología política</p>

Escuelas de tipo descriptivo, las cuales se centran en describir como se produce en realidad la formación de la estrategia (en la mente individual del estratega).	
<b>Escuela Empresarial</b> <b>La estrategia como un proceso visionario</b>	<b>Escuela Cognitiva</b> <b>La estrategia como un proceso mental</b>
<p>Orígenes. Se remonta a los años 50 en el ámbito de la economía, Schumpeter y Cole.</p> <p>Persigue entender cómo se formulan las estrategias desde un punto de vista práctico.</p> <p>Asocia estrategia con perspectiva, con la visión personal del líder a la que se ajusta toda la organización.</p> <p>Su mensaje sugiere imaginar la estrategia que crean los líderes desde un punto de vista centralizado y personal.</p> <p>Analiza el liderazgo formal, los procesos y estados mentales que sigue el principal directivo a la hora de crear estrategia: intuición, criterio, talento, capacidad, percepción, etc.</p>	<p>Orígenes. Se sitúa a finales de los años 40 (March y Simon)</p> <p>Busca entender el proceso de estrategia desde el interior de la mente del estratega.</p> <p>Dentro de esta escuela se diferencia dos grandes ramas:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Rama positivista (realista). La estructuración del conocimiento que lleva el estratega al proceso creativo es una recreación objetiva del mundo.</li> <li>• Rama subjetivista (idealista). La estrategia es el resultado de un proceso de reinterpretación: el conocimiento crea el mundo.</li> </ul> <p>Para ésta escuela el protagonista es la mente.</p> <p>Utiliza herramientas de la psicología cognoscitiva.</p>

Esta escuela integra diferentes enfoques de las escuelas anteriores.
<b>Escuela de configuración</b> <b>La estrategia como un proceso de transformación</b>
Orígenes. Se remonta a los años 60 (Chandler) y 70 (Mintzberg, Miller, Miles, Snow), a partir de disciplinas como la historia.
Presenta dos aspectos principales: la configuración y la transformación.  La configuración se refiere a los estados de existencia de la organización y su contexto y la transformación tiene que ver con los procesos de cambio. Es decir, existe un momento para la coherencia y otro para el cambio.  Todas las organizaciones pasan por momentos de estabilidad relativa que conducen a saltos ocasionales y drásticos.
Aporta conceptos como configuración, arquetipo, ciclo vital de transformación, revolución.

Fuente: Elaboración propia con base en Mintzberg, Ahlstran y Lampel (2008)

Son variados los diferentes enfoques del origen del pensamiento estratégico, de éstos se derivan diversos tipos de estrategias, las cuales pueden aplicarse dependiendo las necesidades organizativas. A continuación se describen algunas de las más representativas.

#### 4.1.2 Tipos de Estrategia

Entre los requerimientos que debe considerar un estratega, es en qué clase de estructura organizacional trabaja ya que esto dará pie a una mejor planificación y consecuentemente a una mejor toma de decisiones.

Diferentes autores consideran que existe una relación estrecha entre la estrategia y la estructura, de tal manera que este vínculo fue estudiado en sus inicios por Alfred Chandler en 1962 en su libro "Strategy&Structure" dando importantes aportaciones al respecto entre las cuales se encuentran:

- La estructura de la organización sigue a la estrategia de crecimiento de la empresa y la refleja.
- Las organizaciones pasan por tres etapas de desarrollo: de la estructura de una unidad, a la estructura funcional y de ahí a la estructura pluridivisional.
- Es imposible entender la estrategia de una organización sin estudiar su estructura.
- El diseño de la estructura debe responder a la estrategia, de no ser así la organización puede operar de manera ineficiente y poner en riesgos lo objetivos.

Guerras & Navas (2000), dan su opinión con respecto al párrafo anterior señalando que los estudios de Alfred Chandler y sus contemporáneos se basan en estrategias de crecimiento y que sólo definen la estructura básica de la empresa es decir no se toman en consideración el aspecto interno de cada departamento o subdivisión.

Garrido (2006), igualmente considera la relación de la estrategia y de la estructura, y señala tres niveles planeamiento estratégico (corporativo, divisional y funcional); en el nivel corporativo se plantean las siguientes preguntas: ¿Dónde invertir los recursos de la empresa?, ¿Dónde obtener recursos adicionales?, ¿Cómo asegurar la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad? Con lo que respecta a las estrategias de tipo divisional se refiere a cómo lograr el éxito en cada uno de los sectores de actividad elegidos, por último las de tipo funcional se concreta a planes, políticas y programas en áreas específicas de la empresa (finanzas, mercadotecnia, ventas, etc.),

Existe un vínculo entre los niveles organizacionales y el tipo de estrategia, esto obedece a que esta última ejercerá cierta variabilidad en las operaciones diarias e incluso en el tipo de negocio en el que se opera. Para efectos del presente trabajo se enfatizara en las estrategias de tipo funcional las cuales se detallan desde el punto de vista de diversos autores como sigue:

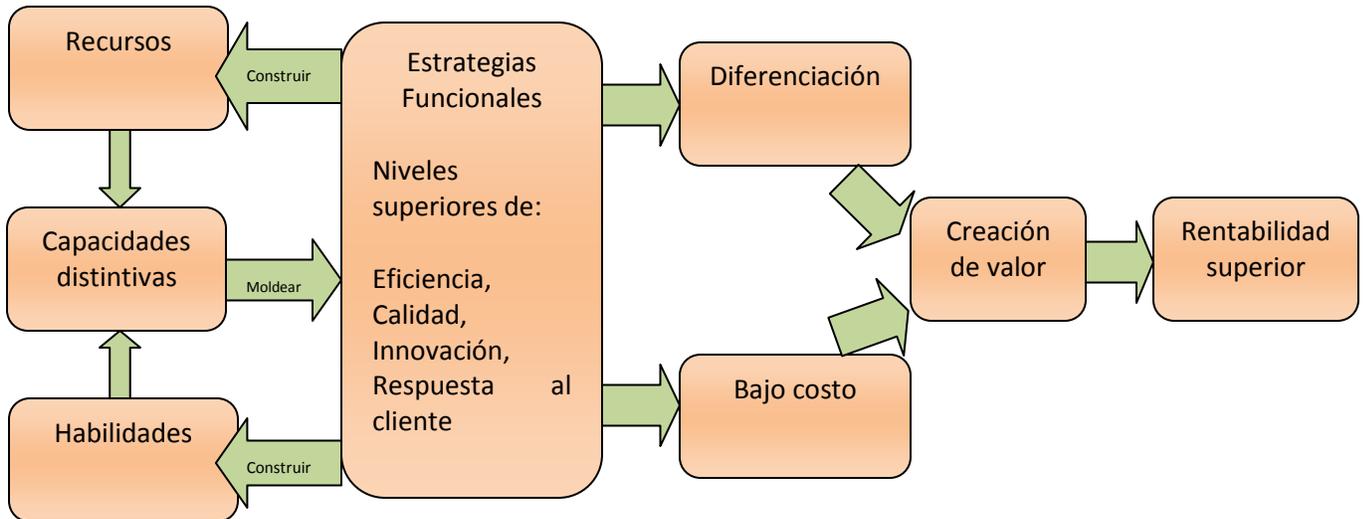
Francés (2006), define a las estrategias funcionales como el conjunto de actividades que debe realizar cada unidad funcional para el cumplimiento de la estrategia. La responsabilidad de estas unidades en el plan estratégico son de dos tipos: seguimiento de indicadores y ejecución de iniciativas. Esto último consiste en que cada objetivo cuenta con uno o más indicadores para su control de gestión y por consiguiente cada área debe asumir su compromiso compartido en la fijación de metas y el seguimiento de los valores alcanzados en la ejecución del plan.

De Val (2005), señala que las medidas y acciones asociadas a la implementación de estrategias traen implicaciones para los distintos departamentos creados en torno a las funciones o procesos; por lo que la empresa tendrá que desarrollar un patrón colectivo de decisiones relativas a las diferentes áreas para que esta pueda responder efectivamente a los cambios que se vayan presentando.

Has & Majluf (2004), denotan que en el proceso de formulación de estrategia se debe identificar las estrategias de tipo funcional ya que éstas no se generan de manera independiente del la estrategia principal del negocio, por lo que es importante definir la forma de medir el desempeño de cada función, generando parámetros significativos para la efectividad funcional.

Hill & Jones (2004), por su parte explican que las estrategias a nivel funcional se dirigen a mejorar la eficiencia en las operaciones de un negocio, y consecuentemente su capacidad para mantener niveles superiores en eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente. Estos autores representan lo anteriormente descrito en la siguiente figura:

Figura 17. Las raíces de la ventaja competitiva



Fuente: Hill & Jones (2005)

Obsérvese en la figura anterior que las capacidades distintivas generan estrategias funcionales, al conocer las habilidades y llevar a cabo una idónea asignación de recursos puede traer niveles superiores en eficiencia, calidad, innovación y respuesta al cliente de tal manera que se tendrá una diferenciación ante los competidores así como una reducción de costos, trayendo como consecuencia la creación de valor y una rentabilidad superior.

En el mismo sentido, otra clasificación referente al tipo de estrategias son las denominadas genéricas, se les nombra de este modo ya que pueden ser aplicadas a cualquier negocio o industria, estas son el resultado de las investigaciones realizadas por Michael Porter en 1980. Este autor afirma que las estrategias que permiten a la organización obtener una ventaja competitiva y por consiguiente éxito tienen que ver con: el liderazgo en costos, la diferenciación y el enfoque, esquematizándolo de la siguiente manera:

Figura 18. Estrategias genéricas de Porter

OBJETIVO ESTRATEGICO	Ventaja Estratégica	
	Exclusividad percibida por el cliente	Posición de bajo costo
Todo el sector	Diferenciación	Liderazgo en costos
Sólo una parte del sector	Enfoque o alta segmentación	

Fuente: Gimbert (2003)

Francés (2006), describe las estrategias genéricas de la forma siguiente:

- **Liderazgo en costos.** Gira en torno de la producción de productos estándar a precios unitarios muy bajos. Esta estrategia requiere un conocimiento minucioso de las actividades de la cadena de valor para identificar aquellas en las cuales se puede alcanzar ventajas en costos, es decir, el costo unitario de producción disminuye con el número acumulado de unidades producidas.
- **Diferenciación.** Busca la producción de productos y servicios que se consideran únicos en la industria, mediante la incorporación de atributos tangibles o intangibles que determinen que el bien sea percibido por los clientes como especial e inigualable.
- **Enfoque.** Consiste en focalizarse en las necesidades de un grupo particular de compradores, segmento de mercado o mercado geográfico. Esta puede dividirse en dos, por una parte lo que se concentra en los costos (poder adquisitivo alto o bajo) y por el otro el que se enfoca en la diferenciación (identificación de gustos o necesidades específicas).

Esta tipología es sólo un ejemplo de las diferentes estrategias que puede llevar a cabo una organización, ya que existe una infinidad de acciones de las que hace uso los empresarios para hacer frente al mercado.

Lo que es un hecho es que en ocasiones el éxito empresarial surge por medios poco ortodoxos o por simples ideas, sin llevar a cabo una planificación anticipada pero no puede generalizarse esta buena fortuna para todas las empresas; por lo que un medio para diseñar estrategias es a través de la Administración Estrategia que se basa en un proceso formal que le permite a la organización planear, ejecutar y tener dominio de las decisiones estratégicas.

## 4.2 Antecedentes de la Administración Estratégica

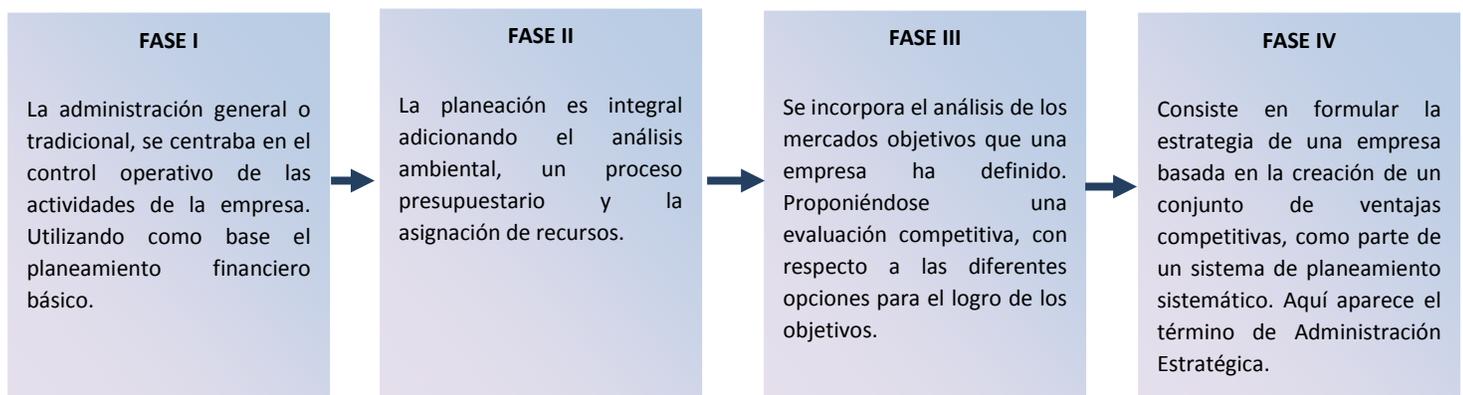
Saavedra (2005), menciona que el estudio y surgimiento de la Administración Estratégica se produjo hace apenas cuatro décadas y debe entenderse como parte del avance de la Administración Científica. La aplicación de esta disciplina se inicia en la década de 1970, luego de producirse una serie de hechos como: el estancamiento de la economía mundial después de un ciclo largo de crecimiento, post- segunda guerra mundial, que hizo surgir un ambiente absolutamente más competitivo en los diferentes sectores industriales, dado que la oferta de los bienes superaban a la demanda en forma permanente.

El presente autor señala que esta serie de turbulencias acompañadas con el impulso de las empresas para competir abiertamente en las economías internacionales orillo a buscar soluciones por medio de la administración que hiciera frente a estos acontecimientos.

Por lo que el enfoque de la Administración Estratégica en primera instancia fue el identificar las principales fortalezas y capacidades competitivas que poseía una organización, de manera que pudiera hacer frente a las dificultades del entorno.

Un antecedente sobre la aplicación de los conceptos de la Administración Estratégica, es el referente a los planes curriculares de la Escuela de Negocios de la Fundación Ford, durante 1950, en el cual se enseñó un curso de “Política Empresarial” que más adelante se derivó en un curso de “Administración Estratégica”. Esto es sólo un ejemplo de la evolución que ha tenido ésta materia a lo largo de los años, ya que como se explicó anteriormente sus inicios datan de la administración tradicional, lo que consecuentemente congrega diversas contribuciones de expertos, que aún al día de hoy llegan a diferir sobre temas referente a este tópico. La siguiente figura presenta en forma general el proceso por el que ha pasado esta disciplina.

**Figura 19. Evolución de la Administración Estratégica.**



Fuente: Elaboración propia con base a Saavedra (2005)

Los estudios en el campo de la administración y de la estrategia han sido cuantiosos por lo que la información referente a este tema es bastante vasta, lo que origina un sinfín de diversas aportaciones las cuales no sería posible abordar en este trabajo. Debido a esto en las de las subsiguientes secciones se presenta al lector en forma general y concisa los temas más representativos de la Administración Estratégica.

#### **4.2.1 Definición de Administración Estratégica**

Hill & Jones (2005), mencionan, que la Administración Estratégica implica la identificación y descripción de estrategias que las organizaciones utilizan para alcanzar un desempeño superior y una ventaja competitiva.

Garrido (2006), señala que la Gestión Estratégica es un planteamiento metodológico el cual implica coordinar acciones de diferentes partes de la organización con el fin de asegurar su desarrollo y mantenimiento en el espacio y en el tiempo en un entorno competitivo. Nota: para el presente documento el término Gestión Estratégica se maneja como sinónimo de Administración Estratégica.

Thompson, Arthur, Stricklan (2003), indican que la Administración Estratégica es el proceso administrativo el cual implica el crear una visión, establecer objetivos, formular, implantar y ejecutar estrategias, así como llevar a cabo las correcciones necesarias en las mismas que se presenten en el transcurso del tiempo.

Hitt, Black, Porter (2006), se refieren a la Administración Estratégica como: 1) establecer el rumbo y los objetivos de la organización, 2) formular una estrategia específica, 3) planear y llevar a cabo la aplicación de la estrategia y por último, 4) verificar los resultados y efectuar los ajustes necesarios.

David (2008), define a la Administración Estratégica como el arte y la ciencia de formular, implementar y evaluar las decisiones interfuncionales para el logro de los objetivos, integrando las diferentes áreas como la Administración, Finanzas, Mercadotecnia, Contabilidad, Producción, Informática entre otras para la obtención del éxito.

Con base en las anteriores definiciones se precisan puntos de coincidencia referentes a la Administración Estratégica los cuales son:

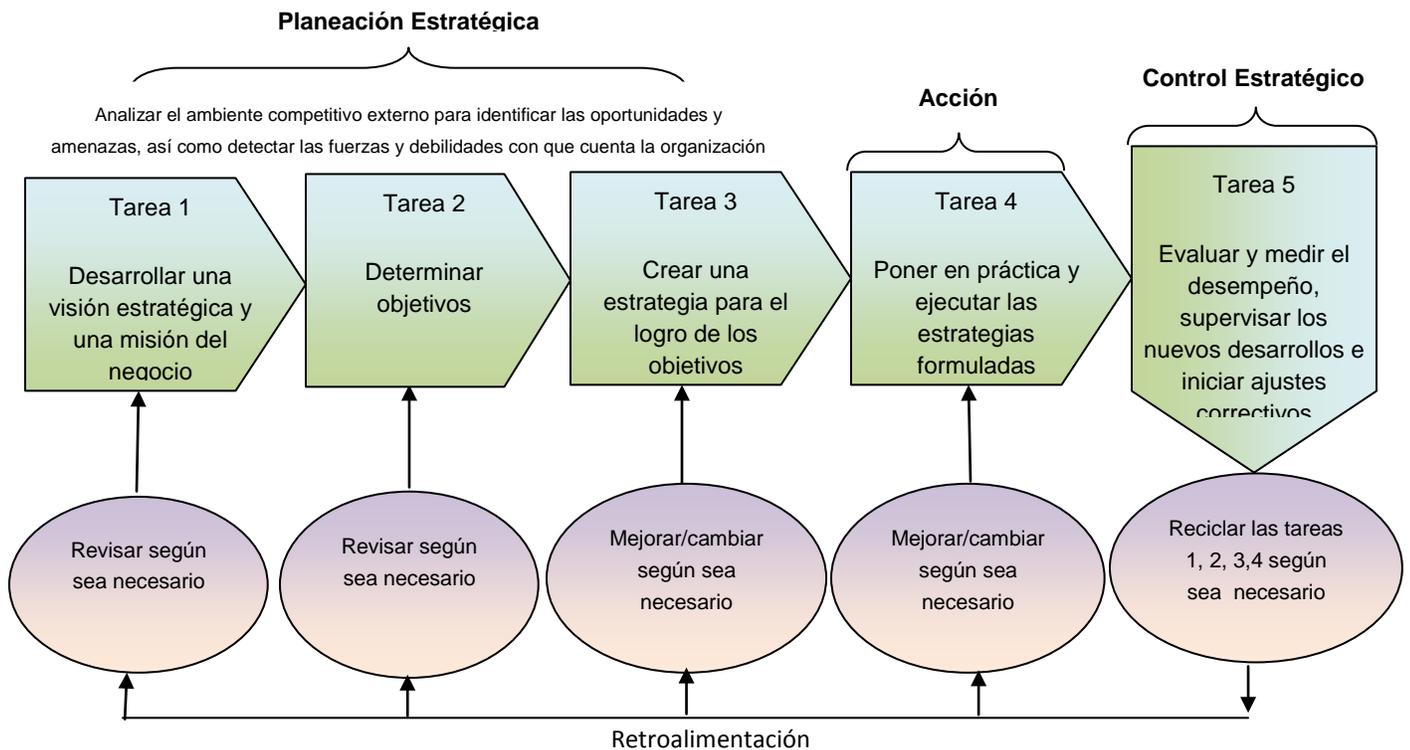
- Es un proceso dinámico y analítico; para su aplicación debe analizarse a la organización y seguirse una metodología. La Administración Estratégica no puede permanecer estática, se encuentra en constante movimiento dependiendo las decisiones organizativas.
- La metodología abarca la identificación, planeación, implantación y control de estrategias.
- Tiene como finalidad ayudar a la organización para el logro de sus metas y generar una ventaja competitiva.

