



Universidad Autónoma de San Luis Potosí
Facultad de Ingeniería

Centro de Investigación y Estudios de Posgrado

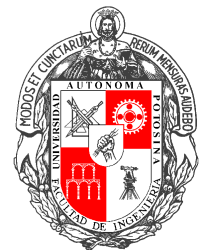
TESIS

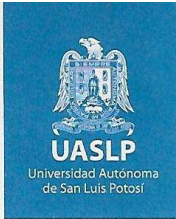
**Desarrollo de estrategias para la mejora de rentabilidad en
empresas del sector eléctrico**

Que para obtener el grado de:
Maestro en Planeación Estratégica e Innovación

Presenta:
Oswaldo Rafael Castro Herrera

Asesor:
Dr. Héctor Méndez Azúa





FACULTAD DE
INGENIERÍA

17 de octubre de 2019

**ING. OSWALDO RAFAEL CASTRO HERRERA
P R E S E N T E**

En atención a su solicitud de Temario, presentada por el **Dr. Héctor Méndez Azúa**, Asesor de la Tesis que desarrollará Usted, con el objeto de obtener el Grado de **Maestro en Planeación Estratégica e Innovación**, me es grato comunicarle que en la Sesión del H. Consejo Técnico Consultivo celebrada el día 17 de octubre del presente año, fue aprobado el Temario propuesto:

TEMARIO:

“Desarrollo de estrategias para la mejora de rentabilidad en empresas del sector eléctrico”

Introducción.

1. Descripción del entorno de las verificaciones para la industria eléctrica.
2. Propuesta metodológica para la generación de estrategias para la mejora de rentabilidad en empresas del sector eléctrico.
3. Validación de la propuesta en caso de estudio.

Conclusiones.

Referencias.

Glosario.

Anexos.

“MODOS ET CUNCTARUM RERUM MENSURAS AUDEBO”

A T E N T A M E N T E

M. I. JORGE ALBERTO PÉREZ GONZÁLEZ
DIRECTOR
SAN LUIS POTOSÍ
FACULTAD DE INGENIERÍA
DIRECCION

Copia. Archivo
*etn.

www.uaslp.mx

Av. Manuel Nava 8
Zona Universitaria • CP. 78290
San Luis Potosí, S.L.P.
tel. (444) 826 2330 al39
fax (444) 826 2336

“2019, aniversario 160 de la fundación del Instituto Científico y Literario de San Luis Potosí”

RESUMEN

La presente investigación trata el problema de baja rentabilidad en empresas del sector eléctrico, producto de la falta de planeación y de estudios de mercado en la apertura de negocios. Este trabajo propone una metodología que permita evaluar la situación por la que la empresa pasa y, a la vez, permita identificar las áreas de oportunidad, con la finalidad de generar estrategias que permitan mejorar la situación financiera de la empresa mediante el aumento de su rentabilidad.

La propuesta se basa en la adaptación del proceso de administración estratégica en donde se adecua el procedimiento a las necesidades del sector. Adicionalmente, se propone la utilización de un conjunto de herramientas que permiten la generación de estrategias adaptadas para ser ejecutadas con la finalidad de mejorar la rentabilidad de la empresa.

La propuesta fue evaluada en un caso de estudio, en donde la metodología fue desarrollada, paso a paso y en donde, en un periodo relativamente corto, se obtuvieron resultados altamente satisfactorios.

Palabras clave: *Administración Estratégica, Rentabilidad, Industria eléctrica, Innovación en los negocios.*

ABSTRACT

This research deals with the problem of low profitability in companies dedicated to electrical sector due to lack of planning and market studies before its beginning. This work proposes a methodology for evaluating the current status of the firm and, at the same time, allow the identification of the opportunity areas for the generation of strategies. Main objective of these strategies is the improvement of the finances of the firm, traduces in the profit increase.

The approach is based on the adaptation of the strategical management process, where the procedure is fitted to the needs of the electrical sector. In addition to this, it is proposed to use a set of tools used to generate strategies for the increase of the profitability of the firm.

The proposal was implemented and evaluated in a case of study, where the methodology was applied, step by step. Results of this exercise were highly satisfactory.

Keywords: *Strategic management, Profitability, Electrical industry, Business Innovation.*

DEDICATORIA

Me gustaría agradecer a mi inseparable compañera, amiga y pareja Citlally Pineda, por apoyarme en cada momento de la vida

A mis padres el Sr. Rafael Castro y mi madre la Sra. Consuelo Herrera que me dieron la vida y me han apoyado a cada instante. Gracias por creer en mí, por apoyarme en mis decisiones y brindarme su apoyo por la educación que he obtenido.

Agradezco profundamente el apoyo del Dr. Héctor Méndez Azúa por apoyarme con la realización del documento y darme las pautas para la implementación, dirigirme y compartirme sus conocimientos.

A mis sinodales que apoyaron con sus opiniones a dar otro enfoque a este documento con sus valiosas aportaciones.

Gracias por todo

Contenido

Índice de Figuras	vii
Índice de Gráficos.....	viii
Índice de Tablas.....	viii
Introducción	1
Capítulo 1. Descripción del entorno de las verificaciones para la industria eléctrica	3
1.1 Problemática.	6
1.2 Objetivo General	8
1.3 Objetivos Específicos.....	8
1.4 Justificación	9
1.5 Marco teórico.....	10
1.5.1 Marco conceptual	11
1.5.2 Marco metodológico.....	21
1.6 Hipótesis.....	28
1.7 Alcance	28
1.8 Conclusiones del capítulo 1.....	29
Capítulo 2. Propuesta metodológica para la generación de estrategias para la mejora de rentabilidad en empresas del sector eléctrico	31
2.1 Planteamiento metodológico.....	31
2.2 Propuesta metodológica	35
2.3 Conclusiones del capítulo 2.....	50
Capítulo 3. Validación de la propuesta en caso de estudio	52
3.1 Diagnostico de la situación actual del departamento.....	53
3.1.1 Revisión de misión y visión.....	53
3.1.2 Revisión de objetivos estratégicos.....	54
3.1.3 Evaluación Interna.....	56
3.2 Procesamiento de la información	62
3.3 Desarrollo de la estrategia.	68
3.4 Implementación de la propuesta.....	93
3.5 Medición y evaluación del desempeño de la propuesta.....	101
3.6 Conclusiones de la sección 3	106

Conclusiones	107
Referencias.....	108
Glosario	110
ANEXOS	112
ANEXO 1	113
ANEXO 2	115
ANEXO 3	117
ANEXO 4	119

Índice de Figuras

FIGURA 1 DIAMANTE DE PORTER.....	11
FIGURA 2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	14
FIGURA 3 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).	16
FIGURA 4 CADENA DE VALOR.....	18
FIGURA 5 LOS CINCO PORQUÉS.	19
FIGURA 6 MATRIZ FODA.....	20
FIGURA 7 CICLO DE LA CADENA DE VALOR PARA CONSUMIDORES DE BAJOS RECURSOS	22
FIGURA 8 SUMARIO DEL ANÁLISIS FODA PARA AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO.	24
FIGURA 9 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA DEL CAMARÓN MEDIANTE EL DIAMANTE DE PORTER.	26
FIGURA 10 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.....	27
FIGURA 11 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA.....	33
FIGURA 12 ETAPAS DE LA METODOLOGÍA	34
FIGURA 13 MODELO INTEGRAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	37
FIGURA 14 MODELO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD	39
FIGURA 15 DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA.....	46
FIGURA 16 DIAGRAMA DE ISHIKAWA	48
FIGURA 17 DIAGRAMA DE GANTT.....	52
FIGURA 18 DIAGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO.	53
FIGURA 19 DIAGRAMA FODA DEL PRESENTE CASO DE ESTUDIO	69
FIGURA 20 DIAGRAMA DE PARETO	71
FIGURA 21 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA LA LLEGADA DE NUEVOS COMPETIDORES	73
FIGURA 22 DIAGRAMA DE ISHIKAWA SOBRE LOS PRECIOS CAROS	75
FIGURA 23 DIAGRAMA DE ISHIKAWA SOBRE LA FALTA DE PUBLICIDAD	77
FIGURA 24 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA IDENTIFICAR LA INCAPACIDAD DE NO PODER CONCRETAR TODAS LAS SOLICITUDES	79
FIGURA 25 MAPA CONCEPTUAL PARA LA GENERACIÓN DE LA ESTRATEGIA.....	82
FIGURA 26 MAPA CONCEPTUAL DE LA LLEGADA DE COMPETIDORES	83
FIGURA 27 MAPA CONCEPTUAL DE BRINDAR PRECIOS CAROS.....	86
FIGURA 28 MAPA CONCEPTUAL DE FALTA DE PUBLICIDAD	89
FIGURA 29 MAPA CONCEPTUAL DE LA INCAPACIDAD DE NO PODER CONCRETAR TODAS LAS SOLICITUDES.....	91
FIGURA 30 DIAGRAMA DE GANTT IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS.....	94
FIGURA 31 ANÁLISIS DE MERCADO.....	97

Índice de Gráficos

GRÁFICO 1 COMPARATIVA DE PRECIOS	99
GRÁFICO 2 COMPARATIVA ENTRE PRECIOS POR SERVICIO.....	102
GRÁFICO 3 COMPARATIVA ENTRE SERVICIOS SOLICITADOS.....	103
GRÁFICO 4 COBERTURA DE SERVICIOS EN LA REPUBLICA.....	104
GRÁFICO 5 COMPARACIÓN DE UTILIDADES.....	105

Índice de Tablas

TABLA 1 LISTA DE CAUSAS DE LA BAJA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA.....	70
TABLA 2 CINCO PORQUÉS DE LA LLEGADA DE COMPETIDORES	74
TABLA 3 CINCO PORQUÉS DE PRECIOS CAROS	76
TABLA 4 CINCO PORQUÉS SOBRE LA FALTA DE PUBLICIDAD	78
TABLA 5 CINCO PORQUÉS INCAPACIDAD DE CONCRETAR TODS LOS SERVICIOS	80
TABLA 6 PORCENTAJES POR RUBRO.....	96

Introducción

Dentro de los muchos requerimientos de seguridad con los que deben de cumplir los lugares en donde exista una concentración pública, de acuerdo con la solicitud de cada organismo regulador; existe la normativa exigida por la ley de la industria eléctrica en las cuales obliga al solicitante a ser supervisado por una unidad de verificación que se encuentre acreditada para asegurar el cumplimiento de los requerimientos mínimos de las instalaciones eléctricas; esto de acuerdo con el artículo 33, párrafo V, de la Ley de la industria eléctrica que dice:

“Comprobar, cuando se trate de conexiones de instalaciones destinadas al uso de energía eléctrica para servicios en alta tensión y de la prestación de servicios en lugares de concentración pública, que una unidad de verificación, aprobada en los términos que defina la Secretaría, certifique en los formatos que para tal efecto expida ésta, que la instalación en cuestión cumple con las normas oficiales mexicanas aplicables a dichas instalaciones”. (Comisión Reguladora de Energía, 2014, pág. 12)

Debido a esta necesidad y, conforme al listado proporcionado por la Entidad Mexicana De Acreditación A.C., (2017) es que numerosas empresas se especializaron para ofrecer estos servicios de verificación. Esta necesidad también fue identificada por un empresario potosino, el cual, debido al constante crecimiento y desarrollo, aunado a los cambios continuos por los que la ciudad tuvo y está teniendo, y que han venido generando, un gran número de apertura de lugares de concentración pública, motivo por el cual decidió fundar la unidad de verificaciones eléctricas.

Inicialmente, la empresa prestaba solamente el servicio de verificaciones eléctricas en forma general, pero en el año 2017, este empresario detectó, conforme al número de solicitudes telefónicas que recibía, un nuevo nicho de oportunidad para la empresa. Para cubrir esta necesidad decidió especializar una nueva área para hacerle frente a la demanda, abriendo un departamento enfocado a la medición de electricidad estática en los centros de trabajo y a la medición de las condiciones de iluminación en los centros de trabajo, ya que se veía como una

gran oportunidad de negocio; sin embargo, el departamento fue creado sin ningún análisis de mercado, y carece de una estructura operacional y administrativa que permita tener una visión clara; actualmente, la realidad muestra que los resultados no son los esperados por él gerente. Actualmente, se ha logrado identificar que la necesidad está ahí y la demanda en el mercado se encuentra en pleno desarrollo, no obstante, realizando las acciones correctivas necesarias y con un enfoque bien encaminado, este departamento puede llegar a ser muy rentable.

El objetivo de esta tesis es realizar un análisis dentro del departamento que permita conocer mejor la situación actual para después generar las estrategias y seleccionar las herramientas necesarias que puedan ser adaptadas a las necesidades del departamento de mediciones, realizando las acciones correctivas y mejoras para que el departamento alcance el objetivo de ser rentable. De igual manera, se pretende que el trabajo realizado sirva de apoyo a empresas que expongan características similares a las estudiadas y que presentan problemáticas de rentabilidad como las que aquí se plantean.

Capítulo 1. Descripción del entorno de las verificaciones para la industria eléctrica

Debido a que el ramo de la industria eléctrica y sus aplicaciones es sumamente grande; existen unidades de verificaciones eléctricas en todo el país, las cuales tienen como objetivo primordial el verificar el cumplimiento de la norma bajo la cual están acreditadas. En este caso, al ser una unidad de verificaciones eléctricas, se tiene la obligación de auditar el cumplimiento de los requerimientos mínimos de seguridad en las instalaciones eléctricas en aquellos sitios de concentración pública y/o con suministro eléctrico en alta tensión mediante la solicitud de algún constructor al realizar una modificación o instalación nueva. Para poder corroborar que se cumple con la norma correspondiente, se emite un documento denominado acta circunstanciada y así mismo se emite un dictamen de verificación.

La finalidad de las verificaciones de este tipo es establecer las especificaciones mínimas y lineamientos de carácter técnico que deben satisfacer las instalaciones destinadas a la utilización de la energía eléctrica, afín de que ofrezcan la seguridad para las personas y sus propiedades, en lo que refiere a la protección contra accidentes eléctricos.

Así mismo, existe la normativa emitida por la Secretaría del Trabajo y Previsión Social en las cuales su principal objetivo es asegurar la prevención en materia de seguridad industrial y salud en el trabajo.

Dentro del conjunto de normas con las que cuenta, se encuentra la normativa que rige los lineamientos que se deben de cumplir conforme a las condiciones de iluminación en los centros de trabajo y las condiciones de seguridad sobre la electricidad estática en los centros de trabajo; por mencionar solamente dos de muchas otras normas que rigen otros rubros, en materia de seguridad y salud en el trabajo.

El proceso para poder acreditarse dentro de una norma conlleva a una serie de procedimientos burocráticos y administrativos, que en la mayoría de los tramites antes de ser aceptados, les lleva un periodo de tiempo recopilarlos y tramitarlos y a esto hay que sumar los costos que hay que invertir en la capacitación del personal.

Estos son algunos de los principales motivos por el cual es que muchas unidades de verificación se dedican únicamente a brindar el servicio de verificar la normativa de las instalaciones eléctricas ya que las ganancias por cada servicio son muy remunerables y siempre existe una gran demanda dentro ese entorno; situación que genera que existan áreas de oportunidades para brindar nuevos servicios al cliente bajo las demás normas existentes, como son las normas de la Secretaria del Trabajo y Previsión Social y sus diversas aplicaciones que contienen.

Este trabajo surge de las necesidades que presenta el departamento de mediciones dentro de una empresa dedicada a las verificaciones eléctricas, empresa que fue creada con la finalidad de ofrecer los servicios arriba mencionados. Esta empresa se encuentra ubicada en la ciudad de San Luis Potosí y cuenta con una sucursal en la ciudad de Querétaro. La empresa matriz la cual fue constituida como una empresa moral desde el año 2009, ya que anteriormente se desempeñaba como persona física mediante la cual únicamente se brindaba el servicio de las verificaciones eléctricas. Debido a los buenos resultados y al éxito obtenido durante el transcurso de los años, fue identificando nuevas áreas de oportunidad y así decidió brindar nuevos servicios, ahora también cuenta con estudios de calidad de la energía, elaboración de proyectos eléctricos, venta de productos led, estudios de protección contra descargas atmosféricas, proyección, gestión y ejecución de obra eléctrica, hidráulica y civil.

Debido a la demanda del número de llamadas que solicitaban los servicios de mediciones en cuanto a los niveles de iluminación y de electricidad estática en los centros de trabajo, el gerente tuvo la inquietud de abrir el departamento de mediciones. Indagando, se descubrió que en San Luis Potosí existe esa demanda porque no había nadie que contara con la acreditación otorgada por la Secretaria del Trabajo y Previsión Social para poder brindar esos servicios.

Como se había hecho mención anteriormente, a causa de que el trámite de una acreditación es tardío y costoso; a nivel nacional, son pocas las unidades de verificaciones y laboratorios que se dedican a brindar el servicio bajo la norma de electricidad estática en los centros de trabajo y la norma de las condiciones de iluminación en los centros de trabajo, teniendo así una gran área de oportunidad de que el departamento se desarrolle satisfactoriamente y pueda ser uno de los pioneros en este sector tanto a nivel nacional como estatal.

El lapso que tomó para poder acreditarse en estas dos normas generó que los clientes tuvieran la necesidad de solicitar el servicio en estados colindantes, lo cual se vio reflejado en una pérdida de clientes. Ahora que se cuenta con la acreditación, el departamento sufrió un impacto que se vio reflejado en los ingresos que el gerente esperaba.

Otro factor que impacta negativamente en la rentabilidad del nuevo departamento, es que, desgraciadamente, algunos de los organismos encargados de regir la seguridad en México permiten irregularidades en su sistema, lo que facilita a las empresas poder funcionar en muchas ocasiones sin los requerimientos mínimos de seguridad y salud para los empleados que laboran dentro de los lugares de concentración pública, situación misma que deriva en accidentes que le cuesta la vida a las personas que laboran dentro de algunas empresas.

Existen empresas que solicitan de los servicios anteriormente mencionados, después de que el organismo regulador llega a auditarlos, tiempo después de que ya iniciaron con las operaciones de trabajo cuando en realidad deben de contar con estos estudios antes de iniciar sus labores, situación en la cual, ellos ya deberían de contar con un dictamen, mismo que debería de estar agendado dentro de sus sistemas de mantenimiento, ya que algunos de estos dictámenes solo tienen valides por 1, 2 o 5 años o hasta que surja alguna modificación en la instalación, esto de acuerdo con los siguientes artículos, que dicen:

“Las áreas clasificadas como peligrosas y los locales con ambientes especiales indicados como tales en la Norma Oficial Mexicana NOM-001-SEDE-2012 Instalaciones Eléctricas (utilización), o lo que la cancele o sustituya, deberán contar con un dictamen de verificación, mismo que tendrá vigencia de cinco años. Al término de la vigencia del dictamen o de cualquier modificación a la instalación eléctrica se requerirá un nuevo dictamen de verificación para que sea posible continuar suministrándole energía eléctrica”. (Secretaría de Energía, 2017, pág. 3 Art. Cuarto).

“La vigencia del dictamen de verificación cuando este sea favorable, será de dos años, y el informe de resultados será válido y se conservara siempre y cuando, se mantengan las condiciones que dieron origen al resultado de la

evaluación.” (NOM-025-STPS-2008, Condiciones de iluminación en los centros de trabajo, 2008, pág. 6 Punto 13.3)

“La vigencia del dictamen de verificación y del informe de resultados cuando estos sean favorables, será de un año, siempre y cuando no sean modificadas las condiciones que sirvieron para su emisión.” (NOM-022-STPS-2015, Electricidad estática en los centros de trabajo - Condiciones de seguridad., 2015, pág. 10 Punto 11.5)

Lamentablemente la situación en México es muy distinta. En la mayoría de las empresas se esperan a ser auditados, al no contar con el estudio o dictamen aprobatorio, el organismo regulador brinda una prórroga de tiempo para que se realicen las acciones necesarias y es cuando solicitan el servicio de una unidad de verificación. Una vez que tienen el dictamen y pasan la auditoria no vuelven a actualizar la vigencia cuando se pierde la valides, hasta que nuevamente el organismo regulador los vuelva a auditar.

Sin embargo, actualmente, con las modificaciones en la reforma energética se vuelve a vislumbrar una nueva área de oportunidad. Con el ingreso de nuevos proveedores de combustibles se generó la conformación de un nuevo mercado de petrolíferos, mercado que está siendo regulado por la Agencia de Seguridad, Energía y Ambiente. Este organismo es encargado de regular y supervisar las instalaciones y actividades del sector de hidrocarburos. Entre estos se pueden consultar las 11,820 gasolineras que existen en México (Petróleos Mexicanos, 2017), mismas que se ven obligadas a solicitar un estudio de medición en electricidad estática en los centros de trabajo. Como resultado de esto, se tiene un gran número de oportunidades a las cuales se les puede brindar servicio bajo la norma que rige la electricidad estática en los centros de trabajo.

1.1 Problemática.

Una buena planeación estratégica es parte fundamental para el crecimiento y desarrollo de toda empresa, pero por desgracia este tipo de acciones no siempre se llevan a cabo. Esta situación también se presenta en una empresa de verificaciones eléctricas, la cual será el objeto de estudio del presente trabajo.

A) Problematización:

La problemática surge con la apertura del departamento de mediciones. El gerente de la empresa decide abrir el departamento, como consecuencia de la demanda que detectó por medio de solicitudes puntuales de algunos de sus clientes. Basado en su intuición y, al no existir otra empresa que brindara estos servicios, se vio motivado a la pronta apertura del departamento sin que mediara un estudio de mercado previo.

Por desgracia la realidad es muy distinta a la visión prevista por el gerente, debido a que no se han logrado percibir los ingresos que él esperaba, motivo por el cual, tiene la inquietud de conocer cuáles son los factores que están afectando en el departamento y que no están generando que sea rentable.

Dentro de las inquietudes que el gerente tiene, se busca conocer el motivo de la disminución de los clientes, factor importante que impacta a la rentabilidad de todo negocio. La duda que surge al gerente es que, si debido a su pronta apertura y la falta de un estudio de mercado, ¿tiene destinado a llevar al departamento a su punto de quiebre en un corto plazo? El gerente se plantea si debe cerrar el departamento como medida preventiva antes de quedar endeudado en el caso de que el departamento se fuera a la bancarrota.

Entonces, como se mencionó anteriormente, se sabe que el mercado y la demanda existen dentro del entorno; con el presente trabajo se tiene como objetivo desarrollar una estrategia que permita determinar la situación actual en la que se encuentra el departamento, evaluar la factibilidad del departamento y corroborar si es realmente viable, puesto que sin este análisis, no es posible conocer la situación financiera en la que se encuentra, ni existen elementos suficientes que permitan seleccionar un conjunto de herramientas y a su vez generar nuevas estrategias que ayuden a lograr el objetivo, que al igual que muchas empresas y departamentos, además de ser rentables, es mantener un crecimiento sólido y sustentable financieramente que le permita hacerle frente a los cambios del entorno.

B) Delimitación del problema.

Rentabilidad dentro del departamento de mediciones en una empresa de verificaciones eléctricas ubicada en San Luis Potosí.

C) Preguntas de investigación.

- ¿Cuál es la situación actual en la que se encuentra el departamento de mediciones?
- ¿Qué variables son las que afectan la rentabilidad en el departamento de mediciones?
- ¿Qué estrategias hay que generar o modificar para asegurar la rentabilidad?
- ¿Qué herramientas me pueden ayudar a alcanzar la rentabilidad del departamento en cuestión?

1.2 Objetivo General

El objetivo definido para este trabajo de tesis es el siguiente:

Desarrollar una estrategia basada en la Planeación Estratégica con la finalidad de aumentar la rentabilidad del Departamento de Mediciones de una empresa de verificaciones eléctricas ubicada en la ciudad de San Luis Potosí.

1.3 Objetivos Específicos

Para alcanzar el objetivo general planteado, se establecen los siguientes objetivos específicos:

- Identificar los principales factores que intervienen en la rentabilidad de una empresa con la finalidad de utilizarlos para la generación de la estrategia.
- Desarrollar un método sistemático que permita evaluar la situación actual de una empresa.
- Desarrollar una metodología que permita mejorar la rentabilidad de las empresas.
- Validar la propuesta en un caso de estudio con la finalidad de evaluar los resultados y cuantificar el éxito de la propuesta.

1.4 Justificación

La propuesta planteada en este trabajo busca proponer soluciones mediante la selección de herramientas que permitan ayudar a empresas que, como la analizada en este caso, abren o se expanden por intuición, sin que se tenga previamente un estudio formal de mercado.

La intuición puede ser un elemento positivo para la toma de algunas decisiones. Por desgracia, en este mundo tan dinámico y competitivo, se requiere mucho más que decisiones tomadas por una simple corazonada. La falta de conocimiento y de experiencia, aunado a la falta de indicadores que permitan conocer la situación en la que se encuentra cualquier negocio, genera que se esté navegando como un barco sin rumbo por el océano, siendo incapaz de llegar a su destino.

Pero, realmente ¿la apertura de un negocio o una expansión que se realiza por simple intuición y corazonada tiene condenada a la empresa a su fracaso? Son conocidos diferentes casos en los que un comerciante, sin tener ningún estudio de mercado, reconocen que existe una necesidad dentro del mercado y aprovechan esa necesidad, para brindar sus servicios o productos y muchos de ellos han alcanzado el éxito; sin embargo, la gran mayoría de estos negocios fueron desarrollados de acuerdo con la situación y las condiciones de necesidad que existían en ese momento.

Esto genera que no se pueda conocer la frecuencia con la que se adquiere de ese producto o servicio, siendo uno de los datos vitales para poder calcular el tiempo de ciclo de vida de los productos o servicios que se ofrecen.

Tampoco existe una retroalimentación que permita conocer y mejorar lo que actualmente se ofrece; no se analiza que es lo que se ha hecho hasta el momento y que es lo que falta por hacer, si se está haciendo bien o que tan mal se ha venido haciendo. Tampoco existen datos que permitan incrementar el número de clientes y como consecuencia esto se ve reflejado dentro de sus utilidades. Estos negocios no entienden la importancia de establecer un camino bien definido que les permita consolidarse firmemente en el presente y planear su futuro teniendo una visión clara de las metas a las que se quiere llegar y así mismo asegurar su supervivencia.

Cabe destacar y hacer mención que no todos los negocios han sido exitosos o que muy probablemente no lo sigan siendo. Quizás la verdadera reflexión se centra en preguntarse: ¿Cómo serían de exitosas y que nivel de utilidades tendrían si sus estrategias fueran más visionarias?

Entonces ¿Cómo desarrollar un plan para aquellos negocios que fueron abiertos por simple intuición, debido a las necesidades que le demandaba en ese momento el entorno, y que le permitan alcanzar el éxito deseado?

Dentro de este trabajo se pretende desarrollar una metodología que permitan identificar las fortalezas y debilidades para poder posicionar la situación en la que se encuentra la empresa bajo este caso de estudio, identificando aquellas áreas de oportunidad en las que se pueda mejorar y que permitan generar una estrategia que lleve a la empresa al éxito siempre y cuando, esta, sea aún factible con la visión y los objetivos planteados.

Este trabajo de investigación aportará un modelo práctico que sirva como base de estudio para aquellas empresas que lleguen a presentar el mismo tipo de problemática, permitiéndoles una mejor toma de decisiones, las cuales estarán sustentadas bajo herramientas que les permitan evaluar su situación y planear su camino conforme a su visión y objetivos, buscando obtener mejores resultados en el futuro.

1.5 Marco teórico

El objetivo de esta sección es presentar un conjunto de definiciones que permitan entender mejor este trabajo, así como presentar algunas propuestas que abordan la problemática que aquí se trata. Es por esta razón que el marco teórico se presenta en 2 partes: un marco conceptual en donde definiciones y términos relacionados con este trabajo son explicados y un marco metodológico, en donde se analizan algunos trabajos referentes al tema aquí abordado.

1.5.1 Marco conceptual

En este apartado se presentan definiciones de los términos más utilizados y relevantes relacionados con el desarrollo de negocios y la rentabilidad de estos que nos permitirán una mejor comprensión del tema durante el desarrollo de la presente investigación.

1.5.1.1 Diamante de Michael Porter. - Es un modelo mediante el cual se relacionan varios indicadores que se ven influidos para que un país, región, comunidad o empresa sean competitivos. Cada uno de estos indicadores conforman un sistema en el que cada componente puede contemplarse por separado sin dejar en cuenta que la actuación de cada uno va a afectar o beneficiar al otro, constituyendo de esta manera un sistema dinámico (Porter, 2001).

El modelo del diamante de Michael Porter (Figura 1) es una herramienta que sugiere que existen una serie de razones por las cuales una empresa o un sector de la economía resulta ser más competitivo que los otros; esta herramienta permite analizar los factores que generan las ventajas competitivas dentro de una empresa para poder determinar la situación del conjunto de competidores en el sector industrial.

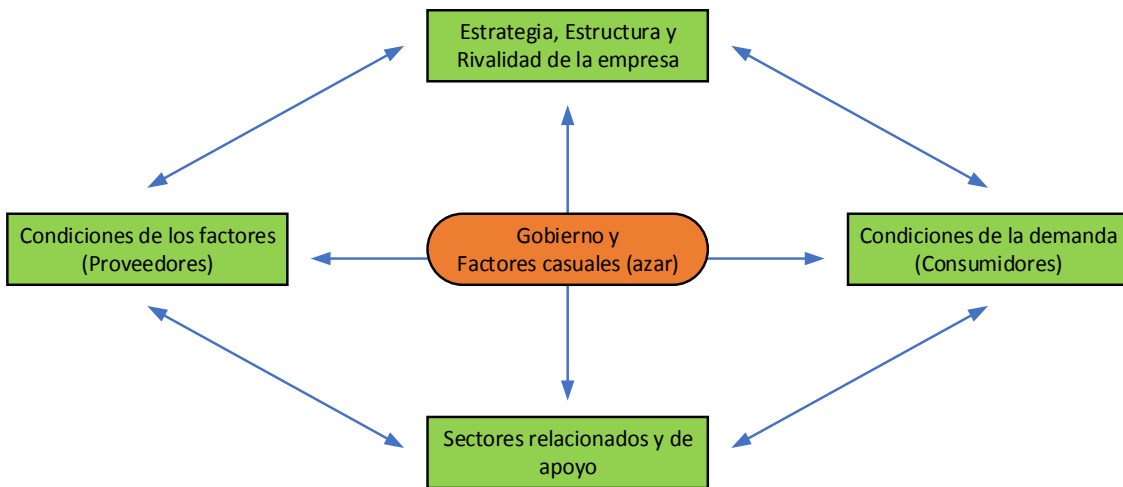


Figura 1 DIAMANTE DE PORTER

Fuente: Elaboración basada en estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia (Michael Porter, 2001)

Michael Porter lo describe de la siguiente manera:

“La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas..., la acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial” (Porter, 2001, pág. 23)

Cada uno de los factores que conforman el diamante de Porter se describe a continuación:

Condiciones de los factores hace referencia a la posición de la nación, empresa o sector económico, en lo que se refiere a mano de obra especializada o infraestructura necesaria para competir en un sector dado, creando de esta manera ventajas competitivas sustentables y significativas debido a situaciones que pudieron ser heredados, descubiertos o creados.

Los proveedores juegan un papel importante sobre las empresas ya que son los encargados de elevar o disminuir los precios reduciendo la calidad de los productos o servicios, factores que vienen determinados por:

1. Importancia de los insumos en donde si el producto o el servicio que provee la empresa es importante para conseguir el éxito o la calidad de este mismo, entonces el proveedor podrá ejercer mayor poder sobre los insumos que le brinda a la empresa.
2. Integración hacia adelante con la finalidad de que el proveedor se integre con otros proveedores para ofrecer mayores beneficios e ir teniendo mayor presencia en el mercado con lo cual podrá ejercer mayor poder sobre la empresa a la que provee.
3. Si el número de proveedores es menor al número de competidores se podrá ejercer mayor poder para controlar sus precios, calidad y las condiciones de compra y venta.
4. Si no existen o hay escasa competencia con insumos sustitutos a los que brinda el proveedor entonces su influencia hacia el dominio para ejercer su poder será mayor.

Condiciones de la demanda se refiere a la naturaleza de la demanda interior de los productos o servicios del sector. Los compradores influyen forzando precios más bajos a cambio de una calidad superior en los productos o servicios haciendo que las empresas generen un mayor esfuerzo para satisfacer los requisitos de la demanda, en donde muchas empresas siempre se anticipan a lo que sus clientes podrían necesitar dentro de un corto o mediano plazo.

Estas fuerzas para negociar se encontrarán a favor de los clientes cuando:

1. Cuando existe la posibilidad de adquirir el producto o servicio con otro competidor
2. La calidad y precio son similares o iguales con cualquier comprador
3. Se produce el insumo con poca inversión.

Sectores relacionados y de apoyo, Michael Porter determina esta fuerza por medio de lo que denomina clúster de empresas, dentro de las cuales existe una relación cooperativa entre diferentes empresas relacionadas tanto horizontal como verticalmente, colocando un tope sobre las empresas y limitando los rendimientos en el sector.

Estrategia, Estructura y Rivalidad de la empresa. Cuando existe la presencia de competidores se crea un factor que ayuda a mejorar la calidad de nuestro producto o servicio, creando nuevas ventajas competitivas como una medida para aumentar el rendimiento y la productividad.

Dichas fuerzas vienen definidas:

1. Cuando existe un crecimiento lento por parte del sector industrial se tiene que luchar por obtener una mayor participación por parte del mercado creando una necesidad por la demanda del producto o servicio.
2. Cuando se cuenta con productos que su costo fijo es elevado se crean estrategias para generar precios bajos y así asegurar las ventas del servicio o producto.
3. La diferenciación del producto o servicio, si el consumidor no encuentra diferencia alguna su criterio de compra estará basado en el precio y la calidad.

Gobierno y factores casuales. La acción que ejerce el gobierno puede ayudar a mejorar las ventajas, gestionando los recursos y decidiendo hasta qué punto brinda apoyo a los diferentes sectores empresariales y brindándoles tecnologías para desarrollar innovación e investigación.

Los factores causales vienen determinados por los eventos que surgen al azar, elementos imprevistos que generan nuevas oportunidades sobre las desventajas de las empresas rivales como acontecimientos económicos y políticos externos, cambios por parte de la demanda en el mercado y otros factores ajenos a la empresa que pueden alterar o dar una nueva forma sobre las ventajas competitivas que se tienen.

Este tipo de herramienta resulta ser de utilidad para poder generar nuevas ventajas competitivas, con la finalidad de conocer, si el servicio que se está ofreciendo es lo que requiere el mercado, debido a que en este caso de estudio ya se brinda el servicio, resulta de vital importancia conocer los factores que se ven influidos tanto en su afectación y sobre aquellos de los que puede obtener un beneficio, una vez que se han determinado todas y cada una de las características del servicio, esta herramienta permite analizar el mercado y conocer la situación de la competencia debido a que todos los servicios y productos están determinados por un sistema dinámico que en conjunto generan la rentabilidad del mismo.

1.5.1.2 Ciclo de vida del producto. Este modelo fue desarrollado por el economista Theodore Levitt quien se dedicaba como editor dentro de la revista Harvard Business School, para publicar su artículo “*Exploit the Product Life Cycle*” (Levitt, 1965) de acuerdo con Levitt, los productos al igual que el ciclo de vida de los seres vivos nace, crecen, se desarrollan y mueren dentro de este ciclo existen diferentes riesgos y oportunidades que influyen dentro de la rentabilidad del producto.

El modelo del ciclo de la vida del producto se encuentra definido por las etapas que se muestran dentro de la Figura 2, cada una de estas etapas serán descritas a continuación para tener una mayor comprensión de la evolución por la que pasa un producto.