Cabe señalar que al llevar a cabo la búsqueda bibliográfica referente a la definición de Administración Estratégica diversos autores la manejan como un sinónimo de Planeación o Dirección Estratégica, pero por lo que se refiere a este documento si se determina una diferencia la cual consiste, en que la Administración Estratégica se ve como un supra sistema y la Planeación y Dirección Estratégica como un subsistema es decir, estas últimas son un componente para que la primera se realice.

#### 4.2.2 Actividades de la Administración Estratégica

Mediante el proceso de la Administración Estratégica se ofrece una forma o metodología disciplinada que permite a los gerentes comprender el ambiente en que opera la organización y de ahí tomar decisiones para pasar a las acciones; las actividades que abarca esta disciplina pueden variar según el autor consultado, pero para el presente documento se toma como referencia el texto de Thompson & Strickland (2003), enriqueciéndolo con algunas modificaciones propias, el cual se muestra a continuación:

**Figura 20. Proceso de la Administración Estratégica de acuerdo a sus tareas**



Fuente: Elaboración propia con base en Thompson & Strickland (2003)

Este diagrama muestra la metodología para llevar a cabo la Gestión Estratégica, hay innumerables herramientas y métodos de los cuales se auxilian los estrategas.

Una característica en común que se debe de tomar en consideración, es que el diseño de estrategias es un proceso dinámico –continúo y que puede adaptarse o modificarse de acuerdo a las características que vaya presentado la organización, el medio ambiente o la competencia, por lo que es aplicable a cualquier tipo de empresa.

A continuación se presenta con más detalle cada una de las actividades que involucra este proceso.

### 4.3 Planeación Estratégica

Como se ilustra en la figura 18, la planeación y el control estratégico forman parte del proceso para que se lleve a cabo la Administración Estratégica, éstas junto con la implementación de estrategias son una herramienta fundamental para la gerencia, debido a que ayudan a fijar el rumbo a seguir para la organización en un entorno cambiante, de tal manera que beneficia la toma de decisiones.

Siguiendo las etapas del proceso de Gestión Estratégica como primer punto se describe los elementos más importantes de la Planeación Estratégica.

#### Definición

Terry & Franklin (2004), señalan que la Planeación Estratégica comprende los siguientes puntos:

*“La Planeación Estratégica no pronostica el futuro, pero para un gerente puede (1) ayudar a enfrentarse con efectividad a las contingencias futuras, (2) proporcionarle una primera oportunidad para corregir errores inevitables, (3) ayudarlo a tomar decisiones respecto a las cosas adecuadas en el momento adecuado y (4) se enfoca en la acciones que se deben tomar para dar forma al futuro según se desea”*

Villegas (2007), se refiere a la Planeación Estratégica como la transición ordenada entre la posición actual de la organización y la que desea para el futuro. Ésta tiene la finalidad de dar respuesta a las siguientes interrogantes:

¿Dónde estamos? La posición actual

¿A dónde vamos? De acuerdo a las tendencias, posicionamiento descriptivo

¿A dónde deberíamos ir? Posicionamiento normativo

Garrido (2006), comenta que la Planificación Estratégica es una técnica y un arte en el que el estratega o actor debe saber decidir y negociar de una forma dinámica manejando la incertidumbre, la ambigüedad y las posibilidades de negociación.

Morales (2005), manifiesta que la Planeación Estratégica es un proceso que ayuda a los directivos a obtener, procesar y analizar información interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la organización.

Nieto (2006), indica que al comprender una visión total de la organización así como la complejidad e incertidumbre, uno de sus principales beneficios de la Planeación Estratégica es que genera una ventaja competitiva, permitiendo el desarrollo de iniciativas innovadoras, tener más flexibilidad y movilidad ante el entorno interno y externo así como no hacer las mismas cosas que la competencia.

De lo descrito con antelación se puede sintetizar que la Planeación Estratégica permite a la organización tomar parte activa y no reactiva en la configuración del futuro, puesto que elabora mejores estrategias gracias a que utiliza un enfoque más sistemático, lógico y racional.

#### **4.3.1 Modelos de la Planeación Estratégica**

Antes de abordar el presente tema, es necesario recordar la definición básica de modelo el cual según el Diccionario de la Lengua Española se refiere *“arquetipo o punto de referencia para imitarlo o reproducirlo. Esquema teórico, generalmente en forma matemática de un sistema o una realidad compleja.....”* Tomando en consideración lo anterior, cuando se decide incursionar en el mundo de la estrategia, es recomendable que se utilice alguno de los múltiples modelos que existen para llevar a la práctica la Planeación Estratégica, con la finalidad de tomarlo como base, adaptarlo a las características particulares de cada organización y por lo tanto facilitar su aplicación.

A continuación se presentan diferentes modelos de Planeación Estratégica, éstos se lleva a cabo en forma de proceso, señalando una serie de etapas dependiendo del autor consultado pero en la mayoría de los casos manejan algunos puntos de coincidencia como se muestra en el cuadro 6.

ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

**Cuadro 6. Modelos de Planeación Estratégica**

ETAPAS DE LA PLANEACIÓN		AUTORES					
		A.D Schandel	P. Kotler	P. Drucker	A. Kenneth	G. A Steiner	Schandel y C. W Hofer
1.	Determinación de la misión	X	X		X	X	X
2.	Establecimiento de objetivos			X	X	X	X
3.	Establecimiento de metas	X		X			
4.	Determinación de estrategias	X	X	X	X	X	X
5.	Desarrollar la filosofía de la compañía.	X					
6.	Análisis Ambiental			X	X	X	X
7.	Planear la estructura de la organización	X		X		X	
	Establecer políticas Proporcionar al personal Establecer procedimientos. Proporcionar instalaciones Establecimiento de normas. Proporcionar el capital. Motivar al personal						
8.	Proporcionar información controlada.	X				X	
9.	Establecer programas directivos y planes de acción.	X		X	X	X	X

Fuente: Elaboración propia con base en Yépez (2010)

### 4.3.2 Elementos de la Planeación Estratégica

Como se describió en el punto anterior, los diferentes modelos de Planeación Estratégica coinciden en algunos puntos, por lo que se hace necesario conocer cada uno de estos en una forma más detallada.

#### Misión

En términos generales la misión, es una descripción concreta del por qué una organización existe, dicho en otros términos la razón de ser de la organización.

Diez, García, Martín, Periañez (2004), se refieren al término misión como al conjunto de razones de existencia de una compañía. Dichos autores puntualizan en que no solo es importante contar con un enunciado de misión sino que debe ser claro y orientado a ser entendido tanto por el personal, proveedores y clientes; por lo que este forma parte de la identidad de la organización.

Thompson & Stricklan (2004), consideran que para que una misión sea reveladora debe de contestar a las siguientes preguntas:

1. La necesidad del cliente o ¿Qué? Es lo que se está tratando de satisfacer.
2. Los grupos de clientes o a ¿A quién? Se está tratando de satisfacer.
3. Las actividades, tecnologías y capacidades de la empresa o ¿Cómo? La compañía satisface las necesidades del cliente.

Navajo (2009), considera que una misión bien formulada debe contener las siguientes características:

- Clara. Puede ser fácilmente comprendida y transmitida.
- Concisa. Para que pueda ser recordada fácilmente por cualquier miembro.
- Representativa. De la cultura de la organización.
- Entendible. Para que pueda ser una buena guía para la acción.
- Realista. Es la razón que justifica la existencia de la organización.
- Adaptable. Los miembros deben adaptarla a sus diferentes áreas de responsabilidad.
- Participada. Refleja un amplio consenso de los miembros de la organización.
- Diferenciada. De otras organizaciones, debe dejar claro cuáles son las principales intenciones y aspiraciones de la organización y las razones de su existencia.
- Abierta al futuro. Debe tener la posibilidad de persistir durante un periodo de tiempo suficiente.
- Motivadora. Debe ser capaz de movilizar a sus miembros y la organización debe tener la intención y la capacidad de “vivir de acuerdo” a su formulación de misión.

#### Visión

Se hace necesario conocer el concepto de visión, debido a que en algunas ocasiones suele confundirse con la misión o manejarlos como sinónimos.

Calderón & Casteño (2005), definen a la visión como un conjunto de ideas generales que permiten establecer el rumbo para lograr el desempeño esperado de la organización en el futuro.

Diez, García, Martín, Perriñez (2004), señalan la diferencia que se menciona en párrafos anteriores de la siguiente manera, la visión establece lo que quiere ser en el futuro de la corporación, que posición en la sociedad desea ocupar, mientras que la misión define dónde se está y para que se encuentra la corporación desarrollando su actividad.

Gallo (2011), en su libro Los Secretos de Innovación de Steve Jobs, proporciona la siguiente diferencia entre la misión y la visión *“En una misión describes lo que haces y en una visión es como lo harás”*.

#### Objetivos

Las organizaciones persiguen un fin por el cual fueron creadas para alcanzarlo se auxilian de objetivos que les permitan direccionar su rumbo. Por lo que se hace indispensable que estos últimos se establezcan respetando sus particularidades y con base en las necesidades organizativas.

David (2008), define a los objetivos como los resultados específicos que pretende alcanzar una organización por medio del cumplimiento de su misión.

Thompson & Stricklan (2004), estipulan que la finalidad de establecer objetivos es convertir los lineamientos de la visión y de la misión en indicadores de desempeño, que arrojen información que permita evaluar si los resultados son los esperados. Los presentes autores señalan que los objetivos son los “fines” y la estrategia es el “medio” para lograrlos.

Gimbert (2001), señala que es indispensable contar con objetivos ya que proporcionan un sentido de dirección al personal, son guía para la acción, ayudan a priorizar, legitiman la asignación de recursos, así como facilitan al control y evaluación de resultados. Es decir son pautas de actuación.

Hill & Jones (2004), sugieren que un objetivo bien construido debe cumplir con las siguientes características:

- Son precisos y medibles
- Se refieren a temas cruciales
- Son retadores y realistas
- Especifican un periodo.
- Análisis del Entorno

Diariamente nos enteramos de diferentes acontecimientos nacionales e internacionales que afectan directa o indirectamente a la organización y por consiguiente a sus miembros. Estas alteraciones en el ambiente deben ser consideradas por los directivos en el momento de formular estrategias, esto permitirá tomar decisiones más certeras y anticipadas sobre el rumbo a seguir.

David (2008), divide al entorno en interno (fuerzas y debilidades) y externo (oportunidades y amenazas), los cuales se describen a continuación:

Análisis externo, se refiere a las tendencias y hechos económicos, sociales, culturales, demográficos, ambientales, políticos, jurídicos, gubernamentales, tecnológicos y competitivos que pueden beneficiar o perjudicar a la organización; estos están fuera del control de la organización.

Análisis interno, aquí abarcan todas las actividades que realiza la organización y que por lo tanto puede controlar, por ejemplo funciones administrativas, comerciales, financieras, operacionales entre otras.

El análisis del entorno permite realizar un diagnóstico estratégico de la organización propiciando el diseño y la elección de mejores estrategias, por lo que estas últimas estarán más acorde a sus necesidades y por consiguiente obtendrá un mayor conocimiento sobre su posición competitiva. Para llevar a cabo dicho estudio se emplean una serie de herramientas (matrices) las cuales se describen a continuación.

### **4.3.3 Matrices Estratégicas**

La presente información sobre las matrices estratégicas se toma de la explicación proporcionada por los autores David (2008) y Garrido (2006) respectivamente los cuales señalan:

#### **Matriz EFE**

La matriz EFE permite a la organización evaluar los factores críticos relacionados con las (oportunidades y amenazas) relativas al entorno externo de la organización y su elaboración consta de los siguientes pasos:

1. Elabore una tabla (matriz) de cuatro columnas.
2. En la primera columna coloque una lista de los factores críticos o determinantes para el negocio (entre cinco y diez); enliste primero las oportunidades y posteriormente las amenazas, siendo lo más específico posible.
3. En la segunda columna, distribuya un peso relativo a cada factor en función de su importancia (la suma de esto debe totalizar 1 ó 100%), para alcanzar el éxito fracaso de la empresa.
4. La siguiente hilera califique a cada factor, estos valores debe oscilar entre 1 – 4 en función de la efectividad de la estrategia actual de la empresa para responder a

dicho factor. 4= respuesta mala, 3= respuesta superior a la media, 2= una respuesta media, 1=una respuesta mala.

5. En la cuarta columna multipliqué los valores correspondientes de la segunda y tercera columna. Sume las calificaciones resultantes de cada factor.
6. Por último interprete el valor, este oscilara ente 4 – 1. Donde 4= indica que la organización está respondiendo de manera excelente a las oportunidades y amenazas de la industria, el 2.5 es el valor promedio ponderado y un resultado de 1 señala que la empresa no está capitalizando las oportunidades ni evitando las amenazas externas.

### **Matriz EFI**

Este instrumento para formular estrategias resume y evalúa las fuerzas - debilidades más relevantes dentro de las áreas funcionales de la empresa así como su interrelación entre estas y se desarrolla realizando los siguientes pasos:

1. Elabore una tabla (matriz) de cuatro columnas.
2. En la primera columna coloque una lista de los factores internos determinantes para el negocio (entre cinco y diez); enliste primero las fortalezas y posteriormente las debilidades, siendo lo más específico posible.
3. En la segunda columna, distribuya un peso relativo a cada factor en función de su importancia (la suma de esto debe totalizar 1 ó 100%), para alcanzar el éxito fracaso de la empresa.
4. La siguiente hilera califique a cada factor, estos valores debe oscilar entre 1 – 4 en función de la efectividad de la estrategia actual de la empresa para responder a dicho factor. 4= respuesta mala, 3= respuesta superior a la media, 2= una respuesta media, 1=una respuesta mala.
5. En la cuarta columna multipliqué los valores correspondientes de la segunda y tercera columna. Sume las calificaciones resultantes de cada factor.
6. Por último interprete el valor, este oscilara ente 4 – 1. Donde 2.5 es la calificación promedio, los totales muy por debajo de la media señalan organizaciones internamente débiles y totales por encima se refieren a empresas internamente fuertes.

### **Matriz DOFA**

Esta matriz, es un instrumento que tiene como finalidad buscar las diferentes combinaciones entre los factores internos (fortalezas - debilidades) y factores externos (oportunidades - amenazas). La combinación de estos aspectos se muestra en un cuadro que agrupa las estrategias en:

- FO (fortalezas/oportunidades), usa las fortalezas internas de la empresa para aprovechar las oportunidades externas del mercado.

- DO (debilidades/oportunidades), pretende superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- FA (fortalezas/amenazas), trata de aprovechar las fortalezas internas para contrarrestar o evitar las amenazas externas.
- DA (debilidades/amenazas), son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

**Figura 21. Matriz DOFA**

Dejar siempre en blanco	Fortalezas – F 1. 2. 3.	Debilidades – D 1. 2. 3.
Oportunidades – O 1. 2. 3.	Estrategias – FO 1. 2. 3.  Utilizar las fuerzas para aprovechar las oportunidades	Estrategias – DO 1. 2. 3.  Aprovechar las oportunidades para superar el déficit.
Amenazas – A 1. 2. 3.	Estrategias – FA 1. 2. 3.  Utilizar las fuerzas para evitar las amenazas	Estrategias – DO 1. 2. 3.  Reducir las debilidades y evitar amenazas.

Fuente: Garrido (2006)

Una vez que se ha realizado el análisis del entorno con ayuda de herramientas como las matrices descritas y tomando en consideración los otros elementos señalados con anterioridad se formulan, evalúan y se eligen estrategias para determinar los recursos, medios y el impacto que tendrán éstas dentro de la organización, para posteriormente llevar a cabo su ejecución con la finalidad de alcanzar lo planeado en forma eficiente y producir buenos resultados. Es necesario hacer notar que es un error considerar a la etapa de la implementación como una simple ejecución mecánica de un plan de acción ya que hay un fuerte vínculo entre esta actividad y la formulación de la estrategia.

Navajo (2009), afirma que los requisitos para la implementación eficaz de la estrategia deben contener los siguientes puntos:

- La alta dirección debe comprometerse con la implementación y participar activamente en el desarrollo, control y evaluación de la estrategia.

- Hacer que la estructura organizacional se adecue a las necesidades de la planificación, por lo tanto pueda sustentar el logro de los objetivos y la toma de decisiones para implantar estrategias.
- Optar por una dirección comunicativa y participativa.
- Comunicar las estrategias a los elementos clave de la organización, se debe lograr que los objetivos sean entendidos y aceptados.

Pero en la etapa de la implementación no concluye la actividad del directivo, sino todo lo contrario comienza una de las actividades más enriquecedoras que se refiere al control, esta tarea permite retroalimentar a todo el proceso estratégico, dado que influye en tomar las decisiones respecto a modificar, adaptar, enriquecer o en su caso cambiar la estrategia elegida.

#### 4.4 Control Estratégico

Una de las características del proceso estratégico es que es dinámico, la organización, el entorno, los competidores permanecen constantemente en movimiento, así es que el estratega debe monitorear la estrategia elegida para evaluar si sigue siendo funcional a las necesidades organizativas. Uno de los medios para realizarlo es mediante el Control Estratégico este se define a partir del punto de vista de los siguientes autores como sigue:

Abascal (2004), define al Control Estratégico como la forma de conocer y seguir la evolución del entorno como de la competencia, así como la eficacia de la organización y el cumplimiento de los objetivos una vez que se ha puesto en marcha la estrategia.

David (2008), menciona que tres son las actividades fundamentales para la evaluación de estrategias: "...1) *revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes*, 2) *medición del desempeño*, 3) *aplicación de acciones correctivas...*"

De Val (2005), se refiere al Control Estratégico como a la verificación de los resultados de la ejecución de los planes estratégicos, con el fin de facilitar a la dirección el logro de los objetivos mediante el seguimiento y evaluación. La función de control está fuertemente vinculada con la de planeación y no puede haber disociación entre ellas ya que se retroalimentan. Este autor enlista tres tipos de controles los cuales son:

- **Retrospectivo**, da como resultado información de actividades organizativas y se obtienen de los presupuestos, auditorías y análisis de objetivos.
- **Concurrente**, arroja información en tiempo real sobre los procesos y actividades de manera tal que puedan detectarse desviaciones en los planes y afectar los resultados (estándares de calidad, niveles de inventario, rendimiento del personal etc.)

- **Prospectivo**, ayuda anticiparse a los cambios del medio ambiente interno y externo. Esta información puede emanar de técnicas prospectivas como la consulta a panel de expertos (encuesta DELPHI) o la construcción de escenarios.