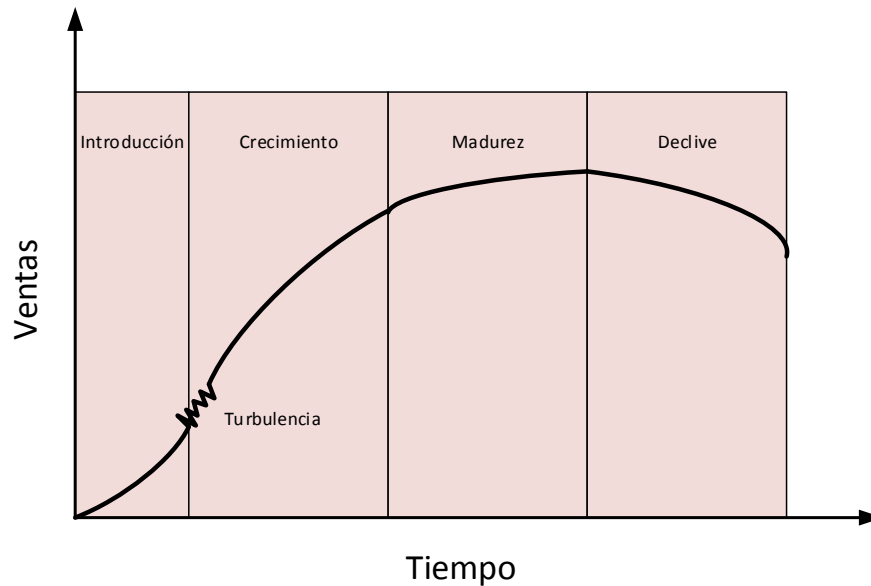


Figura 2 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO.

Fuente: Elaboración basada en *Exploit the Product Life Cycle* (Levitt, 1965)

- 1. Introducción o desarrollo del mercado.** Durante esta etapa se cubre toda el área de cobertura de mercadotecnia, promoción, venta, publicidad entre otras para promocionar el nuevo producto. Esta etapa está caracterizada por un volumen de ventas bajas y un lento crecimiento, durante esta etapa los precios deben estar bien definidos para facilitar la rápida penetración dentro del mercado.
- 2. Fase de turbulencia.** Pueden desarrollarse turbulencias durante la transición de las etapas, principalmente en la etapa de introducción-crecimiento y crecimiento-madurez, en las cuales, las presiones externas del mercado o problemas internos en la empresa pueden poner en riesgo al producto que impida alcanzar la siguiente etapa.
- 3. Crecimiento o crecimiento del mercado.** Debido a la demanda que se genere en el mercado por el producto, será la rapidez de crecimiento de esta, haciendo que el mismo mercado se extienda rápidamente, durante esta etapa pueden presentarse competidores.
- 4. Madurez.** La velocidad de las ventas se reduce alcanzando un nivel constante, durante esta etapa, se deben aplicar la mayor cantidad de estrategias para mantener con vida el producto, así mismo los competidores comienzan a salir del mercado.
- 5. Declive.** Es poca la demanda que existe, debido a que el mercado no acepta el producto por no adaptarse a sus necesidades y ya no ser atractivo como antes, siendo remplazado por otros productos que son de mayor utilidad para el mercado y sus consumidores.

Conocer el ciclo de vida del servicio, permite corregir las acciones necesarias para poder desarrollar el servicio o producto durante la etapa de crecimiento, evitando a mayor medida la zona conocida como turbulencia en la que el servicio puede llegar a la bancarrota y cerrar a temprana edad. Es necesario diseñar de forma oportuna aquellas estrategias que permitan alargar la fase de crecimiento y madurez para evitar llegar al declive en donde el servicio resulta ser poco rentable, hasta que termina por ser poco atractivo y se deja de brindar el servicio. Para esto es necesario generar estrategias y mejorar el servicio o producto mediante la innovación y las necesidades que el mercado demande.

1.5.1.3 Matriz BCG. Boston Consulting Group es una firma consultora con sede en la capital de Massachusetts que, basados en el modelo del ciclo de vida del producto, su fundador Bruce Henderson publicó en 1970 a través del artículo “*The product portfolio*”, (Henderson, 1970)

un modelo mediante el cual clasificaba los productos en cuatro tipos diferentes en función del crecimiento del mercado y de la cuota de mercado del producto. A la matriz BCG también se le conoce como matriz de crecimiento-participación. (David, 2013, pág. 182).

La matriz BCG (Figura 3) está conformada por cuatro cuadrantes, dentro de los cuales se encuentra cada unidad de negocio en proporción al ingreso y al porcentaje de utilidades que generan.

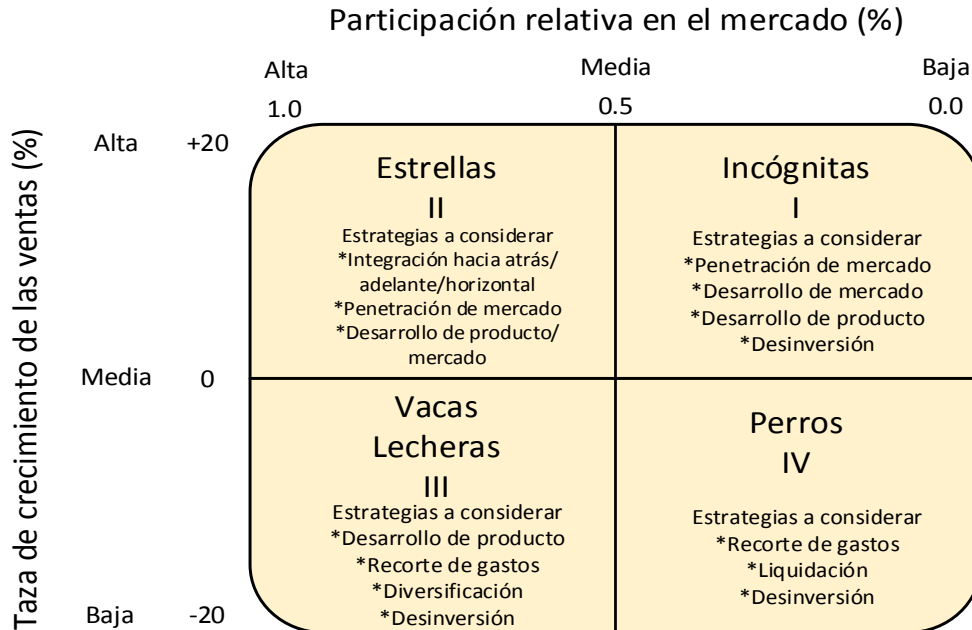


Figura 3 MATRIZ BOSTON CONSULTING GROUP (BCG).

Fuente: Elaboración basada en BCG portfolio matrix from the product portfolio 1970, The Boston Consulting Group. (Henderson, 1970)

1. **Incógnitas.** Tienen una baja participación relativa en el mercado, pero compiten en una industria de alto crecimiento, estas empresas necesitan grandes cantidades de dinero, pero generan poco efectivo debido a que entran en un mercado donde ya está posicionado un líder y hay que evaluar la situación para ver si es valioso invertir.
2. **Estrellas.** Las empresas que se encuentran dentro de este cuadrante anteriormente fueron incógnitas, pero ahora representan las mejores oportunidades de crecimiento y rentabilidad a largo plazo. Tienen una alta participación en el mercado y compiten dentro de un mercado con alta tasa de crecimiento, por lo cual, deben recibir altas

inversiones de dinero para conservar y fortalecer sus posiciones dominantes en el mercado.

3. **Vacas lecheras.** Estas empresas tienen una alta participación dentro del mercado, pero compiten en una industria de bajo crecimiento. Anteriormente fueron productos estrellas que se fueron consolidando dentro del mercado. Reciben este nombre porque generan más dinero del que necesitan para mantener sus operaciones, lo que ocasiona que se les “ordeñe”, estos productos no tienen un crecimiento mayor, pero cuentan con un volumen estable en sus ventas por lo que deben ser administradas buscando mantener su sólida posición dentro del mercado.
4. **Perros.** Estas empresas tienen una baja participación en el mercado, con un nulo o bajo crecimiento, por lo que hay que tener en cuenta si es mejor liquidarlas, desinvertir en ellas o reducir gastos siendo esta última una estrategia para la reducción de activos que le servirá de impulso para recuperarse y alcanzar su rentabilidad.

La matriz BCG es una herramienta que permite analizar el mercado y la competitividad en la que se desarrolla uno o varios servicios o productos conforme a la demanda que presente, Este tipo de herramienta llega a utilizarse como estrategia para designar más eficazmente los recursos financieros, donde en un caso futuro, se decida brindar más servicios y se desee conocer a cuál de los diferentes servicios que se ofrecen sea necesario invertir o desinvertir en ellas.

1.5.1.4 Análisis de la cadena de valor. De acuerdo con Michael Porter (David, 2013, pág. 119)

“La mejor forma de describir el negocio de una empresa es con una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar y comercializar un producto o servicio producen valor.”

Esta herramienta permite analizar las actividades de una empresa para identificar sus ventajas competitivas, ya que cada elemento que conforma la cadena de valor genera acciones negativas o positivas sobre las demás.

Uno de los ejemplos que plantea el autor Fred R. David es brindar un servicio de excelencia al cliente, pues brindarlo resulta ser costoso a lo que reduce el costo en devoluciones e incrementa los ingresos. Cuando un competidor ofrece en el mercado un servicio o producto a precios muy bajos es debido a que tiene costos menores dentro de su cadena de valor.

Las diferencias en costos y precios entre diferentes empresas que brindan productos o servicios similares pueden verse diferenciadas en el origen de sus actividades que van desde los proveedores, distribuidores, e incluso los accionistas.

Para poder implementar la cadena de valor es necesario dividir las operaciones de la empresa en actividades específicas, asignándoles un costo individual en términos de tiempo y dinero para después identificar las fortalezas y debilidades y así crear una ventaja competitiva (Figura 4).

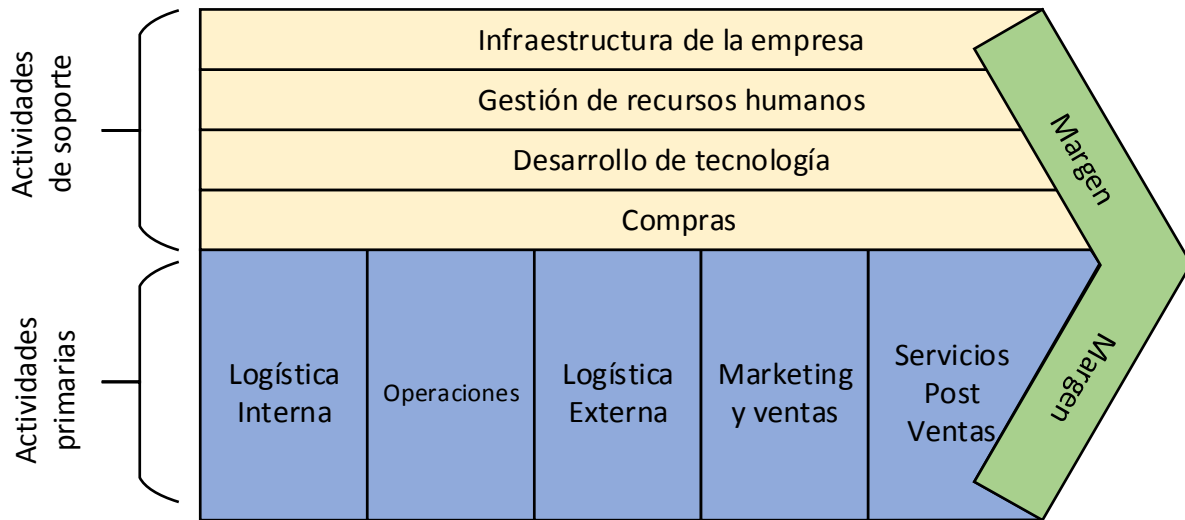


Figura 4 CADENA DE VALOR.

Fuente: Elaboración basada en el diagrama de la cadena genérica de valor de Michael Porter. (Porter, Ventaja Competitiva - Creación y sostenimiento de un desempeño superior, 1991, pág. 55)

Actividades primarias. Son todas aquellas actividades que aportan mayor valor sobre el servicio o producto.

Actividades de soporte. Estas actividades no aportan valor directamente sobre el servicio, pero son las encargadas de ayudar a mantener las actividades primarias.

La cadena de valor es una herramienta que se utiliza para conocer aquellas actividades que aportan más valor, durante todo el proceso que conforma el brindar un servicio o producto para darle mayor aportación y énfasis a estas actividades y así lograr brindar un servicio o producto de excelencia que logre cumplir con las expectativas del cliente, lo que resulta reflejado en una mayor atracción de clientes y mayor rentabilidad.

1.5.1.5 *Los cinco porqués.* Es una técnica que se basa en la formulación de preguntas para analizar e identificar las causas más probables que originan el problema bajo el cual se está analizando. (Izar, 2011, pág. 154)

Para llevar a cabo esta técnica hay que enlistar las causas más probables que originan el problema a analizar, haciéndose cinco preguntas del porque se genera esa causa hasta llegar al motivo raíz. (Figura 5)

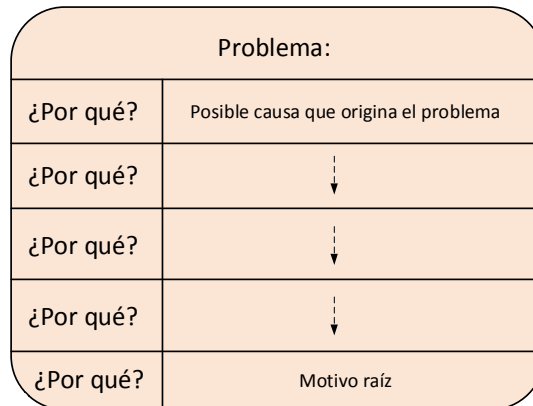


Figura 5 LOS CINCO PORQUÉS.

Fuente: Elaboración basada en el libro *Calidad y mejora continua.* (Izar, 2011)

Esta técnica permite conocer o aproximarse a la causa raíz de cualquier tipo de problemática en donde no se logre identificar de manera sencilla el origen que genera el problema, en este caso de estudio podría ser útil para realizar un diagnóstico más acertado sobre los factores primordiales que afectan en la rentabilidad del servicio y así poder aplicar la herramienta más adecuada para atacar el problema.

1.5.1.6 *Matriz FODA*. La matriz FODA (por sus siglas: Fortalezas, Debilidades, Debilidades y Amenazas, (Figura 6)) es una herramienta analítica mediante la cual se definen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que presenta un proyecto, departamento o la organización en su totalidad. Dentro de este análisis se ven involucradas áreas como organización, dirección, cultura organizacional, procesos, servicio, recursos, etc., situaciones que se ven involucradas al impedimento del alcance de los objetivos, así como los posibles escenarios externos que presenta el medio ambiente para el éxito o el fracaso, por ejemplo, la situación económica, política y social, nuevas tendencias culturales, competencia, entre otros factores. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009)

Identificar y conocer las fortalezas internas permite crear estrategias para aprovechar las oportunidades que se presentan en el entorno; es decir, manipular aquellos aspectos de los que se tiene poco o mucho grado de control, así mismo conocer las debilidades permite corregir las estrategias para convertirlas en fortalezas, para que cuando se presenten amenazas externas tratar de evitarlas o aminorar el impacto. Debido a que en ciertas circunstancias no se presenta ningún grado de control sobre el cual se pueda influir. (David, 2013)

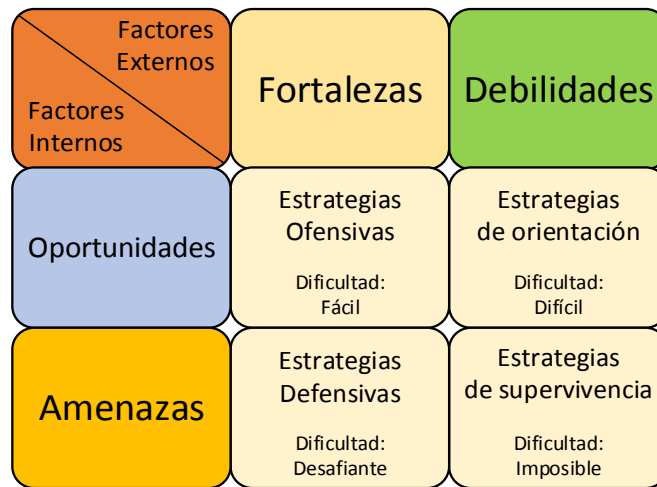


Figura 6 MATRIZ FODA.

Fuente: Herramientas para la mejora de la calidad. (Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009)

La adopción de esta herramienta podría ser útil para conocer y generar un diagnóstico más acertado e integral del departamento, no solamente del servicio como se ha mencionado en las herramientas anteriores, sino que también conocer aquellas actividades dentro del departamento sobre las cuales se pueden ejercer acciones en las que se puede influir y manipular

y evitar las que no se pueden ejercer acción alguna, como los cambios en el entorno, política, devaluaciones, etc. Esto permite tomar las acciones correspondientes sobre los factores que se ven involucrados y así generar las estrategias para la adecuada corrección de los objetivos y el alcance de la rentabilidad.

1.5.1.7 Benchmarking. El benchmarking es un proceso sistemático y continuo, utilizado para evaluar los productos, servicios y procesos de forma comparativa con las organizaciones o productos que son reconocidos como líderes, esto con la finalidad de realizar un proceso de mejora continua y descubrir diferencias entre diversos enfoques o estrategias. (*Instituto Uruguayo de Normas Técnicas, 2009*)

Existen tres tipos diferentes de estudios de Benchmarking:

1. **Interno.** Estudio enfocado a las practicas internas comparando actividades similares entre diferentes departamentos o funciones.
2. **Competitivo.** Se realiza una comparativa con el desempeño de las prácticas de los competidores que forman parte del mismo sector comercial.
3. **Funcional.** Es la búsqueda de las mejores prácticas dentro de las organizaciones reconocidas en determinadas áreas, servicios, productos o procesos.

El benchmarking permite determinar si las actividades de la cadena de valor en el desarrollo del servicio son competitivas en comparación con las de la competencia, y de esta manera imitar y mejorar las prácticas de la cadena de valor en cuanto a las operaciones, costos y servicio que se ofrece hacia el mercado para poder obtener una ventaja competitiva que permita imitar las buenas prácticas de las empresas que brindan servicios similares pero que son líderes en el mercado. Esta herramienta podría ser de utilidad en este caso de estudio para imitar y mejorar las buenas prácticas sobre los productos o servicios líderes que existen en el mercado.

1.5.2 Marco metodológico.

Las herramientas anteriormente descritas en el marco conceptual no solamente son herramientas prácticas, se han llevado a diferentes aplicaciones en casos de estudio como se describirá adelante.

El autor Julio Sánchez, en su publicación “base de la pirámide: cómo gestionar la cadena de valor en sectores populares” dentro del cual analizan la cadena de valor de diferentes empresas, las cuales sacan ventajas en factores que son clave para minorizar la brecha entre necesidades y la satisfacción de los clientes de bajos ingresos (Loppacher, 2015).

Dentro de este análisis, las empresas que logran un fuerte crecimiento y una consolidación en mercados emergentes fueron aquellas empresas en las que más allá de su posicionamiento estratégico, comprendieron que sus operaciones para brindar sus servicios son factores clave con la finalidad de cambiar antiguas creencias y prejuicios para tomar decisiones acertadas que los llevaran a cubrir las necesidades de los clientes con bajos ingresos cubriendo su satisfacción sobre lo que se les ofrece.

Aplicando la herramienta de cadena de valor (Figura 7 CICLO DE LA CADENA DE VALOR PARA CONSUMIDORES DE BAJOS RECURSOS), lograron identificar cuatro actividades dentro de su proceso que son primordiales para el alcance de sus objetivos. Estas actividades resultaron comunes dentro de las diferentes empresas que se analizaron, siendo la gestión del proceso, el diseño del producto, el monitoreo de mercado y el servicio al cliente.

Las actividades que conforman la herramienta de cadena de valor se encuentran representadas de manera gráfica en la Figura 7, para lograr una mayor comprensión entre las interrelaciones que existen.



Figura 7 CICLO DE LA CADENA DE VALOR PARA CONSUMIDORES DE BAJOS RECURSOS

Fuente: Cómo gestionar la cadena de valor en sectores populares. (Loppacher, 2015)

Dentro de estas actividades, existe una serie de dimensiones en las cuales se encontró que la atractividad, la asequibilidad, accesibilidad y aceptabilidad, son factores clave que permiten minorizar la brecha entre las necesidades y la satisfacción de los clientes de bajos ingresos,

En la atractividad el valor de la marca resultó tener menor importancia en los consumidores emergentes o también llamados de bajos ingresos, apostando por dar soluciones de sus productos en formatos más pequeños, individuales y de consumo diario, haciendo más atractivo su producto a un precio más considerable.

Dentro de la asequibilidad las personas pueden pagar lo necesario pero que sea eficiente haciendo que el consumidor sea muy sensible al precio, enfocándose en la relación calidad – precio o funcionalidad – precio.

La accesibilidad se vio involucrada la distribución en donde el apoyarse en intermediarios encarece el producto imposibilitando la venta de este.

La aceptabilidad resultó ser un parámetro que toma mayor importancia para otro tipo de mercado que no es el enfocado a personas de bajos ingresos, aunque una buena penetración en el mercado y un poco de marketing generan que la aceptabilidad por parte del cliente.

De este caso de estudio se puede concluir que a diferencia de enfoques más tradicionales en el que se creía que la única manera de acceder a un grupo de consumidores era disminuyendo la calidad del producto para ofrecer un precio más asequible, en el que, este tipo de estrategias no crean ningún tipo de acción para que las personas elijan sus gustos, preferencias y necesidades reales, con la gestión en la cadena de valor se logró cambiar este enfoque y presentar opciones distintas y variadas para atraer a los consumidores.

Dicho caso de estudio plantea que no necesariamente hay que enfocarse en la resolución de las deficiencias que existan dentro de nuestros factores internos, en muchas ocasiones se recae en lo que denominan “miopía interna” en donde ya no se logra percibir por simple intuición las actividades o funciones que aportan valor y se tiende a estar resolviendo los muchos triviales y los pocos vitales que son los que dan mayor solución al problema, incitando a utilizar diferentes herramientas que permitan cambiar antiguas creencias y prejuicios que sirvan para tomar decisiones más acertadas.

En otro caso de estudio aplicado a una empresa de aerolíneas en México, en donde se requería adecuar las estrategias acordes con los objetivos y las políticas bajo un nuevo modelo

denominado “aerolíneas de bajo costo” era necesario satisfacer las nuevas necesidades del mercado, esta problemática fue resuelta bajo un análisis FODA. (González, 2015).

Esta herramienta permitió identificar la situación actual, considerando diversos factores tanto internos como externos para poder maximizar las oportunidades y reducir el impacto de las debilidades y amenazas.

Desde mediados de los años 80s, el transporte aéreo en México se encontraba regulado por el gobierno el cual sostenía una competencia no equitativa aumentando los costes de los viajes en aerolínea, tiempo después se fueron desregularizando estas medidas lo que genero un nuevo mercado denominado aerolíneas de bajo costo.

Este caso de estudio se centra en analizar el comportamiento de las aerolíneas de bajo costo mediante un análisis FODA que permitirá la disminución de los costos, ofrecer vuelos directos y más frecuentes, minimizar la venta por terceros y reducir costos y minimizar tiempos de espera entre vuelos aumentando la demanda. (Figura 8 **SUMARIO DEL ANÁLISIS FODA PARA AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO.**

Fuente: Análisis Estratégico sobre el desarrollo de las líneas aéreas de bajo costo en México.

<p style="text-align: center;">Fortalezas.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Efectiva política de venta directa. *Crecimiento sostenido. *Flota de aviones homogéneos y de reciente adquisición. *Ocupación estacional. 	<p style="text-align: center;">Debilidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Carga limitada de mercancía. *Alta tasa de deterioro. *Saturación de aeropuertos principales.
<p style="text-align: center;">Oportunidades.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Internet *Utilización de aeropuertos secundarios. *Ampliación de rutas *Alianzas estratégicas *Subcontratación de servicios. 	<p style="text-align: center;">Amenazas.</p> <ul style="list-style-type: none"> *Alta volatilidad del combustible. *Amenaza de entrada de nuevos competidores. *Altos costos. *Nuevas políticas gubernamentales.

Figura 8 **SUMARIO DEL ANÁLISIS FODA PARA AEROLÍNEAS DE BAJO COSTO.**

Fuente: Análisis Estratégico sobre el desarrollo de las líneas aéreas de bajo costo en México. (González, 2015)

Con la identificación de esos factores es posible generar estrategias que le permitan al usuario obtener un beneficio económico a través de tarifas más accesibles, sacrificando servicios que encarecen el costo y que quizás no agreguen valor a clientes de bajo nivel socioeconómico, tales comodidades pueden ser, los alimentos, el confort, la selección de asiento entre otros.

Este caso de estudio tiene un paralelismo con el presente trabajo debido a que no solamente se enfoca en analizar los factores internos desarrollando las debilidades en fortalezas sino que también analiza todo el entorno con el que se interactúa, en algunas ocasiones, son difíciles de manipular algunos de los factores externos, tales como las consecuencias que conlleva una mala decisión por parte del gobierno, mismas que hay que tener en cuenta y hay que evitarlas y sacar ventajas de las oportunidades que se presenten.

A través del siguiente caso de estudio, se hace uso del diamante de Porter como herramienta metodológica para identificar la importancia del clúster en la industria del camarón, como estrategias para aumentar la competitividad. (Kaplan Navarro , González Barajas, & Cruz Mendivil, 2013). Este caso de estudio busca aumentar la competitividad mediante una mejor utilización de los recursos, centrándose en mejorar la productividad y no sobre el incremento de la producción.

Los factores más importantes para mejorar la productividad en la industria del camarón fueron analizados bajo los elementos que conforman el sistema y su interacción con el mercado, como son las condiciones de demanda, la estrategia y rivalidad que existe en la industria, los diferentes sectores conexos y auxiliares, las políticas que se presentan en el gobierno y la casualidad (Figura 9).

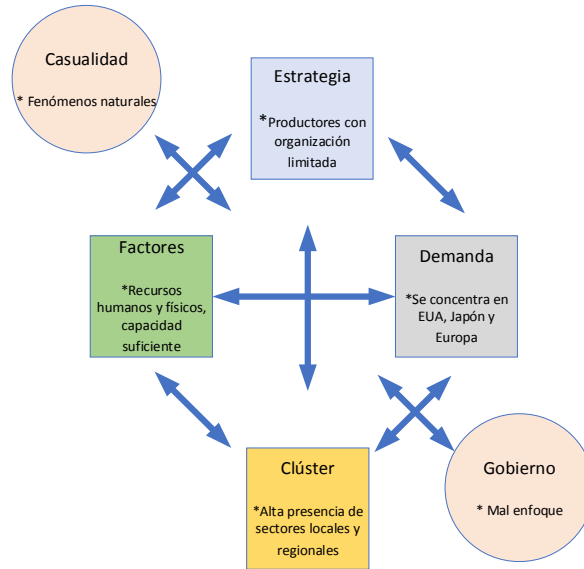


Figura 9 ANÁLISIS DE LA VENTAJA COMPETITIVA DE LA INDUSTRIA DEL CAMARÓN MEDIANTE EL DIAMANTE DE PORTER. (Kaplan Navarro, González Barajas, & Cruz Mendivil, 2013)

Con este trabajo se analizó la industria del camarón, considerando todos los factores en los que interactúa su sistema en el mercado, mediante el diamante de Porter, con lo cual se puede analizar cada factor de forma independiente en busca de mejoras para encontrar una estrategia que contemple la solución para todo el sistema, en este análisis se desarrollaran estrategias que desarrollen sistemas de cultivo, mayor inversión haciendo un aprovechamiento mayor de los recursos naturales, para encontrar una ventaja competitiva basada en la innovación, por lo que recomiendan el uso de otras herramientas como el FODA.

El uso de esta herramienta aplicada en el caso de estudio de la rentabilidad en el departamento de mediciones puede ser de utilidad para desarrollar una estrategia basada en todos los factores por los cuales se ve afectado el servicio, a diferencia de un análisis FODA en el que se analizan factores internos como externos, es recomendable realizarlo, debido a que considera otros factores que no se analizan con un análisis FODA, como son todos aquellos factores externos a la empresa y que el análisis FODA no contempla.

Un estudio realizado a una empresa refresquera, de reconocimiento mundial, se realizó un plan mercadológico para mejorar el posicionamiento de uno de sus productos, dentro del conjunto de herramientas que se utilizaron se encuentra un análisis enfocado a desarrollar el ciclo de vida de su nuevo producto. (Mendoza Reséndiz & Sánchez Hernández, 2015).

Se determinó que algunos de los factores que influyen en la problemática de este nuevo producto y que le impiden que se posicione dentro del mercado es la falta de información sobre

la composición, nuevos colores dentro de la presentación en la imagen, incremento en el costo debido a factores externos debido a impuestos y aranceles.

El ciclo de vida de este producto está muy por debajo de los criterios esperados como puede observarse en la Figura 10.

La fase de introducción es baja, debido a que es una etapa que se caracteriza por un bajo volumen de ventas, requiere de una mayor inversión técnica, comercial y de publicidad, con el objetivo de disminuir las dificultades de la introducción del producto en el mercado debido a su poco público demandante, obteniendo una baja rentabilidad en comparación de la inversión y el bajo volumen de las ventas.

En la fase de crecimiento puede observarse que el mercado está aceptando el producto teniendo la posibilidad de obtener mayores beneficios, mayor rentabilidad que la fase anterior debido al aumento en las ventas

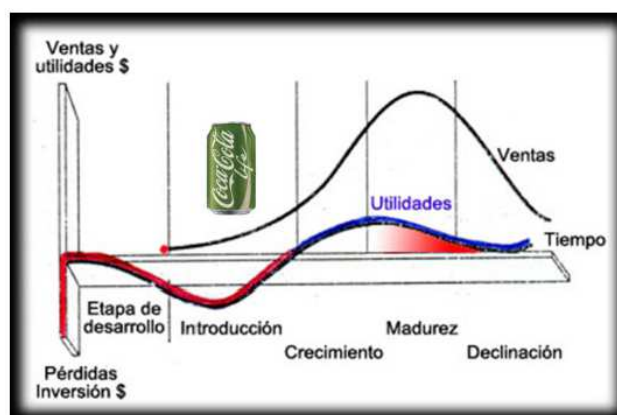


Figura 10 CICLO DE VIDA DEL PRODUCTO
(Mendoza Reséndiz & Sánchez Hernández, 2015)

Este producto pasó de una etapa de crecimiento a una etapa de madurez en un lapso muy corto en donde esta etapa representa una mayor utilidad debido a que las inversiones son menores, lamentablemente las ventas siguen creciendo, pero a una velocidad más lenta que en la etapa del crecimiento, en esta etapa es necesario generar nuevas estrategias para reactivar las ventas.

El producto, al no ser aceptado por el público, llega a la etapa de declive en donde las ventas disminuyen, así como la demanda por el producto y la imagen de la marca empieza a deteriorarse debido a la falta de estrategias de marketing que obligan a retirar el producto.

Realizar un análisis del ciclo de vida del producto es de suma importancia para conocer el posicionamiento de este producto y poder identificar la etapa de vida por la que está pasando para identificar la estrategia más adecuada y mantener el producto en su plena etapa de madurez por el máximo tiempo posible y cuando se identifique que se aproxima a la entrada de la etapa de declive mejorar el producto a través de la innovación para volver a reiniciar su ciclo de vida.

Analizar el ciclo de vida de los servicios ofrecidos dentro del departamento de mediciones es de suma importancia para poder desarrollar las estrategias que permitan llevar los servicios desde la etapa de la introducción, hasta el prolongamiento de la etapa de desarrollo y madurez y reiniciando estas etapas mediante estrategias que eviten caer en la etapa del declive y la necesidad de retirar el servicio.

1.6 Hipótesis

La hipótesis de investigación es la siguiente:

“La aplicación de conceptos de Administración Estratégica en combinación con herramientas de Calidad y Mejora Continua permitirán aumentar la rentabilidad en el departamento de mediciones, de una empresa de verificaciones eléctricas.”

1.7 Alcance

El presente trabajo se desarrollará dentro de una empresa ubicada en el estado de San Luis Potosí, empresa que se dedica a las verificaciones eléctricas y cuenta con un departamento de mediciones que se ve afectado debido a su baja rentabilidad.

Este trabajo tendrá un periodo de desarrollo e implementación de 12 meses. Durante este plazo se establecerá una estrategia, producto de la metodología propuesta en el presente trabajo. Así mismo se consideran 6 meses adicionales para la etapa de validación de la propuesta. Se estima que durante este periodo se podrá ser capaz de interpretar los resultados obtenidos durante la implementación de la metodología y poder realizar un comparativo de la situación

actual con la situación inicial y con esto poder validar o rechazar la hipótesis planteada la cual consiste en asegurar la rentabilidad del Departamento de Mediciones.

Con la implementación de las herramientas descritas en la metodología se obtendrá un diagnóstico sobre la situación actual, lo que permitirá identificar las causas que generan la baja rentabilidad del Departamento. Después se generará una estrategia que permita definir las acciones que se deben llevar a cabo para mejorar la rentabilidad. Estas estrategias se implementarán, medirán y evaluarán durante la etapa de validación con el objetivo de cuantificar el éxito de la propuesta para este caso de estudio.

El caso de estudio se centrará exclusivamente en el Departamento de Mediciones, aunque dentro de la empresa de verificaciones eléctricas existen más departamentos, estos, ya se encuentran en una etapa de desarrollo, en la cual no presentan problemas de baja rentabilidad, ni liquidez, en comparativa con el departamento de mediciones debido a que se ven influidos diversos factores pero esto no implica que en un caso futuro pueda adecuarse de acuerdo a la necesidad de cada departamento alguna herramienta planteada dentro de este trabajo con el objetivo de desarrollar áreas de oportunidad.

1.8 Conclusiones del capítulo 1

Este trabajo consiste en la resolución de la problemática que presenta el departamento de mediciones, de una unidad de verificaciones eléctricas. Este departamento tiene problemas de rentabilidad debido a que fue creado sin un estudio de análisis previo y las bases para su apertura se debieron a la intuición del gerente.

El gerente identificó que existía una necesidad por parte de sus clientes y reconoció que actualmente no existía otra empresa que pudiera solventar estas necesidades, por lo cual optó por una pronta y rápida apertura del departamento.

Actualmente el departamento cuenta con liquidez, pero no tiene la rentabilidad que se esperaba por parte del gerente antes de su apertura, motivo por el cual se ha analizado que existen diferentes factores dentro del entorno que permitirán desarrollar el departamento de una manera más eficiente y así generar una mayor rentabilidad.

La premisa de este trabajo prevé que es posible obtener mejores resultados desarrollando el departamento en base a una planeación estratégica, puesto que, con una estrategia sólida y el uso de las herramientas adecuadas de calidad y mejora continua, se podría resolver el problema, debido a que se tiene identificado que existe la demanda dentro del mercado, solamente hay que corregir el rumbo para alcanzar los objetivos deseados.

Se pretende que este trabajo de tesis tenga un alto grado de éxito, debido a que las herramientas propuestas no son solamente teóricas, conforme el contexto del éxito alcanzado en los diferentes casos de estudio que se han analizado y presentado dentro del marco metodológico, puesto que en estos casos se han resuelto problemáticas similares a las que se presentan en este trabajo, basados en la aplicación de algunas herramientas que se proponen para la solución de este caso de estudio.