Del mismo modo Sanchis & Riveiro (1999), conceptualizan y clasifican al Control Estratégico como un sistema pre- a posteriori, global e integrado, cuantitativo y cualitativo y lo clasifican de la siguiente manera:

- **Control de vigilancia**, el cual se ocupa de analizar y controlar los cambios que se producen en el entorno.
- **Control de premisas**, comprueba la validez de la estrategia empresarial seleccionada.
- **Control de implementación**, realiza un análisis sobre la ejecución de la estrategia seleccionada.

Es innegable la importancia que tiene esta actividad en el desarrollo de la Administración Estratégica, por lo que llevar a cabo un mal control traería un impacto igualmente de desafortunado como el de realizar una mala planificación. Esta transcendencia es descrita a más detalle por los siguientes autores.

#### 4.4.1 Importancia del Control Estratégico

Hamilton & Pezo (2005), indican que la importancia del Control Estratégico radica en:

- Proporcionar información acerca de la forma cómo funciona la estrategia y la estructura organizacional.
- Permitir monitorear y evaluar el desempeño de las áreas, funciones, empleados para tomar medidas correctivas y mejorar o eficientar los procesos.
- Facilitar a la alta dirección el cumplimiento de los objetivos mediante la evaluación y seguimiento.

Estos autores destacan las características que debe tener un sistema de control las cuales son:

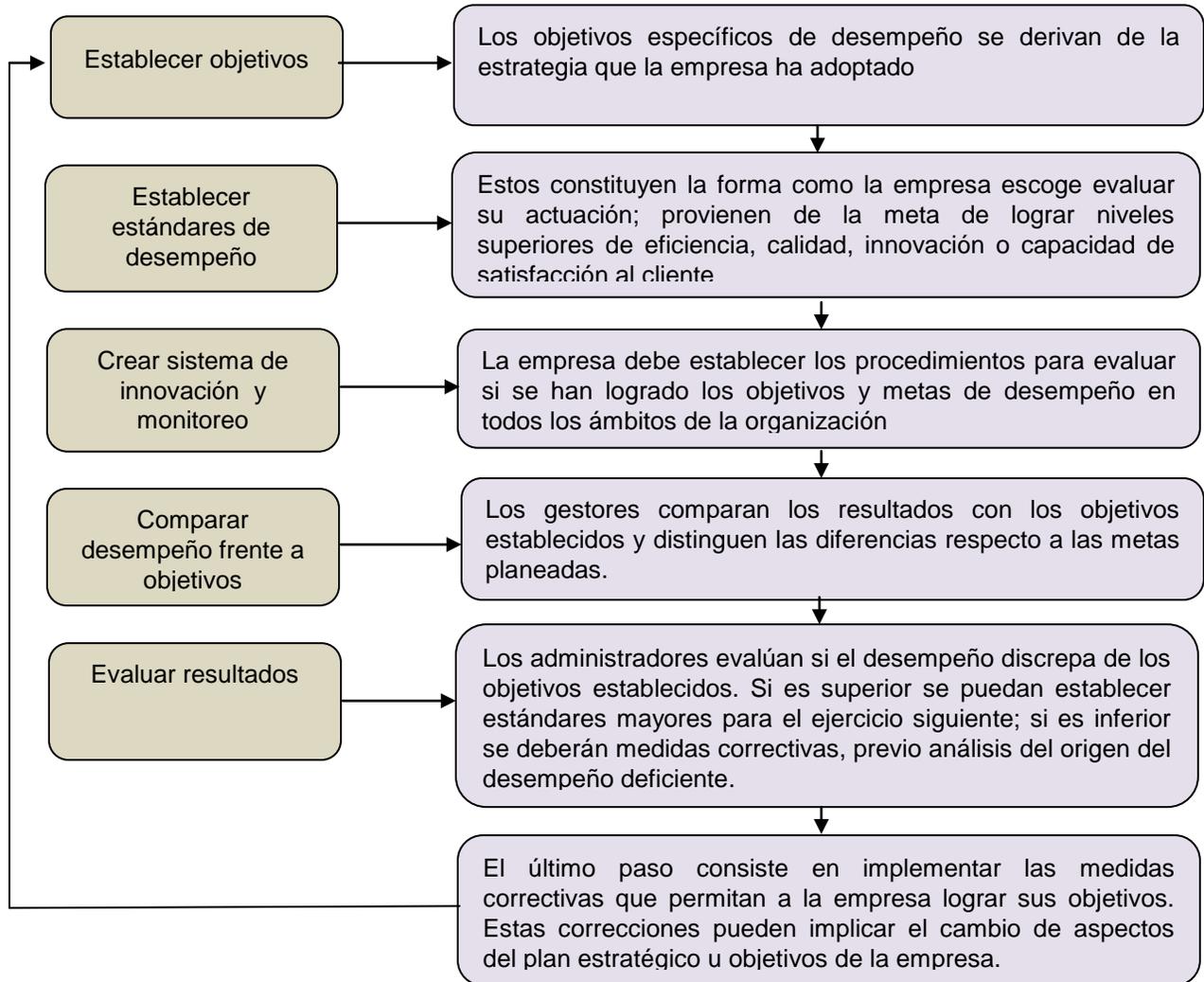
- Flexible, es decir que permita responder cuando sea necesario a sucesos inesperados.
- Exacto, que la información que arroje refleje el desempeño organizacional.
- Oportuno, la información que suministra debe estar a tiempo para alimentar a los diferentes procesos facilitando la toma de decisiones.

#### **4.4.2 Proceso de Control Estratégico**

El Control Estratégico es fundamental dentro de la Administración Estratégica independientemente del proceso general de esta última, esta actividad sigue una serie de pasos para ser más eficaz su ejecución y a su vez se auxilia de diferentes herramientas las cuales se detallan más adelante. Un modelo para llevar a cabo el Control Estratégico es el que da a conocer Hamilton & Pezo (2005) el cual consiste en:

ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

Figura 22. Fases del sistema de Control Estratégico



Fuente: Hamilton & Pezo (2005)

#### 4.4.3 Herramientas del Control Estratégico

Navajo (2009), indica que la efectividad del control depende de la formulación clara y concisa de los objetivos, así como de la disposición veraz y continua de las variables a evaluar, para lograr lo anteriormente citado los estrategias se apoyan en diferentes herramientas que les facilite el control. Éstas pueden ir desde modelos muy complejos hasta técnicas muy sencillas, lo realmente importante es que le sean funcionales a la organización.

Rodríguez (2002), menciona a las auditorías administrativas como un medio de control, las cuales sirven para examinar de manera integral a la empresa, con el fin de descubrir oportunidades para mejorar su administración.

Otra técnica de control es la que señala Scheinsohn (2011), la famosa Grafica de Gantt la cual consiste en plasmar gráficamente una estructura secuencial de actividades, trazando líneas en función del tiempo de duración de cada una de ellas. Si bien este diagrama es ampliamente utilizado debe tenerse en cuenta que esta técnica se planea y programa al mismo tiempo, lo cual dificulta el reconocimiento de la secuencia e interdependencia de las diferentes actividades.

Heredia (2001), afirma que un medio de control que la empresa puede llevar, es a través de un sistema de indicadores el cual tiene la finalidad de mejorar los procesos, las actividades y recursos críticos para alcanzar los objetivos estratégicos y así obtener ventajas competitivas en el mercado.

Por lo que el primer punto a realizar para que un proceso pueda dar resultados es identificar las variables críticas y mantenerlas bajo control, para estas se han de definir indicadores, aplicar sensores, realizar mediciones y planearse acciones correctivas.

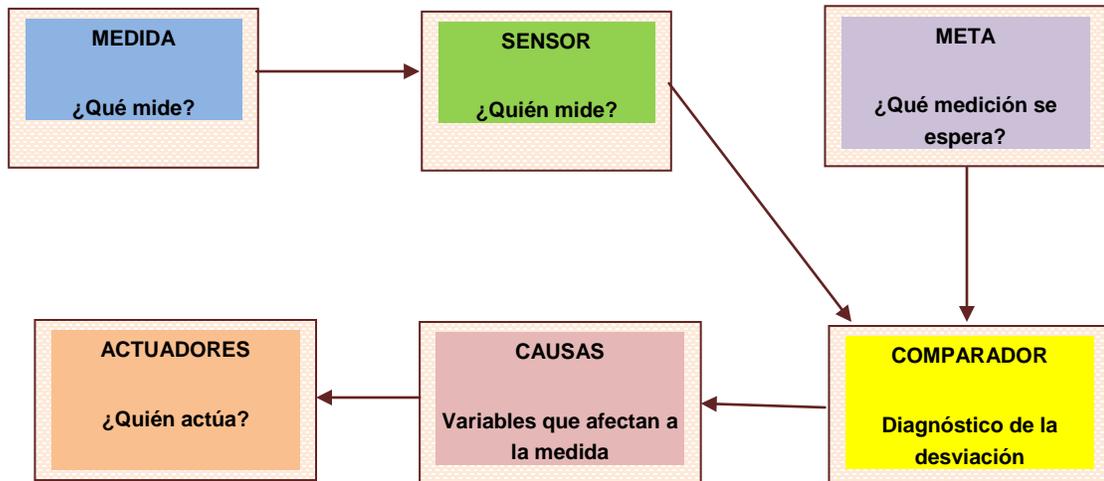
Este mismo autor afirma que un buen sistema de indicadores debe traducir la misión y estrategias de la empresa en medidas que ayuden a:

- Clarificar y comunicar los objetivos estratégicos de la empresa.
- Motivar y centrar el esfuerzo en su realización.
- Controlar el grado de cumplimiento de tales objetivos.
- Contrastar las hipótesis asumidas al elaborar los planes estratégicos.

Definir un indicador no consiste únicamente en identificar un nombre y una formula, debe ser diseñado de manera que estimule el comportamiento adecuado y motive a ejecutar acciones. Debe ser la medida más simple que nos permita identificar un objetivo en cuestión.

Un sistema de control basado en indicadores se esquematiza de la siguiente manera:

Figura 23. Componentes de un sistema de control basado en indicadores.



Fuente: Heredia (2001)

Finalmente se puede decir que la consecución de los objetivos estratégicos conduce de forma natural a un sistema de indicadores, lo que se tiene que ponderar y decidir es cuando se medirá, si antes, durante o al final de cada proceso.

A lo largo de los capítulos III y IV se ha hecho un compendio de los aspectos más relevantes en cuanto Administración y Estrategia, señalando los antecedentes de cada uno de estos y su desarrollo hasta llegar a una fusión llamada Administración Estratégica. Se consideró conveniente empezar a describir desde la definición más básica de la Administración tradicional, debido a que muchos empresarios ni siquiera aplican los conceptos básicos para gestionar y suelen realizar sus actividades empíricamente.

Los modelos presentados en los diferentes tópicos pretenden que el lector conozca diferentes medios para alcanzar, la eficacia, la eficiencia o en el mejor de los casos la efectividad, no siendo estos el único medio para conseguirlo. La ventaja de estas representaciones es que son factibles de modificarse, adaptarse e incluso fusionarse entre ellas todo con la finalidad de que sean útiles para la empresa.

Pero adicional a lo anteriormente descrito, es necesario observar la situación actual de la empresa estudiada con la finalidad de conocer y en un momento dado seleccionar el modelo más viable para eficientar sus procesos administrativos y de comercialización, de tal modo que en el siguiente capítulo se desarrollan ciertas herramientas que permitan conocer esto.

# CAPÍTULO V ESTUDIO DE CASO

*...Abrir las puertas,  
Quitar los cerrojos,  
Abandonar las murallas que te protegieron,  
Vivir la vida y aceptar el reto,  
Recuperar la risa,  
Ensayar un canto,  
Bajar la guardia y extender las manos,  
Desplegar las alas,  
E intentar de nuevo,  
Celebrar la vida y retomar los cielos...*

## 5. La PYME estudio de caso

La empresa de servicios estudiada se conoce como Salón de eventos sociales “Ex – Hacienda del Carmen” cuya principal actividad estriba en ofrecer la realización de eventos sociales como se detalla más adelante. Ésta entidad está dada de alta ante SHCP, como persona física con actividad empresarial.

Flores (2011), señala que en México están inscritas en el Registro Nacional de Contribuyentes más de 33, 400,000 personas de las cuales, 1,300,000 son personas morales o empresas y 32 millones personas físicas, de ellos 20 millones son asalariados y 11 millones tienen ingresos por honorarios o son personas físicas con actividad empresarial.

Esta empresa se encuentra dentro de la clasificación de PYME (pequeña y mediana empresa) dada por la Secretaría de Economía (2009); este organismo considera según el estrato de personal ocupado pequeñas empresas de servicios aquellas que están integradas entre 11 hasta 50 trabajadores. Y este salón cuenta con un total de 12 empleados, 2 permanentes y los restantes eventuales; el personal eventual está integrado por personal de seguridad y meseros, el número de estos últimos pueden variar dependiendo el tamaño del evento a realizar.

### 5.1 Antecedentes

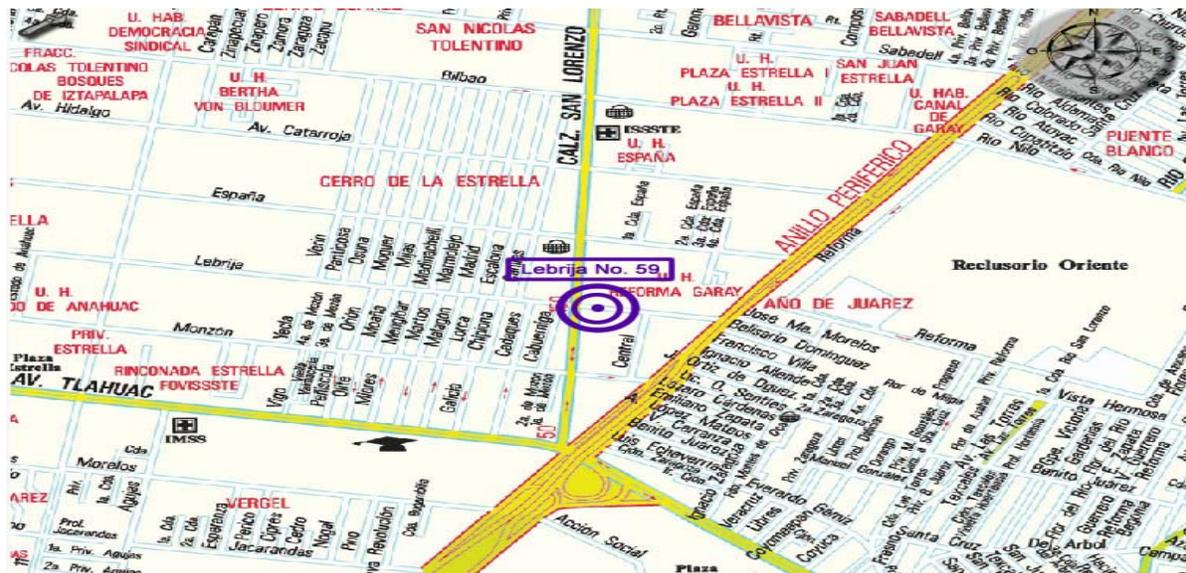
Las operaciones de la empresa se inician en el año 2004 mediante el acondicionamiento de un terreno propiedad del dueño como jardín para la realización de fiestas preponderantemente infantiles, en primera instancia únicamente arrendando el local a alquiladoras ya que no se contaba con la infraestructura, ni el conocimiento del sector para organizar todo un evento. Posteriormente en el 2006, una vez capitalizado el dueño y al contar con más experiencia en el ramo, adquiere equipo de alquiler como son: sillas, mesas, mantelería entre otros y decide gestionarlo

El jardín estuvo en actividad durante tres años pero enfrentaba la problemática que únicamente podía organizar eventos por temporada, en particular en aquellas en las que no hubiera frío o lluvia. Aún con esta limitante el rango de utilidades que producía, permitió al empresario reinvertir las ganancias y edificar los cimientos del lugar y es así que en enero del 2009 comienza operaciones como actualmente se conoce.

## 5.2 Infraestructura

“La Ex Hacienda del Carmen” se ubica en la calle de Lebrija num.59 Col. Cerro de la Estrella en la Delegación Iztapalapa, su posición geográfica permite varias vías de acceso como son la Ave. Periférico, Ave. Tláhuac así como Calz. San Lorenzo, como se observan en el siguiente mapa.

Figura 24. Ubicación geográfica de la “Ex Hacienda del Carmen”



Fuente: [www.guiaroi.com](http://www.guiaroi.com) (octubre 2011)

Este negocio tiene un área de de 500 m<sup>2</sup> distribuidos de la siguiente manera:

- al ingresar una pequeña sala de recepción,
- posteriormente el salón principal con una capacidad máxima 300 personas por evento,
- al fondo se ubican los sanitarios para hombres y mujeres respectivamente.
- en la misma sección se localiza un pequeño elevador el cual tiene la finalidad de dar acceso a la parte superior donde está la cocina, este es utilizado en el evento por los meseros para los suministros de comida, show, entre otros de acuerdo a la programación del evento

Figura 25. Distribución del salón de eventos “Ex - Hacienda del Carmen”



Fuente: Elaboración propia con base en la observación

Cabe señalar que no hay un espacio definido para llevar las funciones administrativas, ya que éstas se realizan en un área común que se encuentra en la parte superior pero no es de uso exclusivo del mismo, ya que aquí se llevan a cabo diversas actividades de los otros negocios propiedad del dueño.

El equipo con el que cuenta este negocio para prestar el servicio se compone de:

- 10 Mesas redondas, con capacidad de 10 personas cada una.
- 3 Mesas rectangulares (tablones)
- 100 Sillas
- Diferentes tipos de manteles.
- Base para mantel
- Servilletas de algodón.
- Juegos de cubiertos

- Juegos de vasos
- Vajillas
- Cubierta de silla
- Diferentes utensilios de cocina
- Equipo de sonido
- Pantalla panorámica

Cabe señalar con lo que respecta a las mesas y sillas el salón puede llegar alquilar las faltantes dependiendo del tamaño del evento.

### 5.3 Servicios

La “Ex – Hacienda del Carmen” ofrece la organización de los siguientes tipos de eventos:

- Bodas
- XV años
- Bautizos
- Primeras comuniones
- Cumpleaños
- Fiestas Infantiles
- Graduaciones
- Eventos empresariales

No se tiene una estadística de cual evento es el más efectuado, pero a decir del dueño los XV años es de los que más se realiza.

El servicio básico ofrecido consta de:

- 7 horas de alquiler del lugar, más media hora de recepción y media hora de salida.
- Mesas, sillas, mantelería francesa, vajilla y cristalería
- Decoración del espacio (flores, globos, pirotecnia)
- Música grabada ó en vivo, mariachi, orquesta
- Servicio de valet parking (no se cuenta con un lugar determinado de estacionamiento)
- Maestro de ceremonias, meseros y personal de seguridad.
- Hielo y refresco sin límite
- Descorche incluido
- Cena o comida en tres tiempos entre las que se encuentran los siguientes menús como se muestra en el cuadro siguiente:

**Cuadro 7. Menú de la “Ex – hacienda del Carmen”**

Menú clásico	Menú Mexicano	Menú Mexicano Paquete de guisado
<p><b>Cremas:</b> Elote, poblana, nuez, lechuga, espárragos, champiñones, zanahoria</p> <p><b>Pastas:</b> Espagueti a la Boloñesa, al gratín, a la hawaiana, Confeti a la festival (fruta en almíbar)</p> <p><b>Plato Fuerte:</b> Pechuga rellena de: jamón y queso amarillo, espinacas, queso y elote, picadillo, champiñones y queso. Medallón lomo, pierna, pollo bañado en crema de: chipotle, a la ciruela, a la naranja, mostaza, champiñones, adobo</p> <p><b>Guarnición:</b> Puré de papa, papas al horno, papas al gratín, verduras a la mantequilla, verduras al vapor, ensalada de manzana</p> <p><b>Complementos:</b> Pan, salsas y/o rajas</p>	<p><b>Entrada:</b> Sopecitos, quesadillas, chicharrón con guacamole, pico de gallo</p> <p><b>Sopas:</b> Azteca, champiñón, flor de calabaza, médula, hongos, consomé de pollo, caldo tlalpeño, consomé de barbacoa</p> <p><b>Plato Fuerte:</b> Pechuga rellena de hongos, flor de calabaza con queso, bañada con crema de huitlacoche, mole rojo con pollo, mole verde con pollo, carnitas, barbacoa</p>	<p>Tinga de pollo, papas con chorizo, salchichas a la mexicana, huevo cocido, picadillo, tinga de res, mole rojo pollo, mole verde con pollo, chicharrón rojo, chicharrón verde, bistec a la mexicana, bistec en salsa verde, papas al gratín, carne puerco, nopales con huevo</p> <p><b>Complementos</b> Arroz blanco, arroz rojo, frijoles refritos, frijoles charros, totillas, salsas, cochinita, rajas con crema</p>

Fuente: Folleto del salón de eventos “Ex Hacienda del Carmen”.