Capítulo 2. Propuesta metodológica para la generación de estrategias para la mejora de rentabilidad en empresas del sector eléctrico

Una vez que ha sido evaluada la relevancia y factibilidad del presente caso de estudio en el capítulo anterior, se dispone a enlazar los hechos y fenómenos con las diferentes técnicas, herramientas y procedimientos de manera eficiente con la finalidad de establecer la recopilación de información que permita alcanzar el objetivo de rentabilidad en el departamento de mediciones.

Durante el desarrollo de este capítulo se definirá la metodología, mediante la cual se establecerá una serie de etapas propuestas con el fin de desarrollar la investigación. Con esta acción se busca comprobar la veracidad de la hipótesis.

El presente caso de estudio está enfocado a mejorar la rentabilidad dentro del departamento de mediciones en una empresa dedicada a brindar el servicio de verificaciones eléctricas. La empresa matriz actualmente tiene sus instalaciones en el estado de San Luis Potosí.

Esta empresa está catalogada conforme a los indicadores económicos en el sector de servicios como pequeña, conforme a sus ingresos y el número de trabajadores. (Instituto Nacional de Estadística y Geografía, 2009).

2.1 Planteamiento metodológico

De acuerdo con el autor Gómez Bastar el marco metodológico se define:

“La disciplina que se encarga del estudio crítico de los procedimientos y medios aplicados por los seres humanos, que permiten alcanzar y crear el conocimiento en el campo de la investigación científica”. (Bastar, 2012)

Por consiguiente, se puede deducir de lo anterior que la metodología es la manera de ordenar y estructurar el trabajo de manera sistemática con la cual se llevará a cabo la investigación.

Lo anterior implica definir los procedimientos y estrategias apropiadas al tipo de hipótesis y al objetivo anteriormente definido, estableciendo las relaciones que existen entre las variables a medir y los instrumentos que se utilizarán para la recolección de información.

Bastar (2012), dentro de su publicación, menciona que para poder responder las preguntas ¿Por dónde?, ¿Quién? ¿En dónde? o ¿Cómo encontrar el camino directo y adecuado dentro de una investigación? es necesario contar con la implementación de una metodología dentro de cualquier investigación científica.

Aunado a la metodología, también resulta de utilidad, para revisar los aspectos que no son del todo claros y poder regresar al proceso para definir nuevos factores e indicadores que permitan continuar con la investigación.

Para este trabajo se desarrollará una investigación del tipo descriptivo de acuerdo con su nivel de estudio. Este tipo de estudio se caracteriza por describir las características de las variables de forma cualitativa y cuantitativamente, con criterios sistemáticos que permiten medir su estructura, interacción y comportamiento con mayor precisión. (Universidad Naval, 2016)

A través de este tipo de estudios descriptivos se busca especificar las características y propiedades de los fenómenos o variables que estén sometidos bajo análisis, con la finalidad de recolectar datos, como características, rasgos y propiedades importantes que permitan resolver cierto tipo de cuestiones, situaciones, eventos o hechos, conforme al fenómeno que se encuentre bajo estudio.

Algunas de las principales características del estudio descriptivo pueden asimilarse de manera más sencilla bajo el siguiente esquema mostrado en la (Figura 11 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Fuente: Elaboración propia basada en el libro Metodología de la Investigación

).

Los estudios descriptivos son utilizados para analizar cómo es y cómo se manifiesta un fenómeno y sus componentes. (Sampieri, 1997). Por consiguiente, este trabajo será desarrollado buscando medir y especificar las principales propiedades y características de cada una de las variables que interactúan dentro del departamento y todas aquellas que afectan la rentabilidad,

para la identificación de estas variables. Será necesario analizar todo el proceso que involucra brindar el servicio, desde que se toma la llamada del cliente hasta que se entrega el servicio.

También se analizarán todas aquellas variables que interactúan indirectamente, pero que son parte del proceso, tanto para anunciar y promocionar los servicios, hasta aquellas variables que permiten que los clientes recomienden los servicios. De esta manera se pretende analizar cada variable por separado, con el objetivo de conocer cómo son, sus afectaciones y como sus interacciones se ven involucradas en la afectación de la rentabilidad que presenta el departamento de mediciones.



Figura 11 INVESTIGACIÓN DESCRIPTIVA

Fuente: Elaboración propia basada en el libro *Metodología de la Investigación* (Sampieri, 1997)

Por ejemplo, al realizar un estudio descriptivo se puede analizar cómo se manifiesta la variable del precio en el que se vende el servicio y como se ve relacionada con respecto a otras variables con las que interactúa. Puede realizarse esta comparación con el profesionalismo que se brinda, la rapidez en el tiempo de respuesta a la realización del servicio una vez que han sido concretados los trámites correspondientes y la calidad que se brinda al cliente, y si realmente justifica el precio al que se está vendiendo el servicio en comparativa con los precios de la competencia y a su vez como afecta vender un servicio a un precio elevado en relación al número de servicios que se concretan debido a su alto costo, la imagen que se ve reflejada de la empresa y la rentabilidad.

Es importante mencionar que la presente investigación del tipo descriptivo estará basada bajo el desarrollo del método analítico – sintético (Figura 12 ETAPAS DE LA METODOLOGÍA

Fuente: Elaboración propia).

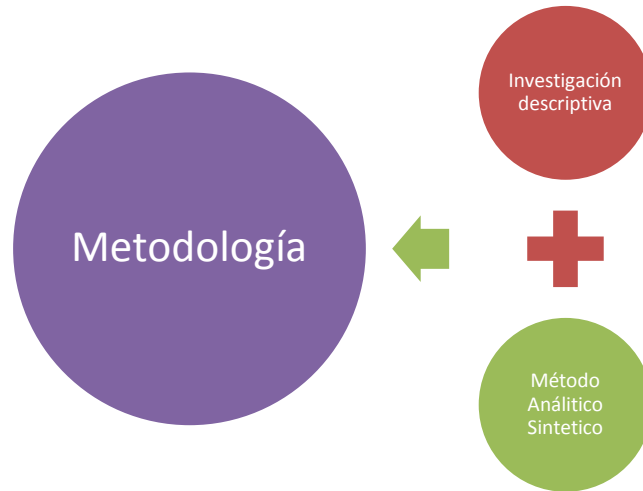


Figura 12 ETAPAS DE LA METODOLOGÍA

Fuente: Elaboración propia basada en el informe Metodología de la Investigación (Universidad Naval, 2016)

El método analítico-sintético conlleva a la identificación y separación de los componentes de un todo, para ser estudiados por separado y examinar las relaciones entre las partes; considerando que la particularidad es parte de la totalidad y viceversa. (Universidad Naval, 2016).

El método analítico – sintético descompone el fenómeno del caso de estudio en sus diversos elementos para poder estudiarlos cada uno por separado para obtener una mayor interpretación y posteriormente integrar sus elementos como un sistema para obtener el resultado.

Para este trabajo, la parte analítica corresponde a la descomposición de cada uno de los elementos que interactúan dentro y fuera del departamento de mediciones. Por la parte interna serán analizados los diferentes procedimientos que conlleva realizar un servicio desde la parte financiera, marketing, servicio al cliente, las etapas del proceso para llevar a cabo la realización del servicio y por la parte externa todas aquellas áreas de oportunidades y amenazas por parte de nuevas empresas y sectores a los que no se les brinda servicio. Una vez que se cuente con el análisis individual de la recopilación de información y características independientes de cada

variable, es necesario agrupar todas las variables de forma sintética, la cual consistirá en analizar las variables individuales de manera holística y las interacciones de cada una y su afectación dentro del sistema y como se ve reflejado en la baja rentabilidad del departamento, con el objetivo de poder aplicar una o varias estrategias que permitan resolver de manera eficiente el aumento en la rentabilidad del departamento.

2.2 Propuesta metodológica

Respecto al capítulo anterior, se puede deducir que la metodología consiste en un conjunto de técnicas y procedimientos ordenados de forma sistemática que se emplearán para desarrollar el presente trabajo de investigación, con el objetivo mismo, de definir los instrumentos que se utilizarán para el ordenamiento, la identificación, recolección, y el análisis de la información.

Desarrollar una metodología, permite indagar a profundidad aspectos que no resultan ser del todo claros, desde un punto de vista subjetivo, otorgando validez y un rigor científico a los resultados obtenidos.

El presente trabajo estará definido con la adaptación de una metodología que está basada en el modelo integral de administración estratégica, para poder adaptar las características que brinda este modelo con las necesidades de este trabajo.

Existe una gran variedad de modelos de administración estratégica; Cada modelo representa una metodología diferente para la resolución de problemas. Algunos de estos modelos son derivaciones de otros modelos en los cuales se realiza cierta adecuación que permite adaptar el modelo para obtener mejores resultados a la problemática a la que se está aplicando.

Cada modelo presenta sus ventajas y desventajas dependiendo su caso de aplicación y la problemática que desea resolverse.

Algunos de estos modelos tomaron como base el modelo que presenta el autor Charles Hofer y Schandel (Hofer & Dan, 1985) quienes fueron los primeros autores en considerar la importancia de implementar una estrategia en los negocios para alcanzar el éxito.

La autora Tamara Fuentes expone el análisis de tres modelos de planeación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo (Fuentes & Luna Cardozo, 2011) dentro de los

cuales hace mención del modelo de Fred R. David, el modelo de planeación aplicada, de los autores Goodstein, Nolan y Pfeiffer, y en especial menciona la herramienta de gestión empresarial propuesta por los autores Kaplan y Norton conocida como Balanced Scorecard o Cuadro de Mando Integral, dentro de la cual, esta herramienta va más allá de un sistema de medición táctico y operativo en el cual aquellas empresas innovadoras lo utilizan como un sistema de gestión estratégica a largo plazo.

El modelo de Hofer y Schandel, fue uno de los primeros modelos que fueron desarrollados una vez que se empezó a considerar la importancia de implementar una estrategia en los negocios para alcanzar el éxito. Por desgracia fue considerado más como un proceso a seguir y no considera la evaluación de los resultados, por lo que no existe una retroalimentación que permita evaluar y realizar cambios dentro de la estrategia que sea implementada y poder realizar los cambios pertinentes o adaptarse a las nuevas necesidades que requiera el proceso.

En el modelo de Fred R. David (Figura 13 MODELO INTEGRAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA) es mucho más completo que el modelo de Hofer y Schandel debido a que dentro del modelo se incluyen las relaciones que existen entre los componentes del proceso, generando que el modelo sea un proceso dinámico y continuo a diferencia del modelo anterior.

El autor señala que para conocer hacia donde se dirige una empresa es necesario saber en dónde ha estado. Por lo tanto, aunque se cuente con una misión, visión y estrategias, las condiciones y situaciones que rodean la empresa cambian de manera continua, haciendo que el proceso de administración estratégica nunca termine.

El modelo del autor Fred R. David puede apreciarse dentro del siguiente esquema, en el cual se logran percibir cada una de sus etapas, las relaciones e interacciones existentes entre ellas.

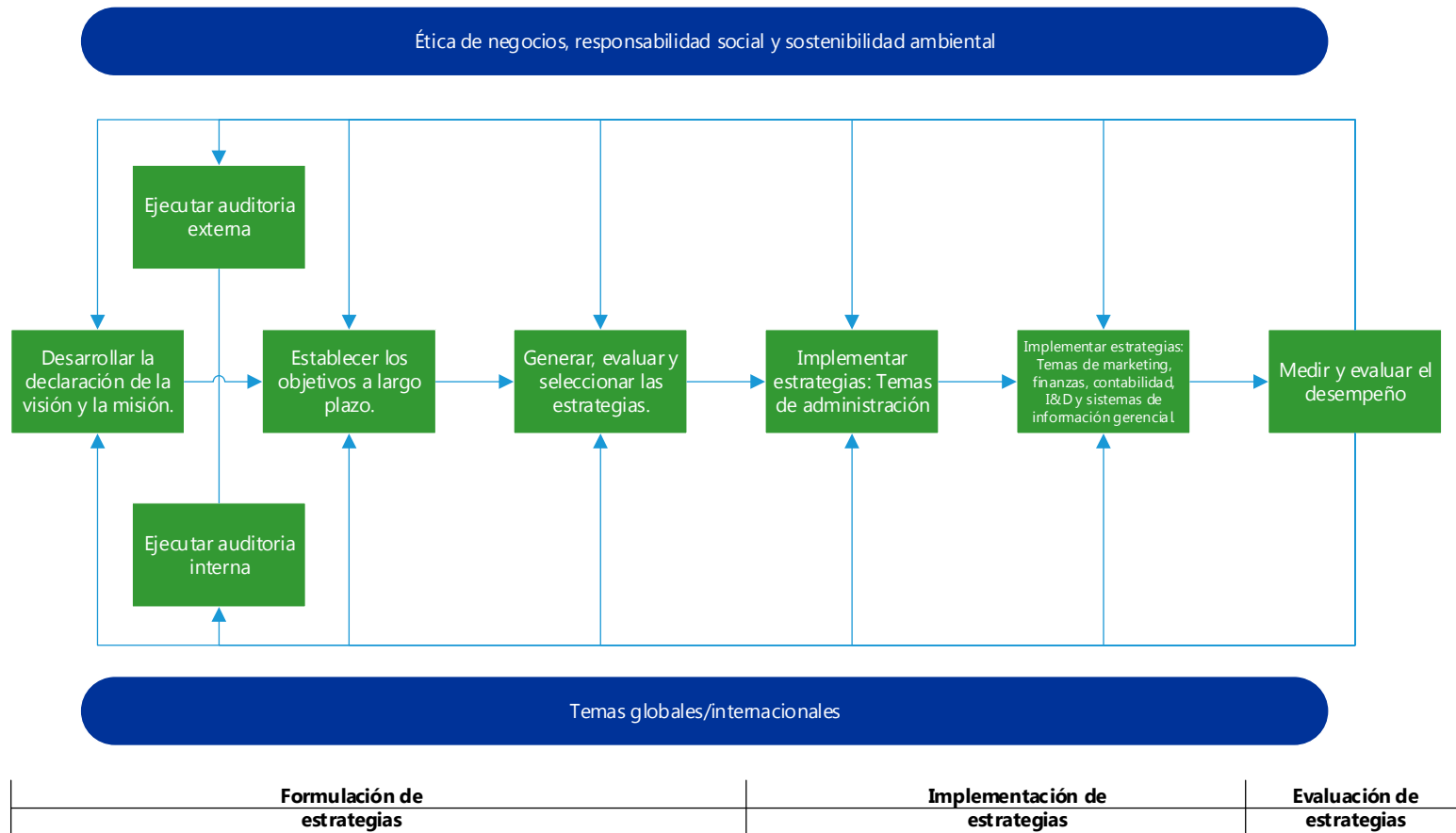


Figura 13 MODELO INTEGRAL DEL PROCESO DE ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA

Fuente: Fred R. David, "How Companies Define Their Mission" (junio de 1988)

Este modelo consta de tres etapas, la primera etapa está centrada en la formulación de estrategias durante la cual se desarrolla la declaración de misión y visión de la empresa, se ejecutan dos auditorías que permiten conocer el entorno tanto interno como externo y sucesivamente se selecciona la estrategia que se aplicará a cada caso de estudio y problemática de cada uno.

La segunda etapa está integrada por la implementación de estrategias en donde básicamente consiste en la aplicación de la estrategia que fue seleccionada en la etapa anterior.

La tercera etapa es la evaluación de la estrategia en donde se mide y determina la efectividad de la estrategia y así mismo se genera una retroalimentación que permite realizar cambios en cualquier etapa anterior hasta cumplir con el grado de satisfacción deseado en el cumplimiento de los objetivos que fueron planteados.

La metodología que será aplicada en este caso de estudio se desarrollará con una adaptación del modelo integral de administración estratégica, en donde se realizan adecuaciones a las herramientas que pueden ser utilizadas conforme a las necesidades de cada empresa, dependiendo la problemática que se presente, en este caso de estudio, se adaptó a las necesidades y herramientas que permitirán identificar a fondo las causas raíz y poder centrarse en las causas vitales que resolverán la problemática dentro del departamento de mediciones. Este modelo será nombrado como “Modelo estratégico para la mejora de la competitividad” (Figura 14

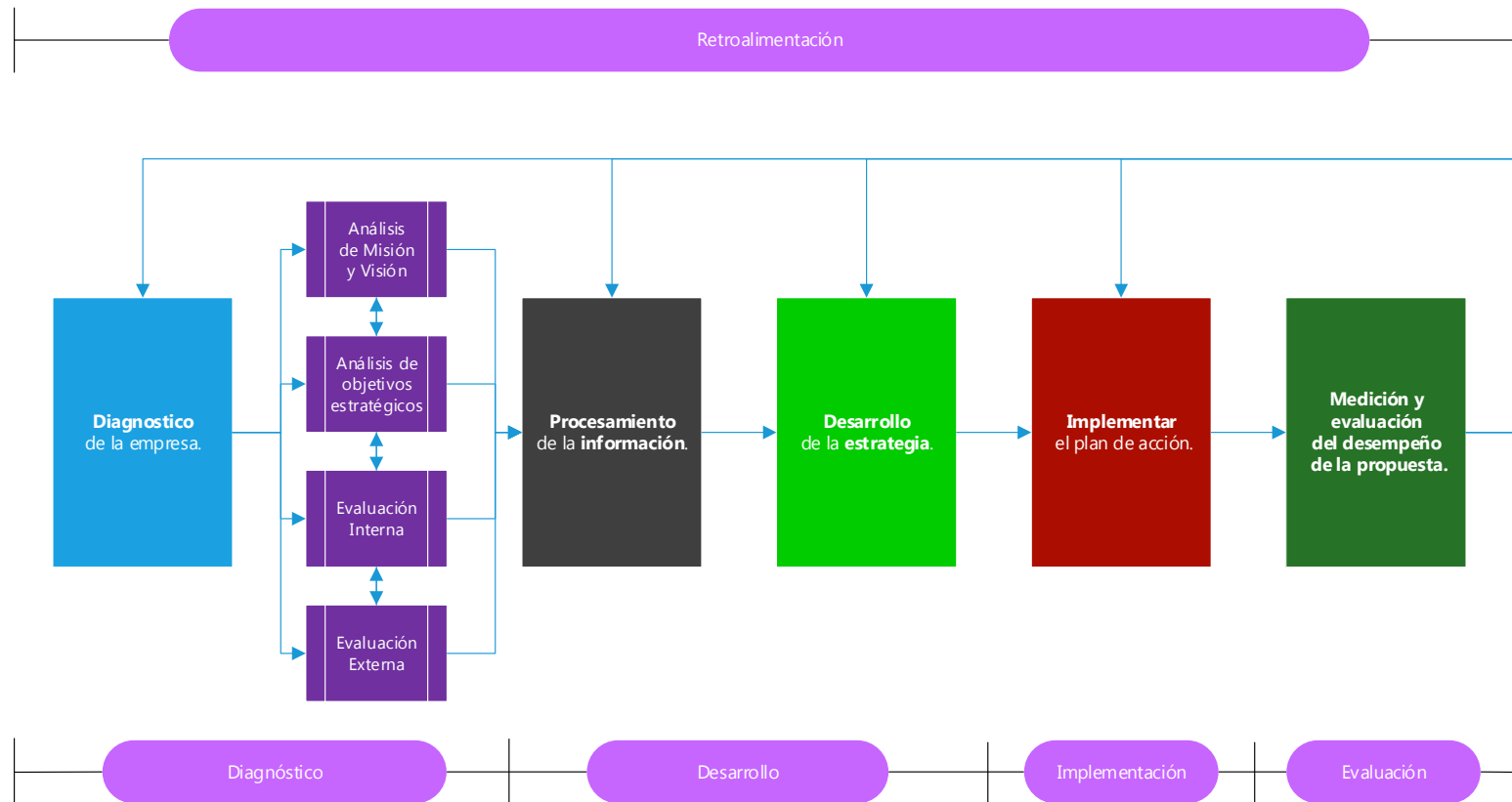


Figura 14 MODELO ESTRATÉGICO PARA LA MEJORA DE LA COMPETITIVIDAD

Fuente: Elaboración propia

Etapa de diagnóstico: La primera etapa de la metodología consiste en realizar un diagnóstico sobre la situación actual en la que se encuentra la empresa a analizar.

El diagnóstico se lleva a cabo en base a 4 actividades:

Análisis de la misión y la visión de la empresa: esta actividad resulta de utilidad para verificar si realmente se tiene claro el rumbo que se quiere para la empresa o negocio. Estos conceptos le brindan parte de la identidad a la empresa, pues a través de la misión se declara el propósito y la razón de existir de la empresa, mientras que la visión permite conocer lo que pretende convertirse la empresa en el futuro. El no contar con estas declaraciones, o que estas no sean acordes a las actividades que se realizan y lo que se busca en un futuro para la empresa, permite que no se pueda definir una meta clara y a su vez implica no poder tomar decisiones para alcanzar el éxito esperado.

Estas declaraciones responden a las siguientes cuestiones:

- ¿Qué se hace dentro de este negocio o empresa?
- ¿Que se busca de la empresa?
- ¿Por qué motivo se hace el trabajo o servicio que se brinda?
- ¿Para quienes se trabaja?

Para esta actividad, se analizará primeramente si la empresa cuenta con una misión y visión ya establecida. Si se cuenta con ellas, se realizará un análisis para verificar que se encuentren correctamente alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. En caso de que no sea así, se deberá considerar el replantear la misión y/o la visión, según sea el caso. También será necesario confirmar que la misión y visión de la empresa sean conocidos por el personal que labora en la misma, así como examinar el grado de comprensión que los empleados tienen de ellas.

Si no se llegara a contar con una misión y visión para la empresa, es en este momento en donde se deben desarrollar y declarar, cuidando de que estén acordes a los objetivos estratégicos de la empresa.

Para realizar esta actividad, es necesario que la información sea proporcionada por personas que conozcan la identidad de la empresa y los objetivos o planes futuros que se tengan

para ella. Por esta razón, se recomienda que esta información sea proporcionada por el dueño o por directivos y la herramienta seleccionada para esta actividad es la utilización de entrevistas. La selección de esta herramienta se hace porque el número de personas a entrevistar es reducido y la entrevista puede irse orientando a la información que vaya siendo detectada en el transcurso de esta. No hay que olvidar que el objetivo de esta etapa es conocer hacia donde se desea ir.

Análisis de los objetivos de la empresa: Son también denominados objetivos estratégicos, se plantean para lograr determinadas metas propuestas, siendo los resultados que la empresa quiere alcanzar en el lapso establecido y que van estrechamente ligados con la declaración de la visión. Cuando no se establecen objetivos para los diferentes horizontes de tiempo (corto, mediano y largo plazo) no es posible enfocar los esfuerzos en la dirección de la visión.

Los objetivos deben ser medibles, alcanzables, claros, realistas y coherentes. Como ejemplo de objetivos para cualquier empresa o negocio se pueden establecer, su supervivencia, adaptabilidad a los cambios constantes, mayores utilidades y crecimiento, desarrollo y capacitación del personal, por mencionar algunos objetivos.

La actividad consiste, en identificar si para la empresa se han definido objetivos estratégicos y en qué horizonte de tiempo se esperarían alcanzarlos. Con esta información será posible identificar los deseos y necesidades de la empresa. En caso de que no se cuenten con objetivos definidos, esta etapa servirá para desarrollarlos.

Para el desarrollo de esta actividad, al igual que en la actividad anterior, se recomienda que la información sea proporcionada por los dueños o directivos de la empresa y que, igualmente, se utilice una entrevista para obtener la información de este punto.

Evaluación interna: Consiste en realizar una evaluación que permita conocer el estatus actual y poder obtener una “fotografía” de la situación por la que se encuentra la empresa. Esta evaluación analiza la interrelación que existe con todo el sistema, desde los diferentes departamentos, como es: recursos humanos, finanzas y contabilidad, producción,

mantenimiento, calidad, operaciones, y otros factores como el personal, la cultura organizacional, el producto o servicio que se brinda, el precio, la gerencia y la planeación.

Para esto será necesario obtener información del personal que permita conocer como aprecian la situación que actualmente guarda la empresa y cotejarla contra la percepción que los dueños o directivos tienen de la empresa. Adicionalmente, en esta etapa se analizarán los documentos que brinden información sólida sobre el estatus actual de la empresa, de tal manera que al término de esta actividad se conozca la realidad de la empresa estudiada.

Para esta actividad, debido a que crece el número de participantes involucrados para obtener la información y debido a que se desea limitar la variedad de respuestas que se puedan generar, la herramienta seleccionada para esta actividad es la utilización de encuestas. Una propuesta de encuesta para la realización de esta actividad es presentada en el capítulo siguiente, al momento de presentar la validación de esta herramienta.

Evaluación Externa: Esta evaluación permite determinar la forma en la que los agentes externos (llámense clientes, proveedores y competencia) perciben la empresa. En esta actividad se busca que, tanto clientes como proveedores, proporcionen información referente al grado de calidad con el que se les brindan los servicios o el producto que se les ofrece. De igual manera, permitirá obtener un posicionamiento de la empresa en relación con sus competidores.

Al igual que la auditoría interna, esta evaluación externa, permite identificar aquellas amenazas provenientes del entorno que rodea a la empresa, como las decisiones económicas del país, fuerzas sociales, culturales, demográficas, ambientales, políticas, gubernamentales, tecnológicas, que ocasionen que el producto o servicio ya no sea atractivo para el cliente o que lleven a la empresa a la bancarrota, como consecuencia de estos factores, Así mismo también se evalúan las expectativas del cliente sobre el producto o servicio y la competencia que existe en el entorno que son de utilidad para realizar los cambios pertinentes en la adaptabilidad de la empresa y que esta pueda seguir existiendo.

Al realizar una auditoría, tanto interna como externa, será posible identificar áreas de oportunidad y, en caso de ser necesario, plantear acciones de mejoras para lograr ventajas

competitivas que permitan aumentar la rentabilidad de la empresa. Para llevar a cabo esta actividad, la utilización de encuestas es nuevamente una de las recomendaciones propuestas.

Procesamiento de la información: Una vez que se logra tener la etapa de diagnóstico completa, la segunda etapa consiste en procesar y analizar la información que fue obtenida en las cuatro actividades que comprenden la etapa de diagnóstico. La etapa de procesamiento de información consiste en tratar la información recabada, sometiéndola a un conjunto de herramientas con la finalidad de identificar las principales áreas de oportunidad y, a la vez, determinar las fortalezas con las que cuenta la empresa, con la finalidad de explotarla y obtener mayores beneficios para la empresa como el incremento en la rentabilidad.

Con el procesamiento de la información será posible conocer los aspectos más críticos y las áreas de oportunidad que pueden explotarse. Al realizar esta actividad será posible ir identificando, de manera intuitiva, posibles causas que generan problemáticas como la falta de clientes, la alta rotación, el ausentismo, bajos ingresos, falta de créditos, por mencionar solo algunos.

El procedimiento que aquí se propone para procesar la información es la siguiente:

- Iniciar con un contraste entre los objetivos estratégicos, y la misión y visión declarada. Al realizar esta actividad, será posible verificar si los objetivos estratégicos se encuentran alineados con la misión y visión de la empresa, de tal manera que, al ir cumpliendo los objetivos, del mismo modo, la misión y visión de la empresa también se cumplan. También, al realizar esta actividad, se podrán conocer el enfoque y las dimensiones estratégicas de la empresa. El enfoque describe las características clave en las cuales una empresa se puede orientar (centrado en la calidad, el precio, el servicio, etc.). Las dimensiones estratégicas consisten en evaluar la producción y/o las operaciones en base a diversos indicadores (utilidades, número de clientes, reclamos, etc.) (Render & Heizer, 2013). Esta información será clave para asegurarse que las acciones que se deseen proponer vayan orientadas al rumbo que la empresa desea tomar.
- Una vez que los objetivos estratégicos, y la misión y visión han sido analizados y cotejados, el siguiente punto consiste en evaluar si el personal que labora en la empresa

conoce estos preceptos y del mismo modo conocer el grado de compromiso que tienen con ellos. Es de vital importancia que los trabajadores se sientan comprometidos con las declaraciones de la empresa, pues es a través de ellos que se logran alcanzar los objetivos estratégicos. Además, es importante que los trabajadores entiendan *el por qué y el para qué* realizan sus actividades día a día. La encuesta presentada en el Anexo 1 incluye preguntas acerca del conocimiento de la Misión y Visión de la empresa por parte de los trabajadores, de su involucramiento con el posicionamiento de la empresa y sobre la importancia de las actividades que realizan. Con el procesamiento estadístico de esta información será posible contar con los resultados de la evaluación interna.

- Los dos pasos anteriores se refieren a la forma en que la empresa se ve, pero ¿cómo es ella percibida desde el exterior? ¿La imagen que desea proyectar es realmente percibida así por sus clientes? Los proveedores que se tienen, ¿Cómo evalúan a esta empresa en comparación con las otras empresas del mismo ramo? Al realizar una comparación y obtener información de los servicios proporcionados por la competencia, ¿en qué puntos la empresa en cuestión es mejor que su competencia y en qué puntos la competencia la supera? La obtención de esta información se logra con la aplicación de la encuesta presentada en el Anexo 2 y el procesamiento estadístico de esta información permitirá completar el procesamiento de la evaluación externa.

Al término de la etapa de procesamiento de información, será posible identificar en cuál o cuáles áreas la empresa tiene áreas de mejora. Las áreas de mejora pueden abarcar los siguientes departamentos o áreas dentro de la empresa:

- a) Mercadotecnia
- b) Finanzas
- c) Calidad
- d) Recursos Humanos
- e) Administración
- f) Comercio
- g) Informática
- h) Etc.

Este trabajo busca ser genérico, aplicable a empresas que tengan características similares a las que fueron descritas en el capítulo I. Es por esta razón que no se definen áreas de mejora específicas, ni un procedimiento rígido que permita procesar la información. Aunque los problemas sean similares, las causas pueden ser diferentes para cada caso y por esa razón la manera de tratarlas se deberá adaptar de acuerdo con las necesidades según sea el caso. En el Capítulo III, al momento de presentar la validación de la propuesta en un caso de estudio, se presentará a detalle la forma en que la información se procesó para que pueda servir como guía sobre las acciones a seguir para la aplicación de esta propuesta.

Desarrollo de la estrategia:

Una vez que se ha logrado identificar plenamente la problemática, a través de las causas que la originan y se han determinado las principales áreas de oportunidad y debilidades a ser desarrolladas, se procede a generar una o varias estrategias, que resulten adecuadas a la problemática y necesidades.

Cada estrategia desarrollada dependerá de las causas del problema o problemas que fueron identificados y será evaluada para su implementación conforme a su efectividad.

En esta etapa se definirán las acciones a llevar a cabo, representadas en un plan de acción que refleje los objetivos que se pretendan alcanzar de manera sistemática, los tiempos establecidos para cada acción, las actividades a llevar a cabo y los indicadores que permitirán evaluar la estrategia desarrollada.

Para efectuar el desarrollo de la estrategia se establece el uso de un conjunto de herramientas, las cuales, aplicadas y representadas en el orden propuesto al plan de acción, permitirán definir las acciones que deberán de ejecutarse de manera consecuente hasta desarrollar la estrategia de mejora.

Para el desarrollo de la estrategia, se define el proceso que se presenta en la Figura 15:

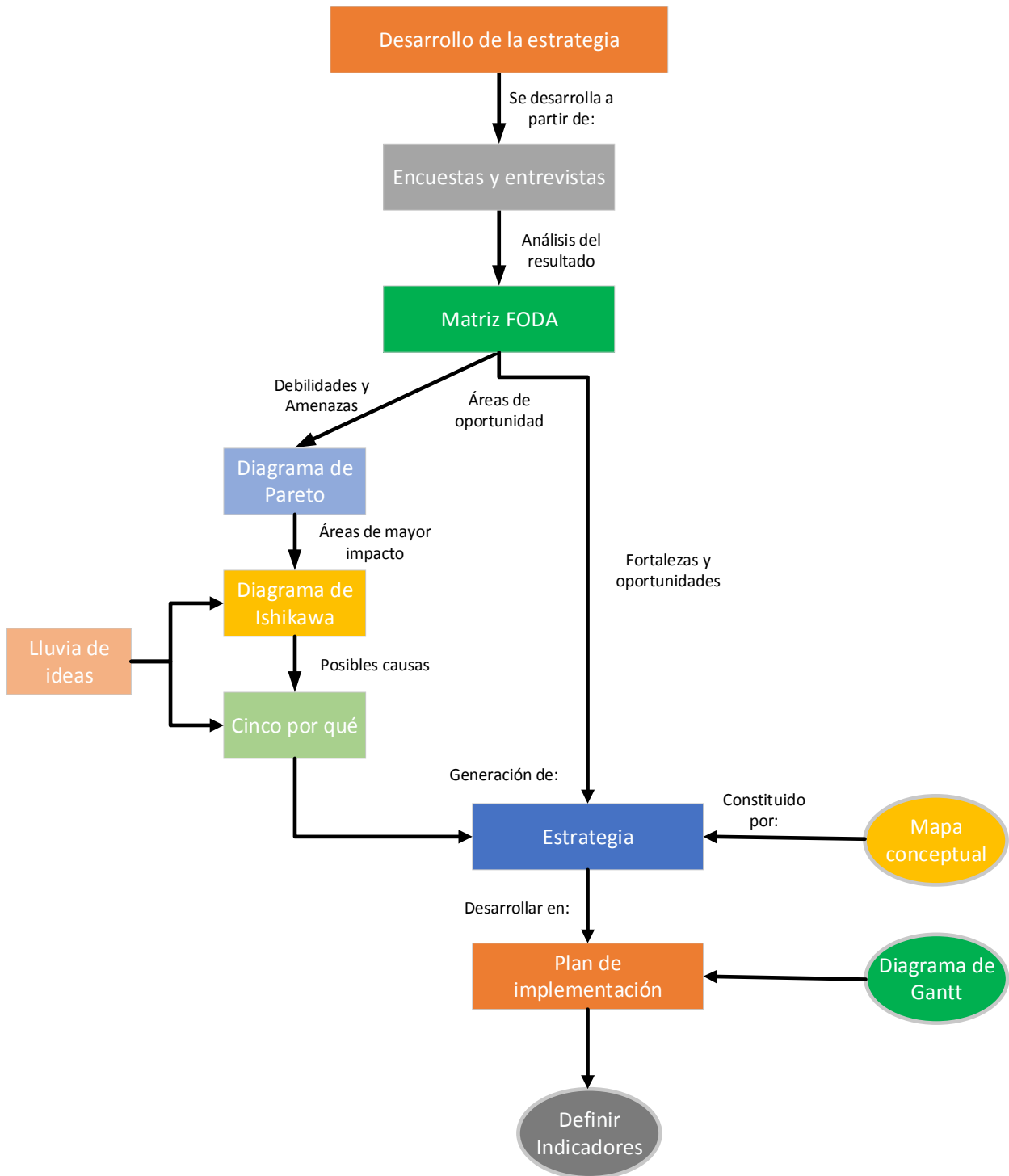


Figura 15 DIAGRAMA DE FLUJO PARA EL DESARROLLO DE LA ESTRATEGIA
Fuente: Elaboración propia

Para una mejor comprensión del diagrama de flujo, se describen brevemente las principales características que conforman las herramientas a utilizar:

- *FODA*: Es una herramienta analítica mediante la cual se definen las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se presentan dentro de la empresa con la finalidad de estructurarlas a través de una matriz, que permite generar e identificar posibles estrategias dependiendo los factores externos e internos de la empresa. Para la aplicación de esta herramienta se utiliza la información obtenida en la etapa de diagnóstico, ya que tanto las entrevistas como encuestas fueron elaboradas para generar la información que será utilizada aquí. La herramienta FODA permitirá indagar dentro de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que existen dentro del departamento de mediciones. A través de esta matriz será posible identificar los factores que se presentan y afectan de manera interna como externa y, en base a la información resultante de los puntos anteriores, poder ir contrastando los problemas y sus posibles soluciones y así poder ir generando una serie de probables estrategias que pueden dar una solución a la problemática (Izar, 2011).