Cada uno de los elementos del servicio anteriormente citados puede variar o ajustarse dependiendo las necesidades del cliente.

## 5.4. Cultura Organizacional

Alhama (2004), define a la cultura organizacional como:

*“Sistema de creencias, valores, que se manifiestan en normas, actitudes, conductas, comportamientos, relaciones interpersonales, el estilo de liderazgo que se desarrollan en un grupo dentro de la organización, con el fin de dar cumplimiento a la materialización de la visión en su interacción con el entorno en un tiempo dado”*

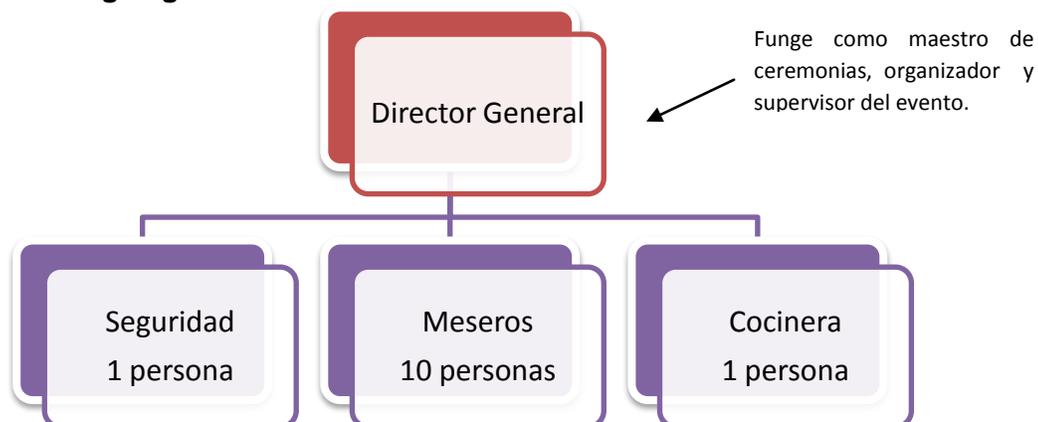
La “Ex – Hacienda del Carmen” no tiene determinada ninguna misión, visión, valores u objetivos a seguir, únicamente se identificó un lema el cual está plasmado en su propaganda *“Un lugar especial, solo para eventos inolvidables”*. Del mismo modo no cuenta con una estructura formal, es decir tanto la delimitación de las funciones, actividades, procesos no están por escrito, éstos se ejecutan en forma empírica.

El tipo de liderazgo que ejerce el empresario es del denominado orientado hacia la tarea, a decir de Verderber (2004) este se refiere, *“aquel líder que analiza individualmente el problema y decide la manera en que procederá el grupo para llegar a la solución, estos líderes designan tareas específicas para cada miembro del grupo”*.

Las funciones de esta empresa, en su mayoría se encuentran centralizadas en el empresario, ya que él se hace cargo de diversas actividades como, la determinación de las características del evento con el cliente, la organización del evento, la compra de víveres, funge como maestro de ceremonias, así como controla y monitorea todo el desarrollo del evento.

Así mismo no se cuentan con áreas o departamentos, su estructura organizacional está definida por tareas determinadas para cada persona, viéndolo mediante un organigrama es de la siguiente manera:

**Figura 26. Organigrama de la “Ex – hacienda del Carmen”**



Fuente: Elaboración propia basado en la entrevista con el dueño del lugar

Bajo la inexistencia de áreas o funciones definidas este negocio no tiene un departamento que se encargue de la venta y comercialización de su servicio; la publicidad que se utiliza es de boca en boca y únicamente cuenta con un folleto que se le da al cliente cuando llega a pedir informes. En este se especifican los tipos de paquetes, pero las imágenes plasmadas en él no corresponden a las del salón.

Figura 27. Publicidad de la “Ex – hacienda del Carmen”

**Ex-Hacienda del Carmen**  
 Ofrece un delicioso menú Mexicano y excelentes banquetes, para su evento sea un éxito.

**Menú Clásico**  
**Cremas**  
 Crema, Pastelito, Naco, Luchuga, Champañones, Jambones, Espinaca

**Pastas**  
 Escargots a la Romana, Ravioli, de Gratin, a la Mexicana (Canta en español)

**Plato fuerte**  
 Pochoga rellena de jamón y queso añejo, escalofío y queso añejo, Pasa de Caballo y queso, Macizos Lomos, Parma, Jugo, Bistecito estroado, Chopped y la orzoja, y la tortilla, mozzarella, Champañones, Añejo.

**Guarnición**  
 Puro de papa, arroz al horno, papa al gratin, verduras a la mantecada, verduras al vapor, ... de la estación

**Complementos**  
 Pan, salado y/o repas

**Menú Mexicano**  
**Entrada**  
 Quesadilla, Quesadilla, Chicharrón virginalado, Pico de Gallo

**Sopas**  
 Achara, Champañon, Flor de calabaza, Mielita, Hongos, Champone de Pato, Cabello Negro, Consomé de Mariscos

**Plato Fuerte**  
 Paquetaje Refresco de Hongos, Flor de Calabaza con queso, Queso con cebolla, Refresco con crema de guilacote, Mole rojo con pollo, Mole verde con pollo, Carnitas, Barbacoa

**Menú Mexicano**  
**Paq. 6 Guisados**  
 Tingo de Pato, Pasa de Caballo, Jamón a la Mexicana, Huevo cocido, Huevo frito, Lengua de res, Mole rojo con pollo, Mole verde con pollo, Chicharrón rojo, Chicharrón verde, Bistec a la Mexicana, Jugo de carne, Pasa de Gratin, Carne de Puerco, Nacales con huevo

**Complementos**  
 Arroz blanco, Arroz rojo, Frijoles refritos, Frijoles Charros, Barbacoa, Salsas, Quesadilla, Papa con Crema.

**Salón de Eventos Sociales**  
**Ex-Hacienda del Carmen**

**Elegancia**

**Distinción**

**Todo un sueño...**

Labrija No. 59  
 Col. Cerro de la Estrella  
 Tels.: 5426-0372 / 5426-3143

**Un lugar especial, solo para eventos inolvidables**  
 XV Años: Bodas, Graduaciones, Cumpleaños, Presentaciones, Fiestas Infantiles

**Paquete 1**

7 hrs de Servicio  
 (1/2 de recepción y 1/2 de salida)  
 Cena de 3 tiempos  
 Mesas y Sillas Vestidas  
 Loza y Cristalería  
 Centros de mesa  
 Sonido, DJ  
 Música en vivo  
 1 hr de Mariachi  
 Refrescos y Hielos sin limites  
 Meseros y personal de seguridad  
 Botella de Vino  
 Batucada y Pirotecnia  
 Mínimo 200 personas  
 Costo \$

**Paquete 2**

7 hrs de Servicio  
 (1/2 de recepción y 1/2 de salida)  
 Cena de 3 tiempos  
 Mesas y Sillas Vestidas  
 Loza y Cristalería  
 Centros de mesa  
 Sonido, DJ  
 Refrescos y Hielos sin limite  
 Meseros y personal de seguridad  
 Botella de Vino  
 Batucada y Pirotecnia  
 Mínimo 200 personas  
 Costo \$

**Paquete 3**

7 hrs de Servicio  
 (1/2 de recepción y 1/2 de salida)  
 Cena de 3 tiempos y/o Taquiza  
 Mesas y Sillas Vestidas  
 Loza y Cristalería  
 Centros de mesa  
 Sonido y DJ  
 Refrescos y Hielos sin limites  
 Meseros y personal de seguridad  
 Batucada y Pirotecnia  
 Mínimo 200 personas  
 Costo \$

**Paquete 4**

7 hrs de Servicio  
 (1/2 de recepción y 1/2 de salida)  
 Cena de 2 tiempos y/o Taquiza  
 Mesas y Sillas Vestidas  
 Loza y Cristalería  
 Sonido, DJ  
 Refrescos y Hielos sin limites  
 Meseros y personal de seguridad  
 Batucada y Pirotecnia  
 Mínimo 200 personas  
 Costo \$

**Paquete Básico**

7 hrs de Servicio  
 Mesas Vestidas, sillas,  
 Meseros, Sonido y DJ  
 Costo \$

**Fiestas Infantiles**

Salón 6 horas  
 Inflable  
 Mesas y sillas  
 Música Ambiental  
 Costo \$5,000

**Un lugar especial, solo para eventos inolvidables**

## 5.5 Proveedores

Al dedicarse esta empresa a la organización de eventos sociales, cuenta con diversos tipos de proveedores entre los que se encuentran:

- Materias primas para la elaboración de los alimentos
- Alquiler de sillas y mesas
- Bebidas
- Fotografía y video
- Insumos para la decoración del lugar (globos, flores, mantelería, iluminación etc.)
- Musicalización
- Personal (meseros y valet parking)

De cada uno de los proveedores antes citados que necesita la “Ex – Hacienda del Carmen” para brindar su servicio, éstos pueden no ser constantes para cada evento, debido principalmente a las siguientes razones:

1. El empresario selecciona al proveedor con base a su intuición y experiencia en la organización de eventos, es decir no cuenta con catálogo de proveedores donde se señalen los diversos criterios para la elección del más viable.
2. El empresario es flexible con el cliente en cuanto a que este puede seleccionar y contratar por su cuenta al proveedor exceptuando los alimentos y el personal.

## 5.6 Clientes

El propietario no cuenta con una base de datos, que determine sus clientes frecuentes, la procedencia de estos ó el tipo de evento realizado. Pero a decir de éste, la mayoría de sus clientes son provenientes de la misma delegación donde se ubica el salón.

De tal modo que las características de los pobladores de la Delegación Iztapalapa se describen a continuación:

**Cuadro 8. Distribución poblacional en la Delegación Iztapalapa**

<b>1, 815, 786 habitantes</b>		
<b>Según los Censos de Población 2010 Iztapalapa cuenta:</b>	<b>51.48% mujeres</b>	<b>48.52% hombres</b>
	<b>934, 767</b>	<b>881, 019</b>
<i>Es la localidad más poblada en el Distrito Federal</i>		
<i>El crecimiento poblacional a influido para que dentro de la demarcación se haya incrementado la construcción de unidades habitacionales; en esta zona hay un total de 460, 691 viviendas particulares con un promedio de 3.6 ocupantes.</i>		

Fuente: Elaboración propia con base en los Censos Económicos 2010

El 86.1 % de la población de Iztapalapa se encuentra dentro de la clasificación de bajo y muy bajo desarrollo social dada por el Consejo de Evaluación de Desarrollo Social del Distrito Federal, el cual señala que el grado de desarrollo social, “es una medición de las necesidades insatisfechas de la población, a partir de un acceso a un conjunto de indicadores de bienestar como educación, seguridad social, salud y vivienda. La clasificación de bajo y muy bajo grado de desarrollo social incluye a la población que vive en condiciones de pobreza, mientras que el medio y alto considera a la población con los mejores niveles de satisfacción de las necesidades”. En el cuadro 9 se presenta el grado de desarrollo social de las diferentes delegaciones del Distrito Federal; cabe aclarar que estos datos no están actualizados a los Censos Económicos 2010:

ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

**Cuadro 9. Grado de Desarrollo Social de las Delegaciones del Distrito Federal**

DELEGACIONES POLÍTICAS DEL DISTRITO FEDERAL POBLACIÓN SEGÚN GRADO DE DESARROLLO SOCIAL 2005									
Delegaciones Políticas	Colonias	%	Población	%	Grado de Desarrollo Social				
					Alto	Medio	Bajo	Muy Bajo	
<b>Distrito Federal</b>	<b>1,472</b>	<b>100</b>	<b>8,508,853</b>	<b>100</b>	<b>1,566,095</b>	<b>1,857,405</b>	<b>3,137,169</b>	<b>1,948,184</b>	
<b>Benito Juárez</b>	53	3.6	354,989	4.2	295,510	59,479	0	0	
<b>Coyoacán</b>	93	6.3	625,977	7.4	310,440	62,233	156,446	96,858	
<b>Miguel Hidalgo</b>	81	5.5	353,357	4.2	133,999	143,445	74,719	1,194	
<b>Tlalpan</b>	140	9.5	573,196	6.7	125,200	70,478	200,341	177,177	
<b>Cuauhtémoc</b>	33	2.2	520,907	6.1	108,333	301,281	111,293	0	
<b>Álvaro Obregón</b>	219	14.9	702,703	8.3	122,004	116,725	241,814	222,160	
<b>Gustavo A. Madero</b>	176	12.0	1,190,477	14.0	190,947	277,676	515,150	206,704	
<b>Azcapotzalco</b>	87	5.9	425,274	5.0	58,927	205,689	160,177	481	
<b>Venustiano Carranza</b>	65	4.4	446,624	5.2	52,575	138,850	252,536	2,663	
<b>Magdalena Contreras</b>	39	2.6	214,414	2.5	23,897	21,878	86,784	81,855	
<b>Xochimilco</b>	104	7.1	314,175	3.7	29,253	37,353	130,368	117,201	
<b>Iztacalco</b>	37	2.5	393,047	4.6	31,638	185,342	176,067	0	
<b>Cuajimalpa de Morelos</b>	42	2.9	166,341	2.0	10,142	26,378	78,818	51,003	
<b>Iztapalapa</b>	<b>198</b>	<b>13.5</b>	<b>1,807,953</b>	<b>21.2</b>	<b>73,230</b>	<b>177,825</b>	<b>821,516</b>	<b>735,382</b>	
<b>Distribución Porcentual</b>					<b>4.1%</b>	<b>9.8%</b>	<b>45.4%</b>	<b>40.7%</b>	
							<b>86.1%</b>		
<b>Tláhuac</b>	71	4.8	325,107	3.8	0	32,773	131,140	161,194	
<b>Milpa Alta</b>	34	2.3	94,312	1.1	0	0	0	94,312	

Fuente: Consejo de Evaluación del Desarrollo Social del Distrito Federal. EVALUA DF. Índice del Grado de Desarrollo Social de las Unidades Territoriales (Delegaciones, Colonias, Manzanas) del Distrito Federal. Abril de 2011.  
[www.miguelhidalgo.gob.mx/programas/view/estadisticas/paginas/7-desarrollo-social-y-pobreza](http://www.miguelhidalgo.gob.mx/programas/view/estadisticas/paginas/7-desarrollo-social-y-pobreza) (octubre 2011)

Otros datos que muestran las generalidades de los pobladores iztapalaquenses son los que señala Martínez, Ascensión, Villanueva (2007) en su artículo “¿Qué tan grave es la marginación en León? – Estudio Comparativo con otros municipios en México”. En el cuál hace un comparativo con otros municipios a nivel nacional de acuerdo a los indicadores de marginación donde se incluye a la Delegación Iztapalapa.

**Cuadro 10. Lugar que ocupa cada municipio de acuerdo al indicador de marginación**

	Población analfabeta	Sin primaria completa	Sin drenaje ni servicio sanitario	Sin energía eléctrica	Sin agua entubada	Hacinamiento	Piso de tierra	Menos de 5 000 hab.	Con ingreso de hasta 2 salarios mínimos	Índice de marginación
Juárez	11	2	4	3	6	4	6	5	7	6
G. A. Madero	10	11	4	8	9	7	11	8	5	7
Tijuana	9	3	3	1	4	6	1	4	11	9
Guadalajara	8	6	11	8	11	11	9	8	8	11
Monterrey	7	9	6	6	8	9	7	7	10	10
Iztapalapa	6	8	8	8	7	5	8	8	2	5
Nezahualcóyotl	5	4	8	11	9	1	10	6	3	3
Ecatepec	4	7	8	6	5	2	5	8	1	2
Zapopan	3	5	6	4	2	10	3	2	9	8
Puebla	2	10	1	5	3	8	4	3	4	4
León	1	1	1	2	1	3	2	1	6	1

Fuente: Martínez, Ascensión, Villanueva (2007)

Un dato a considerar de gran relevancia para el presente análisis en el concerniente a los salarios percibidos, que como se observa en la anterior tabla los pobladores de Iztapalapa en su mayoría tienen un ingreso de hasta dos salarios mínimos.

Una vez vistos los aspectos generales y funcionamiento de la empresa estudiada, el siguiente punto a revisar es el análisis situacional de esta.

### 5.7 Análisis Situacional y de la información recopilada

Yépez (2010), indica que el análisis situacional hace énfasis en el desarrollo del futuro, ya que en este ámbito que es temporal se plantean las decisiones estratégicas. En este estudio se utilizan diversas herramientas de diagnóstico sobre las situaciones que permitan elaborar un pronóstico orientado a la toma de decisiones, incorporando criterios y elementos evaluadores para tal proceso.

Con base en la información recopilada durante la presente investigación, se desarrollaron las siguientes matrices las cuales muestran la situación en cuanto a competencia, atractividad y madurez de la empresa estudio de caso.

**Cuadro 11. Análisis de Competidores**

FACTOR	CONCENTRACIÓN			JUSITIFICACIÓN
	Baja	Media	Alta	
	1	2	3	
Barreras de entrada		X		La inversión en el negocio, depende del estilo del salón en el que se quiera incursionar.
Economías de escala		X		Flexibilidad de pago de los servicios ofrecidos.
Diferenciación del servicio		X		La prestación del servicio va a depender del tipo salón y del cliente que solicita el servicio.
Regulaciones del gobierno	X			El gobierno establece ciertos requisitos a cubrir en este sector, es un aspecto más relevante en el consumo del alcohol, así como el uso de suelo y lo referente al estacionamiento. Los trámites a realizar para la puesta en marcha de una alquiladora no son complejos.
Tipos de Administración		X		Dependiendo de las características del salón, va a ser su administración, ya que en ocasiones estos surgen empíricamente ya que el empresario cuenta con un lugar de gran tamaño para alquilarlo.
Participación de mercado		X		El lugar a un cuando no es el más reconocido localmente, este se mantiene ocupado.
<b>RESULTADO</b>		<b>11</b>		

Fuente: Elaboración propia basada en la entrevista del pre - diagnóstico

La escala utilizada es de 1 al 3 bajo un enfoque cualitativo, en el cual se obtuvieron 11 puntos de 18 posibles, bajo esta escala, el 18 se interpreta como una organización que no se ve afectada por su competencia, la empresa estudiada si se ve afectada ya que obtuvo sólo el 60% de estabilidad con respecto a su competencia.