- *Diagrama de Pareto*: El diagrama de Pareto es una herramienta que permite enfocar los esfuerzos en las áreas que son realmente importantes dentro de los muchos posibles problemas a atacar (Izar, 2011).

Para el presente trabajo, la herramienta de Pareto será utilizada para evaluar las áreas de oportunidad resultantes de la etapa de diagnóstico, así como las debilidades y amenazas resultantes del FODA. La frecuencia de aparición de las áreas de oportunidad permitirá identificar las áreas más débiles, que son en las que se deben centrar los esfuerzos.

- *Ishikawa*: Es una herramienta que consiste en una representación gráfica que permite visualizar la relación que existe entre un problema y todas sus posibles causas que lo originan. Para cada área de oportunidad resultante del paso anterior, será de utilidad su análisis mediante el uso de esta herramienta para poder identificar sus posibles causas. Para la elaboración del diagrama de Ishikawa, se auxilia del uso de la herramienta de *lluvia de ideas*. El objetivo de esta herramienta es la generación de ideas, con la finalidad de obtener la máxima información sobre las posibles causas que originan el problema, las cuales se van clasificando en la “espinas” que corresponda a la categoría en cada problema (Izar, 2011).

Una vez que se tienen identificadas las causas, se requiere ir resolviendo las razones que originan estas causas, lo que será realizado con la herramienta de *los cinco por qué*.

La técnica de *los cinco por qué* se utiliza para analizar e identificar las posibles razones que originan las causas; consiste en preguntarse varias veces ¿Por qué? se origina esa causa en diferentes niveles, hasta identificar la causa raíz del problema. Este análisis permite atacar el problema de subjetividad que pudiera presentarse por la perspectiva y opiniones que pudieran tener los participantes en la elaboración del diagrama Ishikawa. Con la técnica de los cinco por qué es posible identificar si existe otro motivo o razón que pudiese generar el problema, en un diferente nivel y si estos motivos se ven relacionados con otra posible causa, que no haya sido identificada (Izar, 2011).

Para un mayor entendimiento de las herramientas anteriormente descritas, se muestra un ejemplo de un diagrama de Ishikawa, elaborado para identificar las posibles causas raíz del motivo que lleva al aglomeramiento en un banco y las posibles causas o razones que las generan (ver Figura 16).

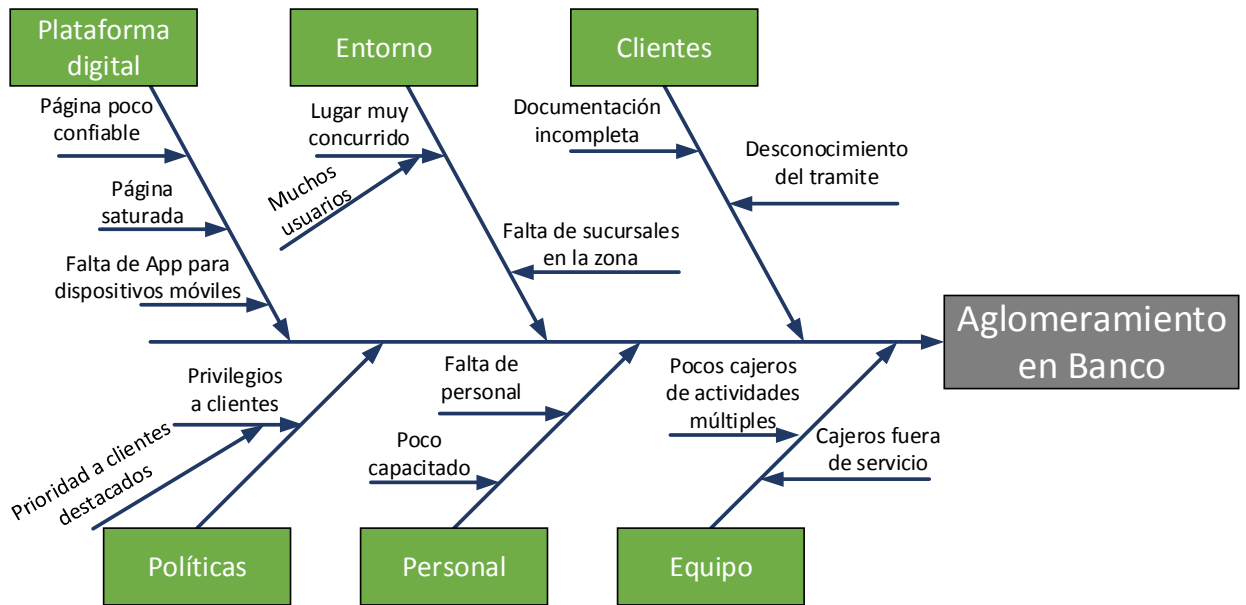


Figura 16 DIAGRAMA DE ISHIKAWA
Fuente: Elaboración propia

Una vez que se conocen las causas que originan los problemas y contando con la información de las fortalezas y debilidades, y la información de las áreas de oportunidad y amenazas de la empresa, se procederá a cruzar la información para generar la estrategia de la empresa.

En esta etapa se analiza la información resultante del FODA en lo que respecta a Fortalezas y Oportunidades para ver qué elementos y recursos de la empresa pueden ser utilizado para atacar los problemas identificados.

Se propone que la estrategia sea producto del análisis resultante del diagrama de Ishikawa junto un diagrama de Pareto, lluvia de ideas y el uso de la herramienta de los cinco porqués para que sean utilizados paralelamente junto con un *Mapa conceptual* para establecer las relaciones entre las posibles acciones a desarrollar y se obtenga un resultado íntegro.

- *Cronograma/Gantt*: Una vez que se tiene definida la estrategia que se seleccionó y adecuó a las necesidades de la empresa durante la etapa del desarrollo, es necesario establecer fechas y los tiempos necesarios en los que se implementará y evaluará la estrategia desarrollada. Para poder evaluar correctamente el resultado de la implementación de una estrategia, se recomienda hacer una corrida de no menos de seis meses, con la finalidad de poder tener suficientes elementos que permitan evaluar el impacto de las estrategias en la empresa, claro está, monitoreando constantemente el desarrollo de las estrategias con la finalidad de hacer las adecuaciones que pudieran surgir por desviaciones durante la implementación.
- *Definición de indicadores*: Los indicadores son utilizados para mostrar los cambios y progresos dentro de un monitoreo, pueden ser cuantitativos o cualitativos, lo que genera un resultado expresado como un valor, magnitud o criterio conforme a la variable que se está evaluando. Estos indicadores deberán de ser definidos en base al giro y necesidades de cada empresa y en base a los problemas que se hayan decidido atacar.

Implementación: La cuarta etapa del modelo consiste en la implementación de la estrategia. Es importante recalcar que el cambio de las cosas se produce a través de la etapa de la implementación, la evaluación y retroalimentación y no a través de la etapa de planeación, para lo cual es necesario asegurarse que la implementación sea bien ejecutada cuidando cada detalle desde el nivel más alto de la empresa hasta el más bajo que se encarga de desarrollar el producto o servicio que se brinda.

La implementación tiene la finalidad de poner en marcha las acciones propuestas, definir los indicadores necesarios para llevar un registro, los tiempos y la manera en que se estarán monitoreando los resultados arrojados con la implementación de la nueva estrategia.

Evaluación de resultados: La última etapa es la etapa de la evaluación, esta etapa consiste en la medición y evaluación del desempeño de la propuesta planteada. Esta etapa es primordial, debido a que en ella se realiza la comparativa entre la situación que presentaba la empresa en la etapa del diagnóstico y los nuevos resultados obtenidos. La evaluación se llevará a cabo utilizando los indicadores definidos en la etapa “*Desarrollo de la estrategia*”.

Durante la etapa de la evaluación es posible generar una retroalimentación conforme a los resultados que fueron obtenidos, misma que permitirá realizar las correcciones adecuadas en la etapa que sea pertinente, con la finalidad de alcanzar el grado de éxito que se deseé.

Por ejemplo, si la estrategia que fue seleccionada no está dando los resultados esperados, posiblemente el problema se encuentre en la etapa de la implementación, pues quizás no fue entendible la estrategia o se esté aplicando de forma incorrecta. Entonces será necesario realizar revisar las acciones que se están llevando a cabo y proponer o implementar acciones correctivas.

2.3 Conclusiones del capítulo 2

A través del capítulo 2 se asocian los hechos y fenómenos del capítulo I, del cual se habla sobre la premisa y la importancia de desarrollar el presente trabajo, conjuntando las diferentes técnicas, herramientas y procedimientos que serán utilizadas para obtener y recopilar información, analizarla y generar la estrategia que permita alcanzar el objetivo del presente caso de estudio.

A través de la propuesta metodológica se definió una serie de etapas mediante la cual será desarrollada la investigación, con la finalidad de comprobar la veracidad de la hipótesis planteada en el capítulo 1. El desarrollo de una metodología permite indagar aspectos que no son del todo claros dentro de la investigación, otorgando validez y rigor científico a los resultados obtenidos, evitando caer en la subjetividad de las cosas.

La metodología de este trabajo fue definida tomando como base el diseño del modelo integral de administración estratégica del autor Fred R. David. En el modelo propuesto se busca

generalizar el proceso con la finalidad de que pueda ser adaptado a diferentes empresas que presenten problemáticas similares a este caso de estudio y a su vez permitiendo que el presente trabajo resulte una guía, adaptando el modelo de acuerdo con cada necesidad.

Capítulo 3. Validación de la propuesta en caso de estudio

Como se mencionó en el primer capítulo de este trabajo, esta tesis nace de las necesidades identificadas en una empresa de verificaciones eléctricas ubicada en la ciudad de San Luis Potosí. Uno de los objetivos específicos de este trabajo es la validación de la propuesta; esta validación se realizará utilizando la empresa de verificaciones antes mencionada como caso de estudio.

Dentro de la empresa se ha definido un periodo de tiempo de 12 meses, los primeros seis meses comprenden los meses de julio a diciembre del año 2018, dentro de los cuales los dos primeros meses se dedicarán a la etapa de diagnóstico, un mes se dedicará para el procesamiento de la información y los tres meses restantes se dedicarán para el desarrollo de estrategia, posteriormente los siguientes seis meses de enero a junio del año 2019 serán utilizados en la implementación de la estrategia y evaluación de la propuesta.

A continuación, se presenta el plan de implementación, indicando los tiempos y las fechas que fueron definidos para cada actividad indicados dentro de la Figura 17.

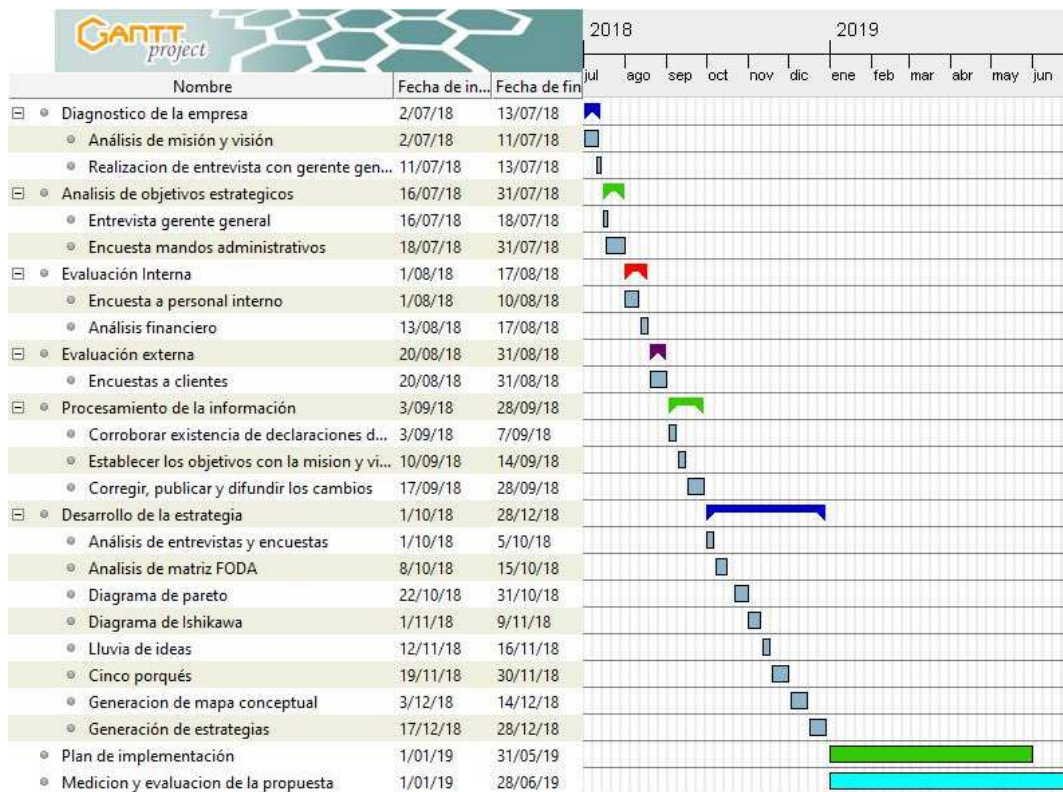


Figura 17 DIAGRAMA DE GANTT
Fuente: Elaboración propia

3.1 Diagnóstico de la situación actual del departamento

De acuerdo con la metodología propuesta, la primera etapa (Etapa de diagnóstico) está compuesta de 4 actividades: análisis de la misión y visión; análisis de los objetivos estratégicos y una evaluación interna y externa. (Figura 18)

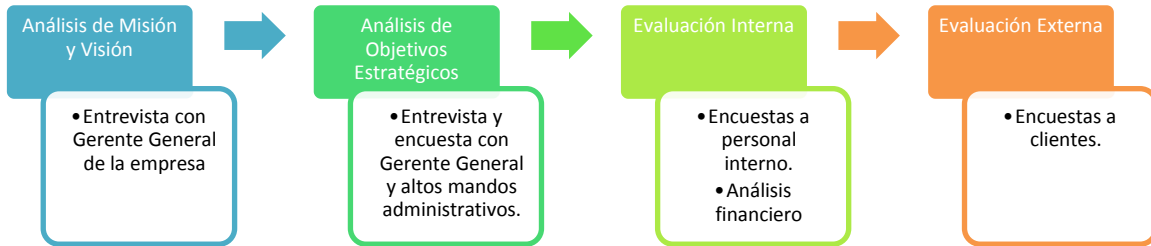


Figura 18 DIAGRAMA PARA EL DESARROLLO DEL DIAGNÓSTICO.
Fuente: Elaboración propia

La primera actividad que se realizará en esta etapa es revisar que la misión y visión existan dentro de la empresa, que estos se encuentren correctamente definidos y sean claros, concisos y realistas, además de que el personal que labora dentro de la empresa los conozca y sean de su total entendimiento.

3.1.1 Revisión de misión y visión

Para llevar a cabo esta actividad se llevó a cabo una entrevista en una reunión con el gerente general con la finalidad de analizar las declaraciones de la empresa y especificar las actividades y el motivo de la existencia y creación de la empresa y contrastar sus deseos y opiniones con las declaraciones de la misión y visión. Para la realización de la entrevista, se estableció una guía de preguntas, las cuales se pueden consultar en el Anexo 3.

Estas preguntas se fueron adaptando conforme el desarrollo de la entrevista y la información obtenida será utilizada en esta y en otras actividades de la etapa de diagnóstico y serán presentadas conforme se vaya necesitando.

En la reunión se le preguntó al gerente sobre la existencia de las declaraciones de misión y visión de la empresa, así como de los objetivos estratégicos que se tienen contemplados para el alcance de la visión.

El gerente comentó que no existen dichas declaraciones y no se tienen correctamente definidos los objetivos estratégicos. Debido a esto, se procedió a realizar una reunión con el gerente y personal administrativo para establecer sus deseos y opiniones y posteriormente proceder a definir la misión y visión de la empresa conforme a sus manifiestos.

En una segunda reunión con el gerente, personal administrativo y trabajadores se definió la misión y visión de la empresa, estableciéndose de la siguiente manera:

MISIÓN: *Nuestra misión es brindar servicios dentro del ámbito de las verificaciones eléctricas con profesionalismo, honestidad y confidencialidad, comprometidos a trabajar con ética y valores, buscando ser la mejor opción para nuestros clientes; poniendo a su disposición nuestra experiencia laboral al utilizar equipos con la más alta tecnología, con la finalidad de estar siempre a la vanguardia en el mercado, asegurando ser una empresa que pueda brindar los servicios de la más alta calidad.*

VISIÓN: *Nuestra visión es ser una empresa líder en los servicios de verificación con presencia nacional que se distinga por alcanzar la satisfacción de nuestros clientes, con precios competitivos y entregando servicios de la más alta calidad, caracterizada por su continuo crecimiento y por proporcionar un desarrollo profesional a nuestros empleados, con una actitud positiva y comprometida siempre a la mejora continua.*

3.1.2 Revisión de objetivos estratégicos

Una vez que se ha establecido la misión de la empresa y el rumbo que se busca alcanzar en el futuro a través de la visión, es necesario realizar la segunda actividad que consiste en establecer los objetivos que se llevarán a cabo para alcanzar la visión que fue definida. Para esta etapa es necesario revisar los objetivos con los que se cuentan y si están acordes a la misión y visión. En el futuro caso, de que exista una modificación en la misión y visión, será necesario adecuar y redefinir los nuevos objetivos a través de una reunión con el personal de la empresa,

tanto con el gerente general, como con los trabajadores, debido a que es a través de ellos la manera en la que se cumplen los objetivos y deben sentirse comprometidos.