**Cuadro 12. Análisis de Madurez**

FACTOR	Embrionica	Crecimiento	Madurez	Envejecimiento	JUSTIFICACIÓN
	1	2	3	4	
Tasa de crecimiento		X			El crecimiento de este sector en la Delegación Iztapalapa se incremento en un 62.19% del 2004 al 2009.
Núm. de participantes		X			Censos 2004= 164 salones.  Censos 2009 = 288 salones
Líneas de productos			X		Delegación Iztapalapa El servicio ofrecido se ha mantenido constante, es decir no ha habido innovación en el ofrecimiento del servicio.
Participación del mercado		X			El establecimiento se encuentra en la Delegación más poblada del D.F, (1, 815, 786 habitantes).  El nivel de ingreso de la población en esta localidad, es aproximadamente de 2 salarios mínimos.
Facilidad de entrada			X		Las restricciones para ingresar a este sector no son complejas, a excepción del trámite por el manejo de bebidas alcohólicas y estacionamiento.
Lealtad de la clientela		X			La comercialización de su servicio es de boca en boca.
<b>RESULTADO</b>		<b>8</b>	<b>6</b>		

Fuente: Elaboración propia basada en la entrevista del pre - diagnóstico

La escala utilizada es de 1 al 4 bajo un enfoque cualitativo, en el cual se obtuvieron 14 puntos de 24 posibles, bajo esta escala el 24 se interpreta como una organización en la etapa de envejecimiento, la empresa estudiada se encuentra en la etapa de franco crecimiento.

**Cuadro 13. Análisis de atractividad**

FACTOR	Bajo	Medio	Alto	COMENTARIOS
	1	2	3	
Rivalidad	X			No existe ninguna asociación que agrupe a este tipo de establecimientos, lo que la rivalidad de estos depende del tipo y la calidad del servicio a ofrecer.
Nuevos competidores	X			En los últimos años en la Delegación Iztapalapa han ingresado nuevos competidores de un registro de 164 se elevó a 288. Sin embargo muchos de estos se gestionan empíricamente lo que la elección del salón depende de la calidad del servicio.
Presión de servicios sustitos	X			El sustituto de este tipo de servicios es la organización de fiestas en casas particulares, pero en la Delegación Iztapalapa debido al índice de población, las viviendas son de tamaño reducido.
Poder de clientes		X		Dependiendo de las características del cliente, éste demandará el servicio que requiera.
Poder de proveedores	X			Cada establecimiento dependiendo de sus características, cuenta con sus proveedores pero estos no son un factor determinante para el servicio, ya que se pueden sustituir con facilidad.
Poder de la fuerza laboral			X	El personal que lleva a cabo las actividades en este sector debe ser capacitado ya que está involucrada directamente con la calidad del servicio.
Dependencias externas		X		El salón cuenta con diferentes vías de acceso, por lo que su ubicación es de gran importancia.
<b>Grado de atractividad</b>	<b>4</b>	<b>4</b>	<b>3</b>	

Fuente: Elaboración propia basada en la entrevista del pre - diagnóstico

En cuanto al grado de atractividad, la escala utilizada es de 1 al 3 bajo un enfoque cualitativo, en el cual se obtuvieron 11 puntos de 24 posibles, bajo esta escala el 24 se interpreta como una organización altamente atractiva, dado el resultado obtenido la empresa estudiada es medianamente atractiva.

**Cuadro 14. Matriz del Estudio de los Factores Externos (EFE)**

FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Oportunidades</b>			
El tipo de vivienda en la Delegación es de tamaño pequeño.	.12	3	.30
Antigüedad en el mercado de la PYME	.14	3	.42
El nivel de ingreso de la población en esta localidad, es aproximadamente de 2 salarios mínimos.	.12	3	.36
La Delegación Iztapalapa es la más poblada en el D.F	.14	4	.56
Celebraciones frecuentes en la Delegación Iztapalapa.	.12	3	.36
<b>Amenazas</b>			
Las PYMES tienden a desaparecer cada dos años.	.12	4	.48
Incremento de la competencia.	.16	3	.48
Falta de adaptación de la PYME a la gran empresa	.10	2	.20
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.16</b>
El total ponderado es de 3.16 por arriba de la media, lo cual quiere decir que existen más oportunidades que determinen factores de éxito en la empresa estudio de caso.			

Fuente: Elaboración propia basada en la entrevista del pre- diagnóstico

**Cuadro 15. Matriz del Estudio de los Factores Internos (EFI)**

FACTORES CLAVE	PESO	CALIFICACIÓN	PESO PONDERADO
<b>Fortalezas</b>			
Poder del cliente	.15	4	.60
Flexibilidad de pago	.16	4	.64
Calidad en el servicio	.08	2	.27
Ubicación de la PYME	.09	3	.16
<b>Debilidades</b>			
Procesos informales para su administración.	.12	4	.48
Falta de personal capacitado	.09	4	.36
Múltiples actividades del dueño	.12	3	.36
Atención personalizada	.10	3	.30
<b>TOTAL</b>	<b>1</b>		<b>3.35</b>
<p>El total ponderado es de 3.35 por arriba de la media, lo cual indica una posición interna aceptable con posibilidades de éxito.</p>			

Fuente: Elaboración propia basada en la entrevista del pre - diagnóstico

## 5.8 Análisis de Datos

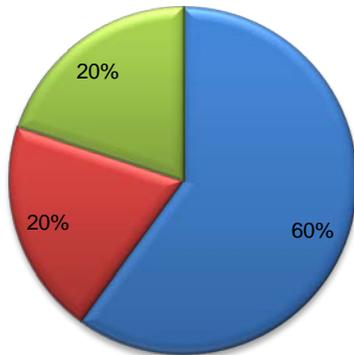
Además del estudio de la industria, factores internos y externos se aplicó un cuestionario a distintos empresarios de la rama de servicios con la finalidad de comprender las diferentes formas de gestionar un salón de eventos, del procesamiento de dicho instrumento se obtuvieron los siguientes resultados de acuerdo a las siguientes variables:

- 1. Generalidades de la Empresa.** Éste punto tiene la finalidad de conocer las características de las empresas entrevistadas, abarcando años de constitución, número de empleados y razón social.
- 2. Objetivos empresariales.** En éste apartado se identifica, la razón de ser de la empresa entrevistada y hacia donde pretende dirigir sus esfuerzos.
- 3. Cultura de la empresa.** Se identifica cuáles son los criterios que utiliza la empresa en cuanto a las actividades de planeación, organización, liderazgo, instalaciones, control y capacitación del personal.
- 4. Comercialización.** Éste rubro tiene la finalidad de conocer, si las empresas entrevistadas tiene plenamente identificado su mercado, así como la manera de llevar a cabo su proceso de comercialización.
- 5. Percepción y evaluación de la calidad en el servicio.** A través de que medio la empresa entrevistada puede evaluar la calidad del servicio ofrecido.

## 1. Generalidades de la Empresa.

### 1.1 ¿Cuántos años tiene de constituida su empresa?

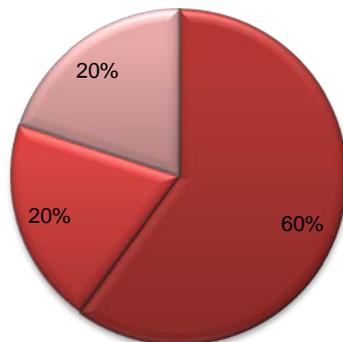
■ mas 12 años ■ 10-12 años ■ 4 - 6 años



Se observa que el 80% de los entrevistados tiene más de 10 años en el mercado, solo el 20% tiene operando menos de 6 años.

### 1.2 ¿Cuántas personas participan en la empresa incluyendo al propietario?

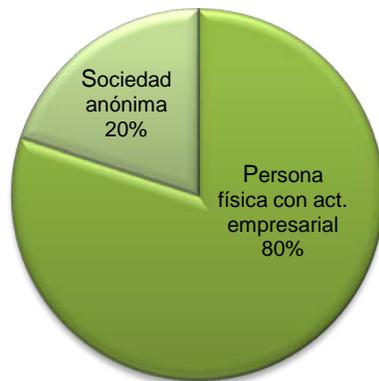
■ 1 a 20 personas ■ 21 - 40 personas ■ mas 80 personas



El 80% de las empresas entrevistadas pertenecen a la clasificación de micro y pequeña empresa, dada por la SE (2009) la cual considera dentro de este rango aquellas entidades de servicios con el siguiente número de trabajadores: Micro hasta 10 y Pequeña desde 11 hasta 50.

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

### 1.3 ¿Cómo está dada de alta la empresa ante SHCP?



El 80% de los sujetos entrevistados están dados de alta en la SHCP como persona física con actividad empresarial y solamente el 20% como sociedad anónima.

## 3. Objetivos empresariales

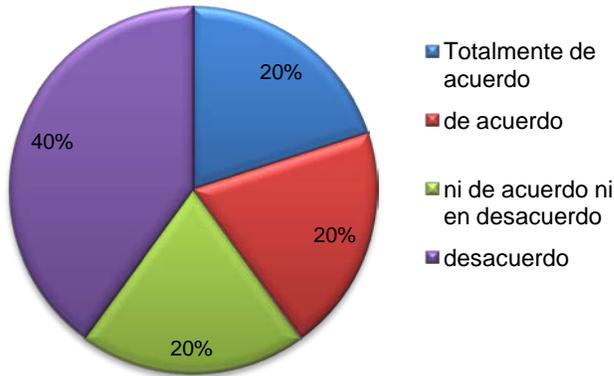
### 2.1 Contar con una misión y visión de negocio permite a la organización direccionar el rumbo a seguir.



A decir del 80% entrevistados la misión y visión empresarial permite direccionar el rumbo a seguir de la organización, mientras que 20% restante es totalmente indiferente a los elementos antes mencionados.

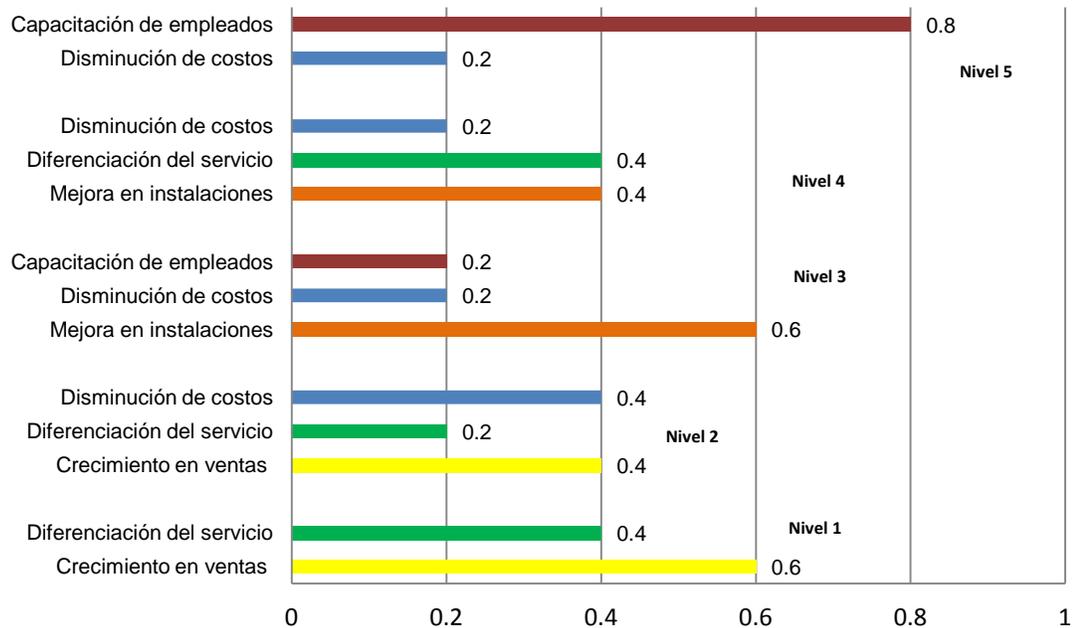
Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

### 2.2 Mi empresa fija objetivos empresariales periódicamente



El 40% de las empresas cuestionadas no fijan objetivos empresariales, un 20% no los consideran relevantes, todo lo contrario con el 40% restante los cuales coinciden en la importancia de fijar estos en la organización.

### 2.3 ¿Qué objetivo es prioritario para la empresa? (enumere del 1 al 5 siendo el 1 el de mayor nivel)



Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

En la gráfica 2.3 se observa cómo el 60% de los entrevistados consideran como objetivo prioritario el crecimiento en las ventas, colocándolo en el nivel 1, en esta misma posición también se encuentra la diferenciación del servicio con un 40%.

En el nivel dos de trascendencia vuelven a parecer las ventas con un 40% y la diferenciación del servicio con un 20%, apareciendo la disminución de costos con un 40%.

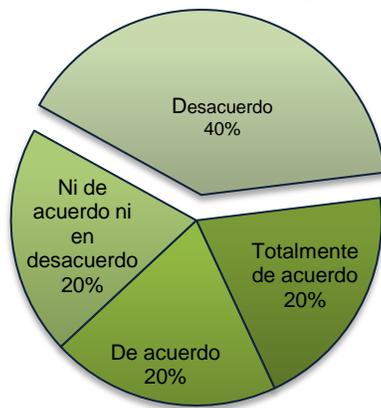
Los empresarios colocan en el nivel 3, las mejoras en las instalaciones con un 60%, así como la disminución de costos y la capacitación de los empleados con un 20% respectivamente.

Subsecuentemente el nivel 4, está integrado por la mejora en las instalaciones con un 40%, así también como la diferenciación del servicio con el mismo porcentaje y la disminución de costos con un 20%.

En la última posición los empresarios sitúan como el objetivo menos importante la capacitación de sus empleados con un 80%, y la disminución de costos con un 20%.

### 3. Cultura de la empresa

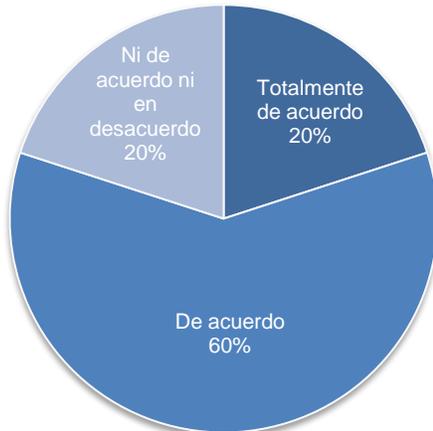
#### 3.1 En mi empresa los empleados tienen designadas sus actividades, funciones y responsabilidades con base en una estructura organizacional



El 40% de los entrevistados cuentan con una estructura organizacional donde se delimitan las funciones así como responsabilidades de cada uno de sus miembros, el otro 40% de los sujetos realizan sus actividades sin que estén plasmadas en una estructura formal, mientras que el 20% restante tienen una estructura pero no coincide con lo que en realidad realizan sus miembros.

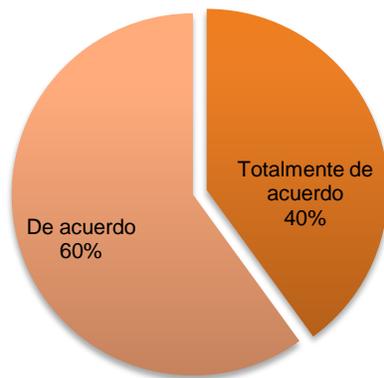
Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

**3.2 La administración del tiempo del empresario se ve beneficiada al delegar responsabilidades al personal.**



El 80% de los empresarios entrevistados consideran benéfico delegar responsabilidades a su personal, el otro 20% no están totalmente convencidos que esto pueda ser beneficio para el desarrollo de su empresa.

**3.3 Una adecuada planeación permite al empresario anticiparse y decidir sobre el direccionamiento de la organización.**



El 100% de los entrevistados coinciden en la importancia que tiene la planeación para direccionar el rumbo a seguir de la organización

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

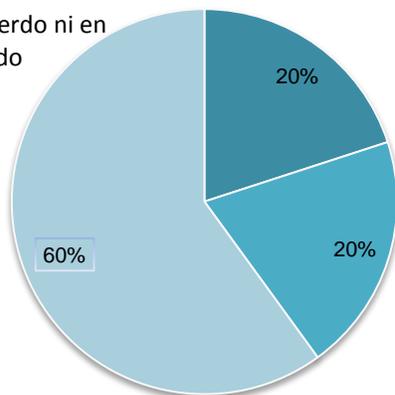
### 3.4 Mi empresa realiza una planeación de tipo:



Se observa que el 50% de los salones de fiestas entrevistados manejan una planeación de tipo funcional, mientras que un 25% trabajan mediante una planeación de tipo estratégico, y de igual forma con un 25% se maneja planeación operativa.

### 3.5 La descripción formal de las actividades que componen el proceso de servicio permite gestionar de mejor manera a la empresa.

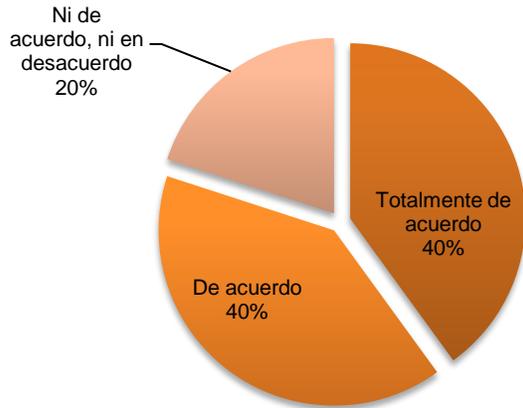
- Totalmente de acuerdo
- De acuerdo
- Ni de acuerdo ni en desacuerdo



El 40% de los sujetos entrevistados coinciden en que la descripción formal de los procesos facilita y mejora la gestión del salón, un 60% no lo considera tan relevante para el funcionamiento de la empresa.

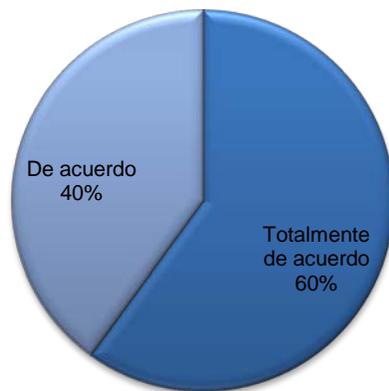
Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

**3.6 ¿Contar con un catálogo de proveedores permite al empresario tener diferentes opciones en el momento de adquirir todo lo necesario para organizar el servicio?**



A decir del 80% de los entrevistados el contar con un catálogo de proveedores facilita la adquisición de los insumos necesarios para un evento, el otro 20% si lo consideran de ayuda pero no elementales para poder llevar a cabo una fiesta.

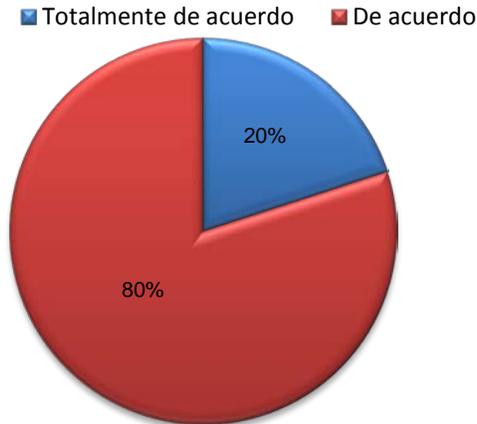
**3.7 Mi empresa selecciona cuidadosamente al personal involucrado directamente en el servicio**



El 100% de los entrevistados coinciden en que seleccionan cuidadosamente al personal involucrado con su servicio.

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

**3.8 La capacitación del personal es un factor de suma importancia en las empresas de servicios.**



Referente a la capacitación de personal en las empresas de servicios el 100% de los sujetos entrevistados señalan la importancia de esta actividad para el funcionamiento del salón.

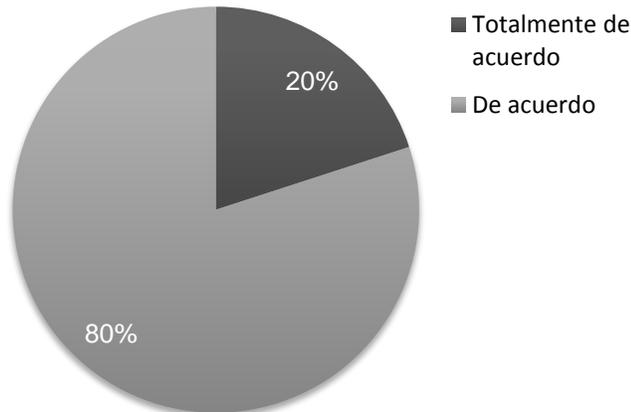
**3.9 Unas instalaciones adecuadas y un equipo en buen estado son determinantes para atraer clientes a la organización**



El 100% de los entrevistados coinciden en que unas instalaciones en óptimas condiciones, atraen sin duda a clientes a la empresa.

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

**3.10 Incluir actividades de control, permite dar seguimiento al trabajo planeado así como a la aplicación de medidas preventivas y correctivas cuando sea necesario.**



Como se observa en la presente gráfica las actividades de control son indispensables para garantizar que se ejecute lo planeado, como lo comento el 100% de los entrevistados.

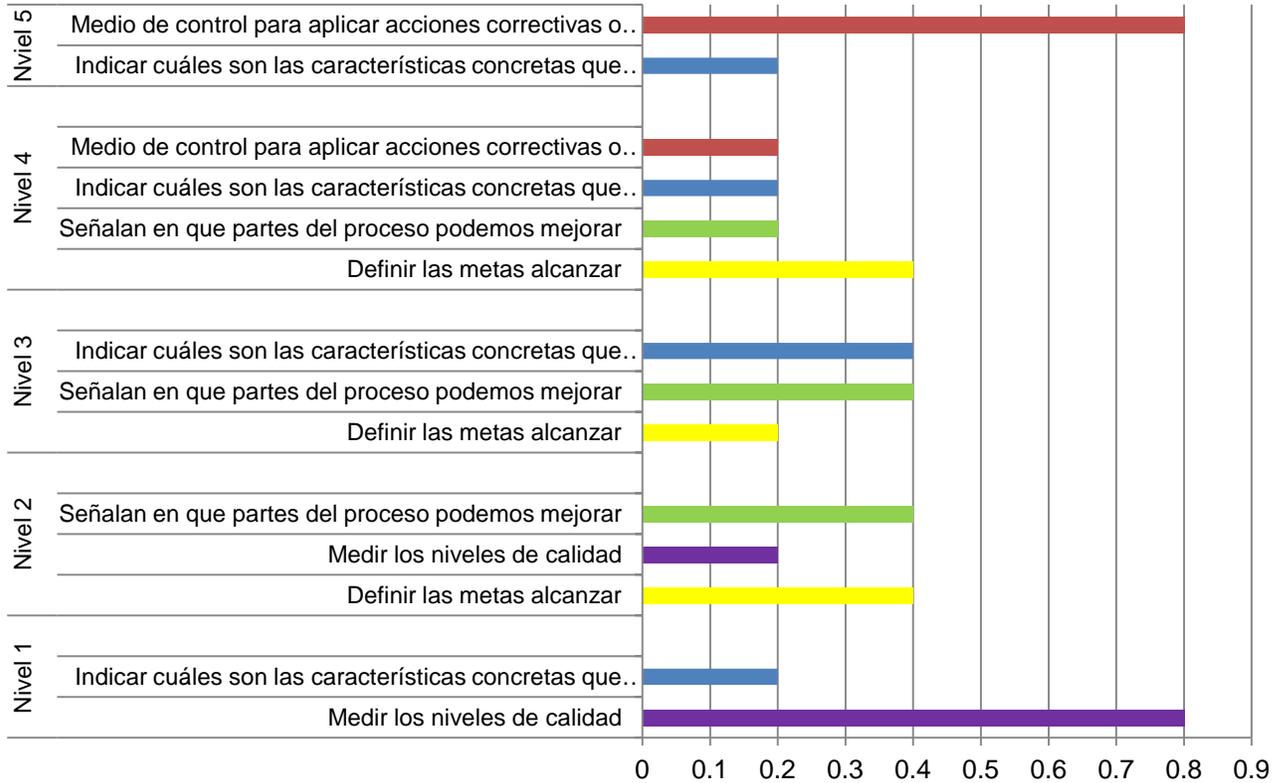
**3.11 Los estándares son parámetros que permiten a mi empresa ser más eficiente**



El 100% de los entrevistados manejan diferentes estándares en su empresa lo que les ha permitido hacerla más eficiente.

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

**3.12 Jerarquice los beneficios que conlleva contar con estándares de eficiencia (enumere del 1 al 5 siendo el 1 el de mayor nivel)**



En la gráfica 3.11 se puede visualizar como los sujetos cuestionados jerarquizan los beneficios que conlleva contar con estándares de eficiencia.

Colocan en la primera posición con un 80%, al factor que sirve para medir los niveles de calidad y con 20% al que indica cuales son las características concretas que debe poseer nuestro servicio.

El nivel dos lo forman con 40% respectivamente los beneficios de que ayudan a definir las metas a alcanzar, así como el que señala en que partes del proceso podemos mejorar y con un 20% ayudan a medir los niveles de calidad.

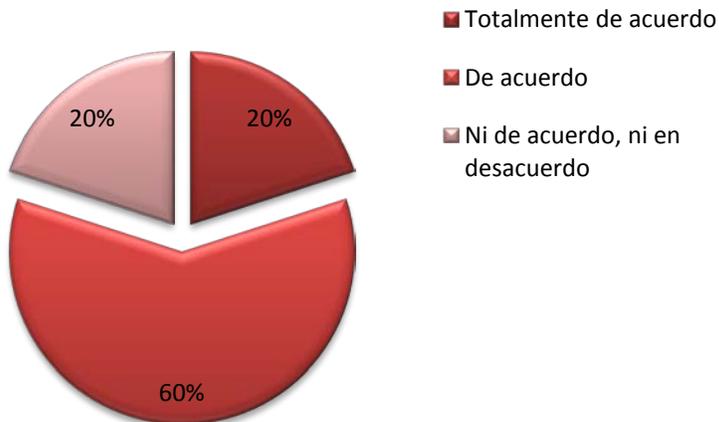
Los beneficios referentes a: indicar cuáles son las características concretas que debe poseer nuestro servicio, partes del proceso donde podemos mejorar y la definición de metas a alcanzar componen el nivel tres con un 40%, 40% ,20 % respectivamente.

En el nivel cuatro con un 40% se encuentran definir las metas a alcanzar y con un 20% cada uno: características concretas que debe poseer el servicio, partes del proceso a mejorar, un medio de control de acciones correctivas y preventivas.

Finalmente en el nivel cinco se encuentra con un 80% un medio de control para acciones correctivas y preventivas y un 20% las características concretas que debe poseer el servicio.

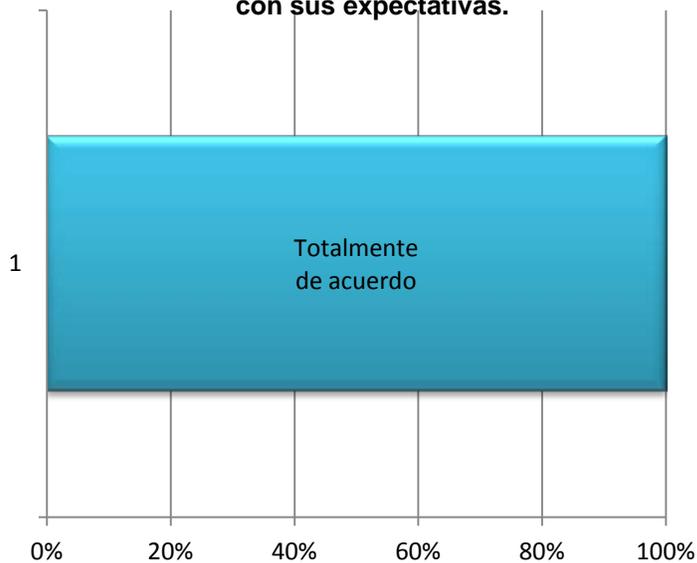
#### 4. Comercialización

##### 4.1 Mi empresa tiene identificado y seleccionado el segmento de mercado al que dirigirá sus servicios



El 80% de los entrevistados tienen claramente identificados al segmento de mercado donde dirige su servicio, el otro 20% tienen dudas sobre las características de sus clientes.

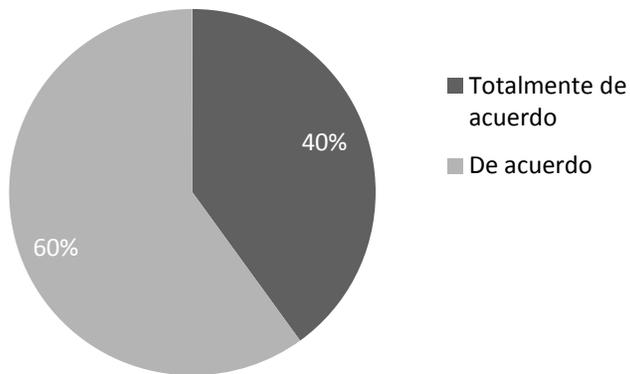
##### 4.2 En la medida que se conozcan las necesidades del cliente es posible cumplir con sus expectativas.



Se observa que el 100% de los entrevistados están totalmente de acuerdo en que, en la medida que se conozcan las necesidades del cliente es posible cumplir con sus expectativas.

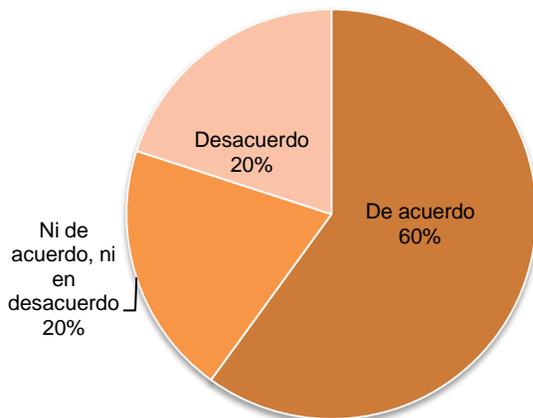
Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

**4.3 Conocer las nuevas tendencias que giran alrededor del servicio ofrecido permite atraer nuevos clientes a la organización.**



El 100% de los empresarios coinciden en estar a la vanguardia de las nuevas tendencias referente al servicio ofrecido.

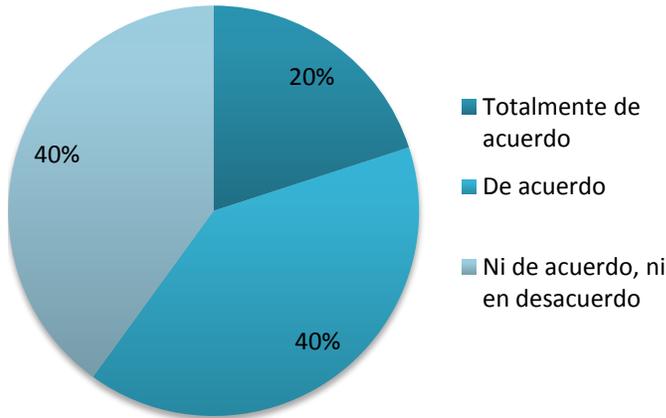
**4.4 Las estrategias implementadas en mi empresa siempre han dado resultado**



Respecto a las estrategias implementadas en sus empresas los empresarios con un 60% coinciden con el hecho de que estas siempre les han dado resultado, un 20% señalan que unas han sido acertadas y otras no, y el porcentaje restante nunca han implementado acciones correctas.

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

**4.5 Mi empresa tiene identificadas las estrategias que llevan a cabo mis competidores para hacer frente al mercado**



El 60% de los salones tiene plenamente identificados a sus competidores así como las estrategias que llevan a cabo estos, y un 40% de estas entidades no conocen a toda su competencia.

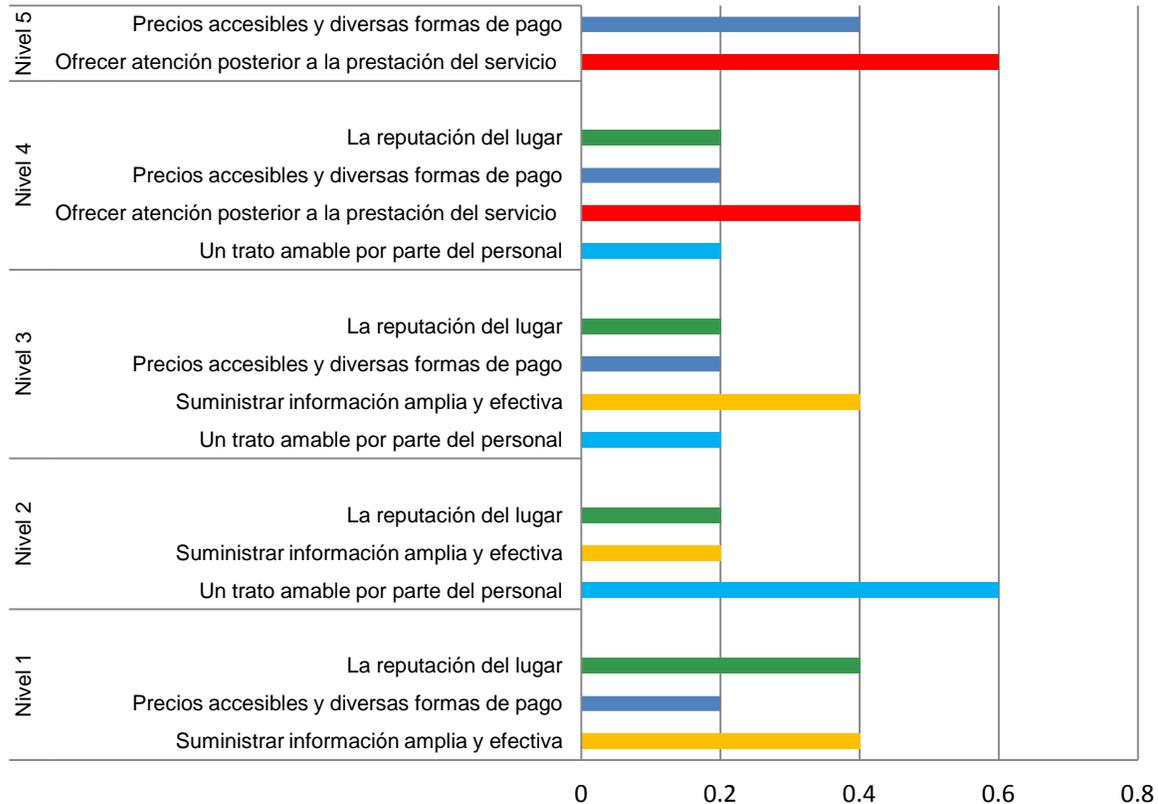
**4.6 La promoción de nuestro servicio da como resultado un incremento en las ventas**



El 100% de los empresarios coinciden en estar totalmente de acuerdo en la importancia que tiene la promoción de su servicio para incrementar las ventas.

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

**4.7 Jerarquice los elementos que considera fundamentales para garantizar que el cliente contrate el servicio (enumere de 1 al 5 siendo el 1 el de mayor nivel)**



La grafica 4.7 permite jerarquizar en cinco niveles los elementos fundamentales para la contratación del servicio a decir los empresarios entrevistados, los cuales los colocaron en el siguiente orden de importancia:

El nivel 1 está integrado por un 40% el referente a suministrar información amplia y efectiva del lugar, 40% la reputación del salón y en un 20% los precios accesibles y las diversas formas de pago.

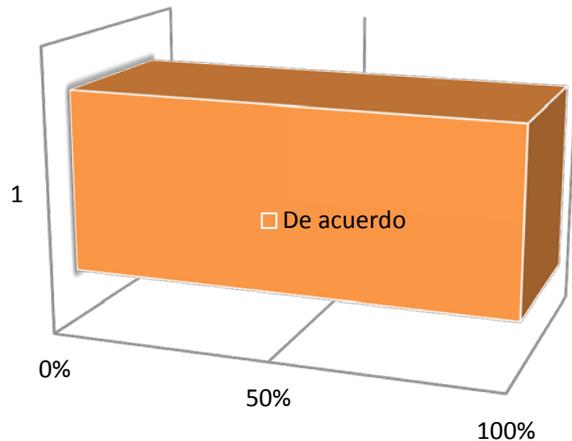
En el nivel 2 sobresalen con un 60% un trato amable por parte del personal, la reputación del lugar vuelve aparecer con un 20%, así como suministrar información amplia y efectiva también con un 20%.

El nivel 3 está compuesto por un 40% el factor referente a suministrar información amplia y efectiva y con un 20% respectivamente: la reputación del lugar, precios accesibles –diversas formas de pago y un trato amable por parte del personal.

Ofrecer atención posterior a la prestación del servicio con un 40% y con un 20% cada uno la reputación del lugar, precios accesibles y diversas formas de pago, un trato amable por parte del personal se localiza en el nivel 4.

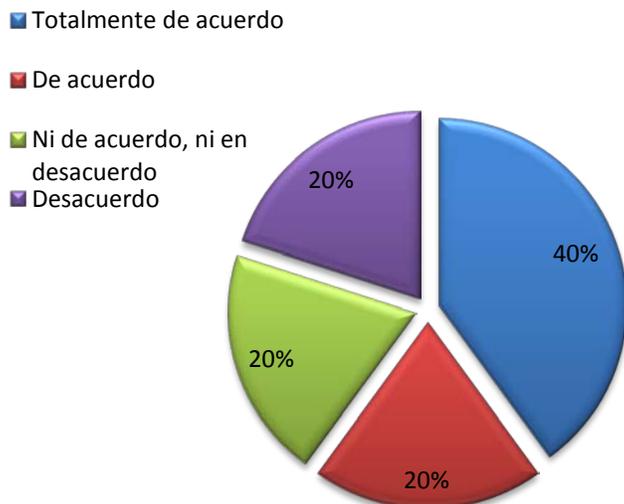
Y en el nivel 5 se encuentra con un 60% el ofrecer atención posterior a la prestación del servicio y con un 40% los precios accesibles y las diversas formas de pago.

**4.8 La percepción del cliente respecto al precio puede mejorar si se otorga flexibilidad en los precios, se amplía la gama y calidad del servicio y se ofrecen diversos modos de pago.**



El 100% de los empresarios coinciden en estar de acuerdo en que la percepción del cliente respecto al precio puede mejorar si se otorga flexibilidad en los precios, se amplía la gama y calidad del servicio y se ofrecen diversos modos de pago.

**4.9 El contrato de mi empresa estipula en forma clara cuales son las responsabilidades, derechos y obligaciones tanto de la empresa como del cliente**



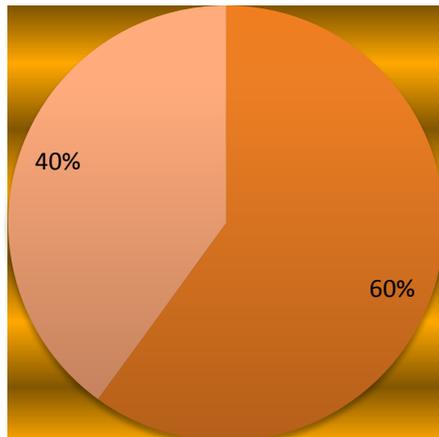
Los contratos del 60% de los entrevistados estipulan en forma clara las responsabilidades, derechos y obligaciones tanto de la empresa como del cliente, un 20% consideran que algunas cláusulas de estos no están del todo claras, y el 20% restante no cuentan con contratos para la prestación del servicio.

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

## 5. Percepción y evaluación de la calidad del servicio recibido

### 5.1 Los niveles de satisfacción de los clientes constituyen una de las medidas que se utilizan para determinar y evaluar la calidad en el servicio

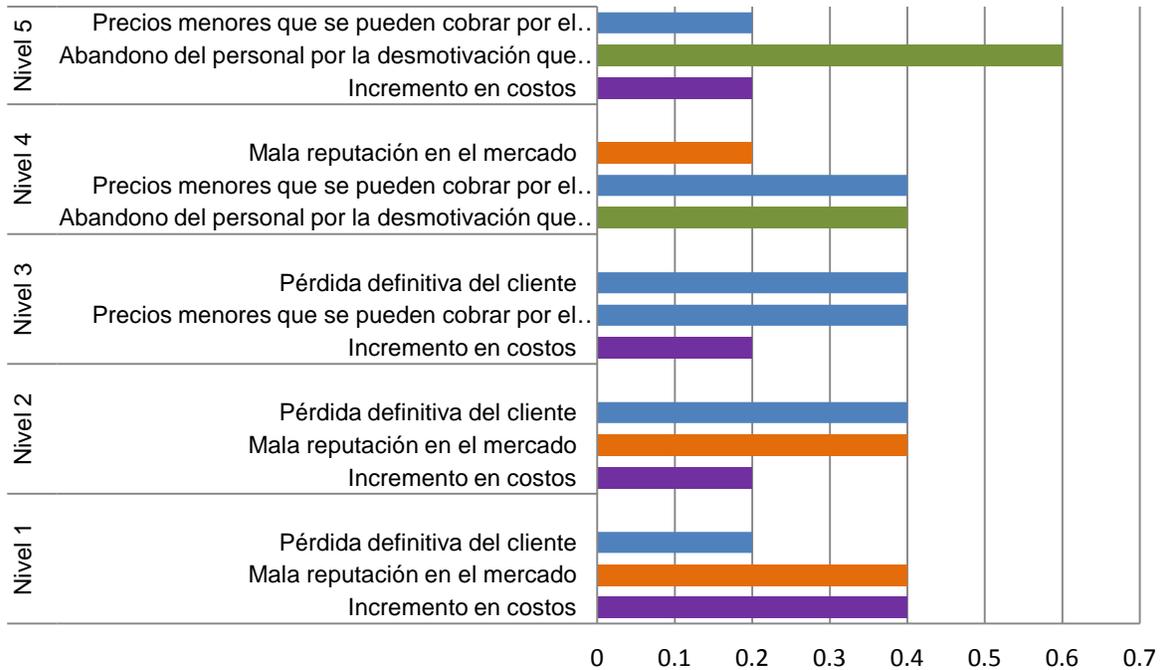
■ Totalmente de acuerdo   ■ De acuerdo



A decir del 100% de los entrevistados medir los niveles de satisfacción del cliente es fundamental para evaluar y por lo tanto mejorar la calidad de servicio ofrecido.

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

**5.2 Jerarquice las consecuencia que ocasiona la falta de la calidad del servicio (enumere del 1 al 5 siendo el 1 el de mayor nivel)**



Las consecuencias de la falta de calidad en el servicio los empresarios entrevistados de los salones de fiestas los jerarquizan de la siguiente manera:

En el primer nivel con un 40% respectivamente el incremento en costos y la mala reputación en el mercado y con un 20% la pérdida definitiva del cliente.

El nivel dos lo conforman con un 40% la pérdida definitiva del cliente, así como los precios menores que se puedan cobrar por el servicio con un 40% y un 20% el incremento en costos.

La pérdida definitiva del cliente así como los precios menores que se puede cobrar por el servicio tienen un 40% en el nivel tres y un 20% el incremento en costos.

En el número cuatro aparecen con un 40% la consecuencia referente al abandono del personal por la desmotivación, de igual manera con un 40% los precios menores que se puedan cobrar por el servicio y un 20% la mala reputación en el mercado.

Y por último en el nivel cinco sobresale, el abandono del personal por la desmotivación con un 60% y el incremento en costos y los precios menores que se puedan cobrar por el servicio con un 20%

Fuente: Elaboración propia basado en los resultados de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas.

Una vez analizada la información arrojada por cada una de las matrices así como de los cuestionarios aplicados a empresarios de salones de fiestas, se identificaron puntos de coincidencia y de divergencia al realizar sus actividades administrativas las distintas empresas entrevistadas, de comercialización y de tipo estratégico, es decir una panorámica general sobre la forma de gestionar este tipo de negocios.

Examinada la información anterior se expone a continuación la propuesta encaminada a la aplicación de estrategias funcionales en el salón de eventos sociales “Ex – Hacienda del Carmen” tomando en cuenta las particularidades y el contexto donde se desenvuelve esta empresa. Con la finalidad de incrementar la eficiencia en los procesos administrativos y de comercialización.

ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

# PROPUESTA

*...aunque el frío queme,  
Aunque el miedo muerda,  
Aunque el sol se ponga y se calle el viento  
Aún hay fuego en tu alma,  
Aun hay vida en tus sueños.....*

*....porque cada día es un comienzo nuevo,  
Porque esta es la hora y el mejor momento,  
Porque no estás solo, porque yo te quiero”.*

*“No te rindas” Mario Benedetti*

## ***Propuesta de Eficiencia en los Procesos Administrativos y de Comercialización***

Una vez que en el capítulo anterior se apreció la forma como actualmente se gestiona el salón de eventos sociales “Ex – Hacienda del Carmen” y al considerar que pueden existir áreas de oportunidad a continuación se presenta una propuesta encaminada a eficientar la operación de la organización, a través de la aplicación de estrategias funcionales.

Dicha propuesta está dirigida al dueño del salón de eventos estudiado por lo que éste determinará si la acepta o la rechaza de acuerdo a sus necesidades.

Con base al marco teórico presentado en los capítulos III y IV referentes a la comercialización, estrategia y al servicio se eligieron los siguientes modelos,

- El modelo de planeación estratégica de G.A Steiner.
- El proceso de comercialización de Perreault & Jerome
- Modelo integral para la prestación del servicio de Koenes que sirvió como referencia para elaboración del cuestionario.

En estos modelos descansa la propuesta, cabe señalar que se seleccionaron bajo la consideración de que son los que más se ajustan a la problemática y características de la empresa estudiada.

Además estos modelos se adaptaron y conjuntaron con la finalidad de desarrollar un modelo que permita proponer estrategias de tipo funcional para la PYME.

ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

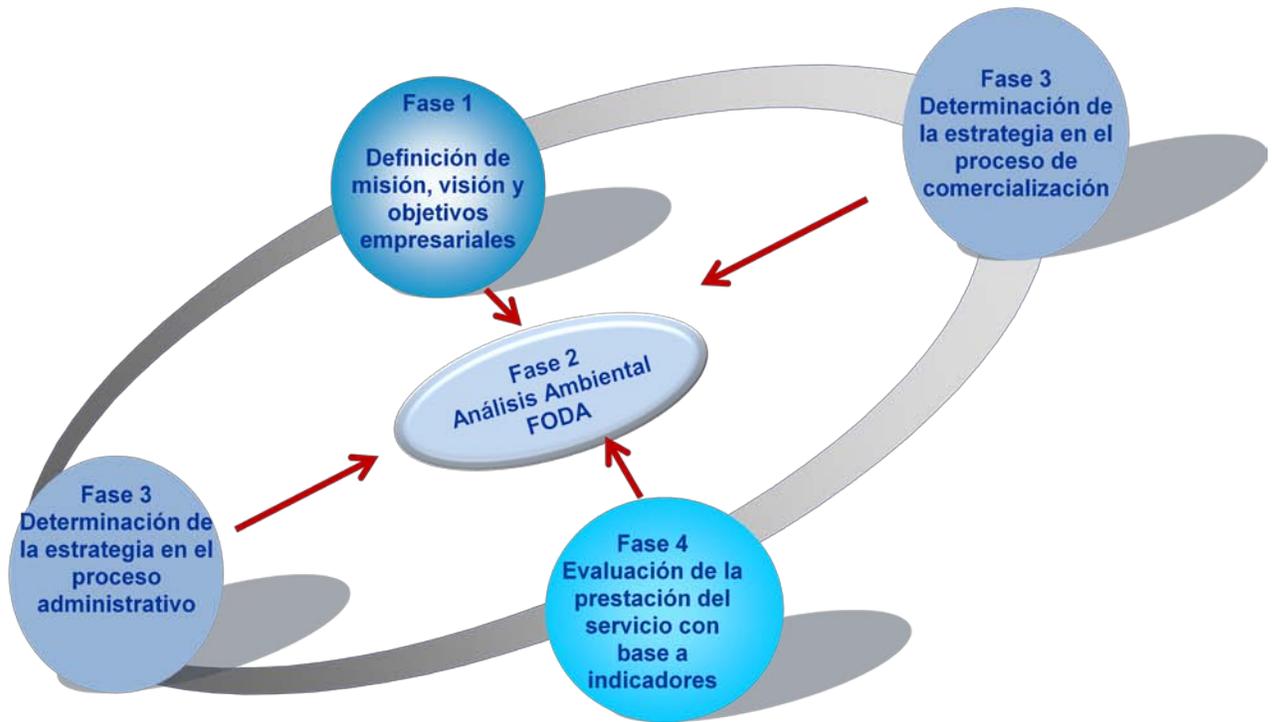
Figura 28. Pilares teóricos de la propuesta



Fuente: Elaboración propia con base en Steiner (2010), Perreault & Jerome (2001), Koenes (1998)

Con base a los puntos en los que coinciden los distintos elementos de cada modelo y los atributos de ellos por separado se propone el siguiente modelo para eficientar los procesos administrativos y de comercialización de la “Ex – hacienda del Carmen”, para que con base en éste se determinen las estrategias funcionales para dicha empresa.

Figura 29. Modelo propuesto



Fuente: Elaboración propia con base en Steiner (2010), Perreault & Jerome (2001), Koenes (1998)

A continuación se presentan las propuestas que involucran cada una de las fases del modelo.

## Fase I.

### Misión

Organizar eventos sociales, que estén a la altura de las expectativas de nuestros clientes, logrando el reconocimiento por la calidad de nuestro servicio.

### Visión

Distinguirnos localmente por brindar un servicio incomparable en la organización de su evento.

### Valores

- Flexibilidad
- Puntualidad
- Confianza
- Responsabilidad.

### Objetivos Empresariales

INFRAESTRUCTURA	COMERCIALIZACIÓN	ADMINISTRACIÓN
Expandir en un año, el salón de eventos al doble de su capacidad	Tener programado el salón durante todo el año  Reconocimiento local del salón.	Formalizar la estructura organizacional en un periodo de seis meses.  Capacitación del personal en un periodo de cuatro meses.

## Fase II. Análisis Situacional

Cuadro 16. Matriz DOFA

	<p style="text-align: center;"><b>FUERZAS – F</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Flexibilidad de pago</li> <li>Calidad en el servicio</li> <li>Ubicación de la PYME</li> <li>Cuenta con la infraestructura para expandirse al doble de su capacidad</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES – D</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Procesos informales para su administración y comercialización</li> <li>Múltiples actividades del dueño</li> <li>Falta de personal capacitado</li> <li>Atención personalizada</li> </ol>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES – O</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Antigüedad en el mercado.</li> <li>Localidad con viviendas pequeñas</li> <li>Crecimiento de la población en la Delegación Iztapalapa.</li> <li>Celebraciones frecuentes en la Delegación Iztapalapa.</li> <li>El ingreso del esta delegación se ubica en dos salarios mínimos.</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS – FO</b></p> <p>Promocionar el salón por medio de volantes</p> <p>Diseño de una página web</p> <p>Instalación de un anuncio luminoso</p> <p>Dar promociones para mantener ocupado el salón durante todo el año.</p> <p>Ampliar el salón al doble de su capacidad.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS – DO</b></p> <p>Aprovechar los diferentes beneficios que el gobierno brinda a las microempresas, entre ellos la capacitación de personal.</p> <p>Diversificar el lugar, para que se utilice para otras actividades en los días que no son fin de semana.</p> <p>Contar con un catálogo de proveedores</p> <p>Evaluar la calidad del servicio</p>
<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS- A</b></p> <ol style="list-style-type: none"> <li>Las PyMES, tienen múltiples problemas para su gestión.</li> <li>Incremento de la competencia</li> <li>Crisis económica</li> </ol>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS – FA</b></p> <p>Incorporar controles y herramientas para gestionar la PYME.</p> <p>Consultar la ley de competitividad para la PYME, para el beneficio del negocio.</p>	<p style="text-align: center;"><b>ESTRATEGIAS – DA</b></p> <p>Formalización de procesos</p> <p>Especificar las funciones del empresario y/o contratar a un profesional en la organización de eventos</p> <p>Estrategia de calificación de personal,</p>

Fuente: Elaboración propia basada con base en la investigación realizada

## Fase IV

**Cuadro 17. Indicadores propuestos**

INDICADORES		Fase
<b>EFICACIA</b>	(Fechas vendidas por mes / visitas realizadas de posibles clientes por mes)* 100	Fase 3. Comercialización
<b>EFICIENCIA</b>	(Eventos contratados por mes / Eventos esperados a contratar por mes)	Fase 3. Administración
<b>EFFECTIVIDAD</b>	(Eficacia * Eficiencia) / 2	
<b>SATISFACCIÓN DEL CLIENTE</b>	Número de quejas al mes/Número de eventos al mes	Fase 4. Evaluación de la prestación del servicio
<b>PERSONAL CAPACITADO</b>	Número de personas entrenadas al mes / Número de personas a entrenar al mes	Fase 3. Administración
<b>INFRAESTRUCTURA</b>	% de avance del nuevo salón a construir por mes.	Fase1. Definición de objetivos
<b>PROCESOS ADMINISTRATIVOS</b>	% de formalización de actividades por mes.	Fase 3. Administración

Fuente: Elaboración propia basada con base en la investigación realizada

**PROPUESTA DE ENCUESTA DE SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

**“EX – HACIENDA DEL CARMEN”**

**Objetivo. Conocer la percepción del cliente respecto al servicio recibido.**

**Evento realizado:** \_\_\_\_\_

**Paquete contratado:** \_\_\_\_\_

**Fecha del evento:** \_\_\_\_\_

**Instrucciones: Para servirle mejor nos gustaría conocer su opinión respecto a la calidad de nuestro servicio.**

Por favor marque cómo calificaría el servicio recibido en los siguientes aspectos:	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo	Muy malo
<b>Precio del evento</b>					
<b>Alimentos</b>					
<b>Bebida</b>					
<b>Música</b>					
<b>Decoración</b>					
<b>Recepción de invitados</b>					
<b>Atención de meseros</b>					
<b>Valet Parking</b>					
<b>La limpieza de baños</b>					
<b>Instalaciones</b>					

Volvería a contratar los servicios de este salón de eventos: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

En términos generales el evento cumplió con sus expectativas: SI \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_

¿Por qué? \_\_\_\_\_

## Conclusiones

El objetivo del presente trabajo de investigación fue determinar estrategias funcionales para eficientar los procesos administrativos y de comercialización en un salón de eventos sociales. Durante el proceso de investigación se detectaron los siguientes puntos a considerar.

- Esta empresa se encuentra dentro del sector terciario, al ser su actividad principal la prestación de un servicio. En México los servicios representan el 47.10% de las unidades económicas.
- No existe una clasificación clara y específica donde se determine la diferencia entre un salón de eventos, salón de fiestas, salón de fiestas infantiles ya que se gestionan indistintamente incluso con los negocios que se dedican únicamente al alquiler de equipo.
- Por lo que los datos estadísticos en cuanto al número empresas que existen de este tipo, pueden variar, ya que los hoteles, restaurantes e incluso museos pueden fungir como espacios para prestar este servicio sin ser propiamente su actividad principal y sin estar dados de alta para tal fin.
- No existe en nuestro país una cámara o institución que agrupe o representa a este tipo de empresas.
- En su mayoría estos negocios se gestionan empíricamente, ya que los empresarios consideran que las actividades que involucran no tienen mayor grado de dificultad.
- A diferencia del sector manufacturero el sector servicio por su propia naturaleza tiende a permanecer por más tiempo en el mercado.
- Independientemente del salón del que se trate, el servicio básico es homogéneo. Estos se van a diferenciar por el tipo de infraestructura, materia prima, mano de obra, status y el tipo de cliente al que va dirigido
- Una de los beneficios que ofrece este tipo de negocios a sus clientes es la flexibilidad, ya que este se adaptan a sus necesidades, expectativas y costos.
- El crecimiento de estos negocios, específicamente en la delegación Iztapalapa ha sido a la alta, viéndose un incremento del 62.9% del 2004 al 2009.

Considerando los puntos anteriores y al tener presente las debilidades y fortalezas de esta empresa se determinó una propuesta con indicadores para eficientar tanto el proceso administrativo y comercial. Cabe señalar que lo que se pretende es la formalización de sus actividades que se vea reflejado en diferentes beneficios como son el atraer y mantener clientes, pero sin llegar a la burocratización y sin dejar de lado las cualidades de la eficacia que maneja la empresa.

ESPACIO DEJADO INTENCIONALMENTE EN BLANCO

## Bibliografía

Abascal F. (2004), *¿Cómo se hace un plan estratégico? La teoría del marketing estratégico*, España, ESIC editorial.

Alhama Belamaric (2004), *Nuevas formas organizativas*, Universidad de Cartago Panamá, Instituto de estudio e investigaciones del trabajo.

Bunge M. (2005), *Diccionario de Filosofía*, Ediciones siglo XXI

Calderón G., Castaño G. (2005), *Investigación en Administración en América Latina*, Colombia, Edigraficas

Carrión J. (2007), *Estrategia: de la visión a la acción*, Madrid, ESIC Editorial

Chiavenato I. (2004), *Introducción a la teoría general de la administración*, séptima edición, Edit. Mc Graw Hill

Cyr D., Gray D. (2004), *Marketing, en la pequeña y mediana empresa*, Bogotá, Grupo Editorial Norma

David F. (2008), *Conceptos de Administración Estratégica*, México, Editorial Pearson Educación

De Val I. (2005), *Managment Estratégico*, España, ESIC editorial.

Diez E., García J., Martín F, Periañez R. (2004), *Administración y Dirección*, Colombia, Editorial Mc Graw Hill.

El derecho (2010), *Contratación mercantil y bancaria*, Grupo editorial el derecho y quantor.

Fernández R., Sánchez J. (1997), "Eficacia Organizacional" Concepto, desarrollo y evaluación, Madrid, Ediciones Díaz de Santos

Francés A. (2006), *Estrategia y planes para la empresa*, México, Editorial Pearson Prentice Hall

Gallo C. (2011), *The innovation secretes of Steve Jobs*, USA, Editorial Mc Graw Hill.

Garrido S. (2006), *Dirección Estratégica*, España, Editorial Mc Graw Hill.

Garza G. (2008), *Macroeconomía del sector servicios en la ciudad de México (1960 .- 2003)*, México, El colegio de México A.C

- Grande I. (2005), *Marketing de Servicios*, España, ESIC Editorial
- Guerras L., Navas J. (2000), *Implantación de las estrategias*, editorial UOC, la universidad virtual.
- Gimbert X. (2003), *El enfoque estratégico de empresa*, España, Ediciones Deusto.
- Gimbert X. (2001), *El enfoque estratégico de la empresa* (Biblioteca empresarial Deusto), España, Ediciones Deusto
- Hamilton M., Pezo A. (2005), *Formulación y evaluación de proyectos tecnológicos empresariales*, Colombia, Convenio Andrés Bello.
- Hax A., Majluf N. (2004), *Estrategias para el liderazgo competitivo*, Argentina, Ediciones Granica.
- Heredia A. (2001), *Sistema de indicadores para la mejora y el control integrado de la calidad de los procesos*, España, Editorial Athenea.
- Hill C., Jones G. (2004), *Administración Estratégica un enfoque integrado*, México, Editorial Mc Graw Hill.
- Hitt M., Black J., Porter L. (2006), *Administración*, México, Editorial Pearson Educación
- Jerome & Perrault (2001) *Marketing*, México, Editorial Mc. Graw Hill
- Jiménez C., Wilburg (2000), *Evolución del pensamiento administrativo en la educación costarricense*, Editorial universidad estatal a distancia San José Costa Rica EUNED
- Koenes A. (1998), *Diseño del servicio*, Madrid, Ediciones Díaz de Santos
- Kotler P., Armstrong G. (2007), *Marketing*, México Editorial Pearson Prencite Hall.
- Kotler, Armstrong (2001), *Marketing*, México, Editorial Pearson Educación.
- Kotler P., Keller K. (2006), *Dirección de Marketing*, México, Editorial Pearson Educación.
- Kotler P., Hayes T. y Bloom P. (2004), *El marketing de servicios profesionales*, España, Ediciones Paidós Ibérica.
- Koontz H., Weihrich H. (1998), *Administración una perspectiva global*, México, Editorial Mc Graw Hill.

- López J. (2005), *Régimen Fiscal del arrendamiento de inmuebles*, México, ISEF
- Luna A. (2008), *Proceso Administrativo*, México, Grupo Editorial Patria.
- Mintzberg, Brian, Voyer (1997), *El Proceso Estratégico*, México, Editorial Pearson Prencite Hall
- Mintzberg H., Ahlstrand B., Lampel J. (2008), *Safari de la Estrategia*, México, Granica Ediciones
- Moreno F., Brasa A. (1998), *El viñedo en castilla – la mancha hacia el siglo XXI*, España, Servicios de Publicaciones de la Universidad de Castilla – La Mancha
- Munch L, Sandoval P, (2005), *Nuevos fundamentos de mercadotecnia: hacia el liderazgo*, México, Editorial Trillas.
- Navajo P. (2009), *Planificación estratégica en organizaciones no lucrativas*, Madrid, Ediciones Narcea
- Nieto R (2006), *El cambio y el sentido de lo irracional* Bogotá, Editorial Pontificia Universidad Javeriana
- Palma M. (2004), *La fiesta en el mundo hispánico*, Colección de estudios y ediciones de la universidad de Castilla la Mancha.
- Paniagua C. (2005), *Principales escuelas del pensamiento administrativo* San José Costa Rica, Editorial universidad estatal a distancia.
- Paz R., Piedrhita E. (2007), *Desarrollo histórico del Marketing*, Universidad Libre Colombia, Editorial universidad libre seccional Cali
- Peralta P. (2007), *Chile tiene fiesta*, Santiago de Chile, Editorial LOM
- Reyes A. (2004), *Administración Moderna*, México, Editorial Limusa
- Rodríguez J., Cordero B. (2002), *La gestión de la tecnología*, Colombia, Unidad de Publicaciones Facultad de Ingeniería Universidad de Colombia
- Rodríguez V. (2002), *Administración de pequeñas y medianas empresas*, México, Cengage Learning Editores.
- Salguero A. (2001), *Indicadores de Gestión y Cuadro de Mando*, España, Ediciones Díaz Santos.

Sanchís J., Ribeiro D. (1999), *Creación y dirección de PYMES*, España, Ediciones Díaz Santos.

Santesmases M. (1996), *Marketing*, España, Ediciones Pirámide

Scheisohn D. (2011), *El poder y la acción, a través de la comunicación estratégica*, Argentina, Ediciones Granica.

Stoner J., Freeman E., Gilbert Jr. D. (2004), *Administración*, México, Editorial Pearson Educación

Summers D. (2006), *Administración de la calidad*, México, Pearson educación de México

Terry G., Franklin S. (2004), *Principios de Administración*, México, Compañía Editorial Continental.

Thompson Jr. A., Stricklan A.J. (2003), *Administración Estratégica*, México, Editorial Mc Graw Hill.

Verderber R. (2004), *Comunicación Oral y Efectiva*, México, Impresos y acabados Marbeth.

Villegas M (2007), *Planeación Estratégica Creativa*, México, Publicaciones Administrativas Contables Jurídicas.

## Hemerografía

Aguilar (2000), Centro de Ciencias Sociales y Humanidades, Universidad Tecnológica de la Mixteca UTM, Oaxaca, México) para la revista *Temas de Ciencia y Tecnología* (Vol. 4, No 11, 2000, 17-28), publicación cuatrimestral de la UTM.

Curso - Taller Mapeo de Procesos de Negocio desarrollado por la consultora Suministros de Valor, Ingeniera de Negocios y Productividad S.A de C.V – SVIN Agosto 2011

González, Rodríguez (2008), *“La globalización y feminización del sector servicios en América Latina: Caso México”*, Revista Umbrales Num.18 La Paz Bolivia

Hernández V, Martínez M, (2011) *“Capacidad administrativa de las empresas integradoras. Caso: Integradora manufacturera en Oaxaca”*, Revista estudios agrarios Núm. 47, México.

Martínez, Ascencio, Villanueva (2007), *¿Qué tan grave es la marginación en León? Estudio comparativo con otros municipios en México*, Cuaderno sobre la equidad, número 6, Universidad Iberoamericana de León, México

Morales (2005), *Marketing Estratégico en PYMES fabricantes de prendas de vestir en el estado de Zulia*, Revista de Ciencias Sociales (Ve), año/vol. XI número 003, Universidad de Zulia, Maracaibo Venezuela

Negocios para todo el año, (2008) Mundo ejecutivo.

Saavedra (2005), *Administración Estratégica: Evolución y tendencias* Revista Economía y Administración, Núm. 64, Junio 2005

Ugarte E. López, I, Miret S., Viegas, S. & Resini F (2000), *Comercialización: sistemas y organizaciones, Universidad Tecnológica Nacional*, Buenos Aires Argentina. Extraído 28 octubre 2010, [http://www. utn.edu.ar/otros/bibliotecas/utn](http://www.utn.edu.ar/otros/bibliotecas/utn)

Velásquez (2003), *Modelo de Gestión de Operaciones para PYMES innovadoras*, Revista Escuela de Administración de Negocios, Colombia enero – abril.

## Tesis

Ángel (2009), *Propuesta de estrategias de comercialización para microempresas de dulces cristalizados de Santa Cruz Acalpixca en la delegación Xochimilco* Tesis de Maestría para obtener el grado en la maestría en ciencias en administración de negocios del Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración unidad Tepepan, México

Flores G (2011), abril, *Mas de 33 millones de contribuyentes en México*, Reportaje en Primero Noticias

Ramos (2009), *Plan de comercialización para los productos de composta, generación de MyPYMES*, Tesis de Maestría para obtener el grado en la maestría en ciencias en administración de negocios del Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración unidad Tepepan, México.

Yépez (2010), *Un plan estratégico para el posicionamiento en el mercado de un producto antiséptico de una PYME*, Tesis de Maestría para obtener el grado en la Maestría en ciencias en administración de negocios del Instituto Politécnico Nacional, Escuela Superior de Comercio y Administración unidad Tepepan, México

## Fuentes Electrónicas

Censos económicos 2010 [www.inegi.com.mx](http://www.inegi.com.mx) accesado 19 de mayo 2011

Desarrollo social y pobreza, Delegación Miguel Hidalgo Accesado (octubre 2011) [www.miguelhidalgo.gob.mx/programas/view/estadisticas/paginas/7-desarrollo-social-y-pobreza](http://www.miguelhidalgo.gob.mx/programas/view/estadisticas/paginas/7-desarrollo-social-y-pobreza)

Diccionario de la Real academia española [www.rae.es/rae.html](http://www.rae.es/rae.html) accesado Marzo 2011

Guías empresariales [www.economia.gob.mx](http://www.economia.gob.mx) última modificación julio 2009, accesado octubre 2010

Instituto Nacional de Estadística y Geografía, Resumen de los resultados de los censos económicos 2009, impreso México [www.inegi.com.mx](http://www.inegi.com.mx) ultima modificación julio 2009,

Instituto Nacional de Estadística y Geografía <http://gaia.inegi.org.mx/denue/viewer.html> julio 2009

Micro, small, and medium enterprises around the world: How many are there and what affects the count, : Kushnir, Mirmulstein, Ramalho (2010), The World Bank, International Finance Corporation (2010), <http://www.ifc.org/msmecountryindicators>, accesado noviembre 2011.

Plan nacional de desarrollo 2007-2012, [www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/.../PND\\_2007-2012.pdf](http://www.snieg.mx/contenidos/espanol/normatividad/.../PND_2007-2012.pdf), accesado septiembre 2010

Programa delegacional de desarrollo Iztapalapa 2009 – 2012 [www.arq.com.mx/documentos/Detalles/55868.html](http://www.arq.com.mx/documentos/Detalles/55868.html). accesado Abril 2011

**MATRIZ DE CONGRUENCIA**

OBJETO DE ESTUDIO	PROBLEMA	PREGUNTA DE INVESTIGACIÓN	OBJETIVO GENERAL DE INVESTIGACIÓN	SUPUESTO DE INVESTIGACIÓN	CATEGORIA DE ANÁLISIS	ESTRUCTURA CAPITULAR
<p>Proceso administrativo y comercial</p>	<p>Ausencia del Proceso Administrativo y Comercial Formal</p> <p>Debido a:</p> <p>Múltiples actividades del empresario</p> <p>El margen de utilidad generado por cada servicio provoca ubicar al dueño estar en una zona de confort.</p> <p>Provocando:</p> <p>Falta de personal capacitado.</p> <p>No hay controles en la realización de actividades.</p>	<p>¿A través de que herramientas se pueden eficientar los procesos administrativos y de comercialización en la Ex hacienda del Carmen?</p> <p><b>PREGUNTAS ESPECÍFICAS</b></p> <p>¿Cómo son los procesos administrativo y comercial que se llevan a cabo actualmente en la “Ex – Hacienda del Carmen”.</p> <p>¿Cuál es el estado situacional de la empresa a estudiar?</p> <p>¿Cuáles son los elementos estratégicos que debe tener la PYME “Ex – hacienda del Carmen”?</p> <p>¿Cuál es el impacto del sector servicios en el PIB a nivel nacional?</p>	<p>Determinar las estrategias funcionales que permitan eficientar los procesos administrativo y comercial a través de planeación y control estratégico</p> <p><b>OBJETIVOS ESPECIFICOS</b></p> <p>Describir los procesos administrativo y comercial actuales para proponer estrategias funcionales acorde a las necesidades de la empresa.</p> <p>Diagnosticar el estado situacional de la empresa.</p> <p>Identificar los elementos de la planeación y el control estratégicos a partir del marco teórico para la PYME.</p> <p>Describir el impacto del sector servicios en el PIB a nivel nacional</p>	<p>Las estrategias funcionales permitirán a la “Ex Hacienda del Carmen” eficientar su proceso administrativo y de comercialización.</p>	<p>Estrategias Funcionales</p> <p>Eficiencia en los procesos</p>	<p><b>CAPÍTULO I</b></p> <p>METODOLOGÍA</p> <p><b>CAPÍTULO II</b></p> <p>SECTOR SERVICIOS, ALQUILADORAS</p> <p><b>CAPÍTULO III</b></p> <p>PROCESOS ADMINISTRATIVO Y COMERCIAL</p> <p><b>CAPÍTULO IV</b></p> <p>ESTRATEGIA, PLANEACIÓN Y CONTROL ESTRATÉGICO</p> <p><b>CAPÍTULO V</b></p> <p>ESTUDIO DE CASO</p> <p><b>PROPUESTA</b></p>



# Cuestionario para conocer el estado situacional de la empresa estudiada, así como de organizaciones dedicadas al mismo giro

---

## 2. OBJETIVOS EMPRESARIALES

2.1 Contar con una misión y visión de negocio permite a la organización direccionar el rumbo a seguir.

- a) Totalmente de acuerdo    b)De acuerdo    c)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d)En desacuerdo    e)Totalmente en desacuerdo

Tiene algún enunciado o emblema para identificar a su empresa cual:

\_\_\_\_\_

2.2 Mi empresa fija objetivos empresariales periódicamente

- a) Totalmente de acuerdo    b)De acuerdo    c)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d)En desacuerdo    e)Totalmente en desacuerdo

¿Con que periodicidad son revisados estos? \_\_\_\_\_

2.3 ¿Qué objetivo es prioritario para la empresa? (enumere del 1 al 5 siendo el 1 el de mayor nivel)

Crecimiento ventas	<input type="text"/>
Mejora en las instalaciones	<input type="text"/>
Diferenciación del servicio	<input type="text"/>
Disminución de costos	<input type="text"/>
Capacitación de los empleados	<input type="text"/>

Otro especifique: \_\_\_\_\_

## 3. Cultura de la empresa

3.1 En mi empresa los empleados tiene designadas sus actividades, funciones y responsabilidades con base en una estructura organizacional

- a) Totalmente de acuerdo    b)De acuerdo    c)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d)En desacuerdo    e)Totalmente en desacuerdo

Tipo de estructura organizativa: \_\_\_\_\_

## **Cuestionario para conocer el estado situacional de la empresa estudiada, así como de organizaciones dedicadas al mismo giro**

---

3.2 La administración del tiempo del empresario se ve beneficiada al delegar responsabilidades al personal.

- a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

¿Qué porcentaje de actividades delega en su empresa? \_\_\_\_\_

3.3 Una adecuada planeación permite al empresario anticiparse y decidir sobre el direccionamiento de la organización.

- a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

3.4 Mi empresa realiza una planeación de tipo:

Estratégico	<input type="checkbox"/>
Funcional	<input type="checkbox"/>
Operativa	<input type="checkbox"/>
Otro	<input type="checkbox"/>

3.5 La descripción formal de las actividades que componen el proceso de servicio permite gestionar de mejor manera a la empresa.

- a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

¿Qué % de procedimientos están formalizados y cuáles son? \_\_\_\_\_

3.6 ¿Contar con un catalogo de proveedores permite al empresario tener diferentes opciones en el momento de adquirir todo lo necesario para organizar el servicio?

- a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

¿De qué manera tiene identificados a sus proveedores? \_\_\_\_\_

3.7 Mi empresa selecciona cuidadosamente al personal involucrado directamente en el servicio

- a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

## Cuestionario para conocer el estado situacional de la empresa estudiada, así como de organizaciones dedicadas al mismo giro

---

3.8 La capacitación del personal es un factor de suma importancia en las empresas de servicios

- a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

¿Cada cuando capacita a su personal?: \_\_\_\_\_

3.9 Unas instalaciones adecuadas y un equipo en buen estado son determinantes para atraer clientes a la organización

- a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

¿Cada cuando da mantenimiento a su equipo e instalaciones? \_\_\_\_\_

3.10 Incluir actividades de control, permite dar seguimiento al trabajo planeado así como a la aplicación de medidas preventivas y correctivas cuando sea necesario.

- a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

¿Qué actividades de control ejerce y de que herramientas se ayuda para llevarlas a cabo?  
\_\_\_\_\_

3.11 Los estándares son parámetros que permiten a mi empresa ser más eficiente:

- a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

3.12 Jerarquice los beneficios que conlleva contar con estándares de eficiencia (enumere del 1 al 5 siendo el 1 el de mayor nivel)

Definir las metas a alcanzar  
Medir los niveles de calidad,  
Señalan en qué partes del proceso podemos mejorar  
Indicar cuáles son las características concretas que debe poseer nuestro servicio.  
Medio de control para aplicar acciones correctivas o preventivas


3.13 ¿Qué estándares maneja la organización? \_\_\_\_\_

## **Cuestionario para conocer el estado situacional de la empresa estudiada, así como de organizaciones dedicadas al mismo giro**

---

3.14 Mencione o describa cual es la misión de su empresa. \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

3.15 ¿Cuál es la visión de su empresa y en qué tiempo la piensa alcanzar? \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

### **4 COMERCIALIZACION**

4.1 Mi empresa tiene identificado y seleccionado el segmento de mercado al que dirigirá sus servicios.

a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

Mencione las características de sus consumidores: \_\_\_\_\_  
\_\_\_\_\_

4.2 En la medida que se conozcan las necesidades del cliente es posible cumplir con sus expectativas.

a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

4.3 Conocer las nuevas tendencias que giran alrededor del servicio ofrecido permite atraer nuevos clientes a la organización.

a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

¿A través de que formas se informa de las tendencias del servicio? \_\_\_\_\_

4.4 Las estrategias implementadas en mi empresa siempre han dado resultado

a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

¿Qué estrategias implementa o ha implementado la empresa y para qué? \_\_\_\_\_

## **Cuestionario para conocer el estado situacional de la empresa estudiada, así como de organizaciones dedicadas al mismo giro**

---

4.5 Mi empresa tiene identificadas las estrategias que llevan a cabo sus competidores para hacer frente al mercado.

- a) Totalmente de acuerdo    b)De acuerdo    c)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d)En desacuerdo    e)Totalmente en desacuerdo

4.6 La promoción de nuestro servicio da como resultado un incremento en las ventas

- a) Totalmente de acuerdo    b)De acuerdo    c)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d)En desacuerdo    e)Totalmente en desacuerdo

¿Cómo promociona su servicio? \_\_\_\_\_

4.7 Jerarquice los elementos que considera fundamentales para garantizar que el cliente contrate el servicio. (enumere del 1 al 5 siendo el 1 el de mayor nivel)

Un trato amable por parte del personal  
Suministrar información amplia y efectiva  
Ofrecer atención posterior a la prestación del servicio  
Precios accesibles y diversas formas de pago  
La reputación del lugar


4.8 La percepción del cliente respecto al precio puede mejorar si se otorga flexibilidad en los precios, se amplía la gama y calidad del servicio y se ofrecen diversos modos de pago.

- a) Totalmente de acuerdo    b)De acuerdo    c)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d)En desacuerdo    e)Totalmente en desacuerdo

¿Cómo determina el precio de su servicio? \_\_\_\_\_

4.9 El contrato de mi empresa estipula en forma clara cuales son las responsabilidades, derechos y obligaciones tanto de la empresa como del cliente

- a) Totalmente de acuerdo    b)De acuerdo    c)Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d)En desacuerdo    e)Totalmente en desacuerdo

## Cuestionario para conocer el estado situacional de la empresa estudiada, así como de organizaciones dedicadas al mismo giro

---

### 5 Percepción y evaluación de la calidad del servicio recibido

5.1 Los niveles de satisfacción de los clientes constituyen una de las medidas que se utilizan para determinar y evaluar la calidad en el servicio

a) Totalmente de acuerdo    b) De acuerdo    c) Ni de acuerdo, ni en desacuerdo    d) En desacuerdo    e) Totalmente en desacuerdo

¿Cómo se mide la satisfacción del cliente en la empresa? \_\_\_\_\_

5.2 Jerarquice las consecuencia que ocasiona la falta de calidad del servicio (enumere del 1 al 5 siendo el 1 el de mayor nivel)

Incremento en costos,  
Abandono del personal por la desmotivación que produce en el mismo las quejas de los clientes y el mal funcionamiento del servicio  
Precios menores que se pueden cobrar por el servicio dado su inferior calidad.  
Mala reputación en el mercado  
Pérdidas definitivas del cliente