A través de esta actividad, se verifica que los objetivos sean medibles, realistas y alcanzables dentro de un tiempo establecido y en el debido caso de no ser así, se trabajará para la redefinición de los objetivos. En este caso, como se mencionó anteriormente, la empresa no cuenta con objetivos estratégicos definidos, por lo que se procede a plantearlos.

Para definir y establecer los objetivos que busca la empresa se realizó un ejercicio de trabajo grupal, incluyendo al personal administrativo y el gerente general que, como se mencionó anteriormente, también es el dueño de la empresa.

Mediante el análisis de la información que fue recopilada a través de la guía de preguntas (Anexo 3), se consultó nuevamente a los directivos de la empresa sobre lo que se pretende alcanzar y se estableció que las metas que se esperan para esta empresa son:

- Brindar por lo menos un nuevo servicio.
- Crecimiento y apertura de una nueva sucursal.
- Tener mayor personal capacitado.
- Mayor rentabilidad.
- Expansión de mercado (brindar servicios a nuevos estados).
- Crecimiento en infraestructura (vehículos, mueblería, equipos).
- Lealtad hacia el personal para evitar rotación en puestos importantes.

Ante esto, se establecen los objetivos estratégicos siguientes:

Objetivo estratégico 1: *Desarrollar y ejecutar planes que fomenten el crecimiento de la empresa, tanto en servicios como en infraestructura con la finalidad de obtener mejores rendimientos económicos.*

Objetivo estratégico 2: *Establecer acciones para el personal que labora en la empresa, que incluyan planes de capacitación, con la finalidad de contar con personal altamente calificado para brindar los servicios eficientemente y a la vez que sea atractivo para lograr su permanencia en la empresa.*

En base a lo anterior, se puede deducir que los objetivos estratégicos están enfocados en tener un mayor crecimiento, tanto en los servicios que se brindan, así como en su infraestructura, lo que implica desarrollar al personal para poder hacerle frente a nuevos retos y alcanzar las metas, que permitirán obtener una mayor rentabilidad y solidez financiera.

3.1.3 Evaluación Interna

La tercera actividad está conformada por la realización de la evaluación interna, para conocer el estado actual en el que se encuentra el departamento, buscando identificar los problemas latentes y sus causas raíz.

Dicho análisis recolecta toda la información que existe con el sistema y su interacción entre los diferentes departamentos que existen dentro de la empresa, así mismo brinda información sobre la cultura organizacional, el servicio o producto que se brinda y la planeación.

Para poder recopilar esta información fue necesario realizar una reunión con los mandos administrativos y personal que realiza los servicios dentro del departamento de mediciones, con la finalidad de obtener la información suficiente tanto administrativa como técnica.

Para llevar a cabo esta actividad se aplicaron las encuestas y entrevistas descritas en la sección anterior, las cuales pueden ser consultadas en los Anexos 1, 2 y 3 de este documento, además de complementarse con un análisis financiero para conocer el presente económico de la empresa.

La entrevista se aplicó al gerente general de la empresa, el cual, a la vez, es el dueño del negocio. Para realizar esta entrevista se tomó la parte 3 de la guía de preguntas para la entrevista que se encuentra en el anexo 3 y se fue adaptando de acuerdo con las respuestas que se iban obteniendo.

La finalidad de realizar la entrevista al gerente de la empresa está enfocada en descubrir y conocer los deseos y las metas que pretende conseguir con la apertura del departamento, así mismo indagar en la percepción que tiene sobre los problemas que actualmente se presentan. De igual manera, se pretenden identificar los conceptos e ideas que considera podrían ser utilizadas como soluciones y amenazas, las fortalezas respecto a la competencia, las áreas de oportunidad, los planes de expansión y desarrollo y los tiempos para lograrlos. Se pretende que reflexiones sobre la solidez financiera y conocer su opinión sobre la rentabilidad que se presenta

en el departamento actualmente y conocer las bases con las que cuenta para determinar que existe una baja rentabilidad (recordar que este trabajo surge a petición del gerente de esta empresa, solicitando la generación e implementación de estrategias que hagan rentable este departamento).

A continuación, se presenta el resultado de esta entrevista, en donde se presenta la información proporcionada por el gerente de la empresa y en donde se hace un análisis de la información recabada. El análisis puede identificarse por encontrarse en itálicas.

INFORMACIÓN RECABADA DURANTE LA ENTREVISTA Y ANÁLISIS DE DATOS OBTENIDOS.

1. ¿Cuál fue el objetivo de abrir el departamento de mediciones?

Respuesta: Abarcar un nuevo nicho de oportunidad que aún no ha sido desarrollado dentro del estado de S.L.P. y con el transcurso del tiempo consolidarse como empresa pionera en la ejecución del servicio que se brinda.

Del mismo modo se busca tener un segundo ingreso de dinero, al realizar una función diferente a la función principal que se realiza.

Con la actividad anterior, el gerente busca no depender solamente de los servicios que actualmente se brindan en la empresa, sino también poder brindar más opciones para tener mayor diversificación y evitar caer en la bancarrota cuando llegue el momento del declive en el ciclo de vida del servicio que se brinda como prioritario.

2. ¿Qué se espera del departamento de mediciones?

Respuesta: Los deseos primordiales esperados con la apertura del nuevo departamento de mediciones, radican en el aumento de utilidades, este aumento de utilidades se logrará especializando al personal para brindar servicios profesionales y con calidad a precios competitivos que favorecerán el crecimiento del departamento en su infraestructura.

Al especializar al personal del departamento, el gerente tiene la visión de que cada departamento pueda ser autónomo y sustentable sin depender de los ingresos de los demás departamento o servicios que se brindan en la empresa, esto permitirá que cada departamento

se enfoque en transformar sus deficiencias y problemas en áreas de oportunidad y con el paso del tiempo abarcar la mayor extensión de mercado que sea posible.

3. ¿Cómo percibes tú (el gerente) al departamento de mediciones?

Respuesta: El departamento cuenta con mucho potencial para desarrollarse. Hay, dentro del departamento, una gran oportunidad de negocio que tiene la capacidad de poder abarcar la mayoría de los servicios en el estado de S.L.P. debido a que es pionero en la apertura de este servicio. En la actualidad no existe mucha competencia lo que da la oportunidad de mantener grandes utilidades y da una flexibilidad al establecimiento de los precios.

Desafortunadamente el gerente se ha percatado que en la actualidad es mayor el número de llamadas de clientes que solicitan los servicios y muy pocos son los servicios que se concretan y se llevan a cabo lo que se ve reflejado conforme a los criterios y deseos del gerente en base a sus estimaciones en una baja rentabilidad.

4. ¿Qué problema(s) consideras que presenta el departamento de mediciones?

Respuesta: El problema radica en el gran número de llamadas que se registran solicitando cotizaciones del servicio y los pocos servicios que se logran concretar, esto genera pérdida de clientes que solicitan de los servicios y que busquen otras alternativas para satisfacer sus requerimientos.

El gerente tiene una mala percepción, al comparar la relación existente entre las solicitudes generadas por el cliente y el número de servicios que se concretan del total de esas cotizaciones, lo que le genera la inquietud de tener menos ingresos en el flujo de dinero a la hora de contrastarlos con el gran número de llamadas.

5. ¿Cuáles causas consideras que ocasionan el problema anterior?

Respuesta: Los servicios no se llevan a cabo, debido a que diferentes empresas de estados colindantes están brindando el mismo servicio, además de que el servicio no ha sido promovido de manera eficiente por lo cual los clientes desconocen la existencia de este. Así mismo, no se le está dando la continuidad adecuada a las solicitudes, incitando al cliente en buscar

alternativas y no concretar el servicio, por lo cual es necesario ofertar promociones y descuentos para convencer al cliente y no dejarlo ir con la competencia.

En base a la respuesta de la pregunta 3, se puede deducir que el gerente tiene una mala percepción del entorno, debido a que él, está convencido de poder manipular sus precios de manera flexible, pero en realidad no tiene tal flexibilidad, debido a que cuando sus clientes no solicitan de sus servicios, ellos lo realizan a través de los servicios proporcionados por empresas de la competencia que viene de los estados colindantes.

6. ¿Cuál sería una posible solución al problema anterior?

Respuesta: Brindar atención personalizada a cada cliente con la finalidad de promover las ventajas de esta empresa, buscando concretar el servicio. Crear mayor publicidad para promover el servicio, en diferentes medios de comunicación haciendo un estudio para determinar el tipo de sector al que se quiere llegar a promocionar el servicio. Así mismo brindar promociones, descuentos y facilidades de pago con la finalidad de que el cliente concrete el servicio.

Aquí puede observarse que el gerente está convencido de la calidad del servicio que tiene, pero hace notar que no es promovido adecuadamente y busca las mejores opciones con la finalidad de retener el mayor número de servicios y aumentar su cartera de clientes.

7. ¿Qué consideras como una amenaza potencial hacia el departamento de mediciones?

Respuesta: Que el cliente tenga la mala percepción sobre los servicios de la competencia, que al tener los precios más baratos en sus servicios les ofrezcan la misma calidad, rapidez y el profesionalismo que la que nosotros brindamos y de esta manera termine contratando a la competencia sólo en base al precio. Esto genera una limitante en el crecimiento de la cartera de clientes que se ve reflejado en un bajo número de servicios brindados y bajas utilidades. Uno de los problemas detectados para este departamento es que el organismo encargado de auditar las empresas y negocios no solicita de manera constante que se realice el servicio, lo que hace que el cliente no solicite el servicio de manera recurrente.

La principal amenaza que detecta el gerente es tener un rival que brinde el mismo servicio y abarque toda la cartera de clientes en el estado. Esto contrasta la idea inicial que sirvió de base para la apertura de este ramo del negocio y que fue presentada en la pregunta 3, en donde el gerente consideraba que no había competencia y que, por lo tanto, no habría problemas con flexibilidad en precios.

8. Qué consideras como principal fortaleza en el departamento de mediciones

Respuesta: La principal fortaleza es la rapidez y la calidad con la que se realiza el servicio, tanto en la forma de ejecutar las actividades, como en la resolución de los problemas, conocimiento y la información técnica brindada por parte del personal.

9. ¿Cuál consideras que es la principal debilidad del departamento de mediciones?

Respuesta: La mayor debilidad es la incapacidad que se presenta al no poder concretar todas las solicitudes que se reciben perdiendo oportunidades de crecimiento en la cartera de clientes que se ve reflejado en el bajo número de servicios que se brindan, lo que conlleva a bajos ingresos de dinero y baja rentabilidad, en comparativa con lo que el gerente esperaba que podía generar el departamento.

10. ¿Qué áreas de oportunidad consideras que existen para el departamento de mediciones?

Respuesta: El área de oportunidad que el gerente detecta es poder hacer uso de su cartera de clientes que ya tiene establecida y poder promover su nuevo servicio abarcando a todos aquellos clientes en los diferentes estados al de S.L.P.

Al ser un nuevo servicio que se está solicitando en toda la república mexicana de manera obligatoria, se pretende extender su mercado al mayor número de estados, realizando la publicidad y marketing necesarios, para hacer del conocimiento del cliente los servicios que se brindan.

11. ¿Qué actividades pueden impulsar el crecimiento y desarrollo del departamento?

Respuesta: Promocionar los servicios que brinda el departamento, haciendo llegar la información al nicho correcto de clientes, abarcando la mayor parte de la república mexicana que sea posible y costeable en comparación de precios con la competencia.

Convencer al cliente de que la calidad, el profesionalismo y la rapidez con la que se realiza el servicio justifica el precio mayor en comparativa con los precios más bajos que puede presentar la competencia.

12. ¿Consideras que el departamento puede ser sustentable a largo plazo, brindando solamente los servicios actuales?

Respuesta: Al ser un nuevo servicio que se encuentra en pleno desarrollo y, al no contar con una competencia dentro del estado que represente un riesgo significativo, es posible que el departamento sea sustentable. También se busca la posibilidad de brindar más servicios para tener un desarrollo sustentable a fin de satisfacer las necesidades futuras y actuales que se vayan presentando en el mercado.

El gerente está plenamente convencido de que la apertura del departamento es una buena área de oportunidad y negocio, solamente se tienen que realizar las correcciones pertinentes para corregir el rumbo y alcanzar las metas que el gerente propone.

13. ¿Cuáles son las principales características que distinguen el servicio que brinda el departamento de mediciones, en comparación con el servicio brindado por la competencia?

Respuesta: La calidad en el servicio, la atención que se le proporciona al cliente en la resolución de sus problemas, la información técnica que se le brinda, la rapidez en la ejecución del servicio y el seguimiento que se le continúa proporcionando, por si en un caso futuro presenta problemas con el organismo regulador que le solicita el servicio al cliente.

Respecto a los empleados, se les aplicó la encuesta que se encuentra en el Anexo 1 a los 20 empleados que conforman la empresa. Los resultados que se obtuvieron se resumen enseguida, en el apartado “Procesamiento de la información”.

3.2 Procesamiento de la información

Con la información resultante de las encuestas y entrevistas que fueron recopiladas y digitalizadas, así como con el análisis financiero, se concluye la primer etapa de la metodología, la cual consiste en realizar un diagnóstico al departamento de mediciones en base al planteamiento del análisis de la misión, visión y los objetivos estratégicos para corregirlos, adecuarlos y en el debido caso de su inexistencia desarrollarlos, en base a las metas y tiempos planteados que se buscan para el crecimiento que se tiene de la visión en la empresa. Una vez que ha quedado definido el curso que se busca para la empresa y el departamento, es necesario conocer el estado actual en el que se encuentra el departamento, para poder contrastar los resultados una vez que se desarrolle y aplique una estrategia.

La información que se obtuvo en la etapa anterior es procesada y analizada para un mayor entendimiento de la situación que se presenta en el departamento. A continuación, se presenta el análisis de la información obtenida:

En base a la entrevista realizada al gerente se puede analizar los resultados siguientes:

- La visión del gerente es la de abarcar un nuevo nicho de oportunidad que aún no ha sido desarrollado dentro del estado de S.L.P. y consolidarse como empresa pionera en la ejecución del servicio que se brinda. De la misma manera se busca tener un segundo ingreso de dinero, al realizar una función diferente a la función principal que se realiza, teniendo mayor diversificación y evitar caer en la bancarrota cuando llegue el momento del declive en el ciclo de vida del servicio que se brinda como prioritario.
- La estrategia que busca el gerente es especializar al personal para brindar servicios profesionales y con calidad a precios competitivos que favorecerán el crecimiento del departamento en su infraestructura. En la actualidad no existe mucha competencia lo que le da la oportunidad de mantener grandes utilidades y da una flexibilidad al establecimiento de los precios.
- Desafortunadamente el gerente se ha percatado que en la actualidad es mayor el número de llamadas de clientes que solicitan los servicios y muy pocos son los servicios que se concretan y se llevan a cabo lo que se ve reflejado conforme a los criterios y deseos del gerente en base a sus estimaciones en una baja rentabilidad, lo que le genera la inquietud de tener menos ingresos en el flujo de dinero a la hora de contrastarlos con el gran número de llamadas.

- Como solución a su problema el gerente pretende que, brindando una atención personalizada a cada cliente con la finalidad de promover las ventajas de esta empresa, se logre concretar el servicio y evitar que los clientes busquen otras alternativas para satisfacer sus requerimientos. El gerente está convencido de la calidad del servicio que tiene, pero hace notar que no es promovido adecuadamente y busca las mejores opciones con la finalidad de retener el mayor número de servicios y aumentar su cartera de clientes. Para promover los servicios el gerente tiene pensado brindar promociones, descuentos y facilidades de pago con la finalidad de que el cliente concrete el servicio.
- La principal amenaza que detecta el gerente es tener un rival que brinde el mismo servicio y abarque toda la cartera de clientes en el estado. Esto contrasta la idea inicial, en donde el gerente consideraba que no había competencia y que, por lo tanto, no habría problemas con la flexibilidad en precios.
- El gerente busca convencer al cliente de que la calidad, el profesionalismo y la rapidez con la que se realiza el servicio justifica el precio mayor en comparativa con los precios más bajos que puede presentar la competencia.
- El gerente considera que la principal fortaleza es la rapidez y la calidad con la que se realiza el servicio, la mayor debilidad es la incapacidad que se presenta al no poder concretar todas las solicitudes que se reciben.
- El área de oportunidad que el gerente detecta es poder hacer uso de su cartera de clientes que ya tiene establecida y poder promover su nuevo servicio abarcando a todos aquellos clientes en los diferentes estados al de S.L.P.
- El gerente está plenamente convencido de que la apertura del departamento es una buena área de oportunidad y negocio, solamente se tienen que realizar las correcciones pertinentes para corregir el rumbo y alcanzar las metas que el gerente propone.

El resultado del análisis interno aplicado al personal da como resultado:

- Conforme a la antigüedad de los empleados se puede deducir que existe baja rotación de personal, pues el 73% tiene más de 5 años de estabilidad trabajando en la empresa.
- Del total de personal de la empresa, solamente el 33% de los trabajadores están encargados de brindar servicios en comparativa del personal administrativo lo que resulta en un análisis para realizar un estudio y redefinir los puestos de trabajo y reubicar

a los trabajadores para reasignar funciones diferentes a las ya realizadas y obtener un mayor beneficio.

- La mayor parte del personal solamente realiza sus funciones a cambio de su salario sin fines de desarrollo ni compromiso junto con la empresa. lo que impide limitantes en el crecimiento y aporte de opiniones e identificación de áreas de oportunidades para el desarrollo de la empresa.
- Así mismo se identificó que la empresa está satisfecha con que el personal realice las funciones para las que fueron contratadas, lo que podría traducirse en falta de compromiso por ambos lados para el desarrollo al no incentivar el crecimiento dando la percepción de que la empresa ve a sus empleados como materia prima y no le da la importancia que realmente merece, debido a que el personal es el recurso más valioso dentro de la empresa.
- Esta problemática de la falta de compromiso también está relacionada el no existir las declaraciones de la empresa, el personal no sabe la misión de las actividades que realiza y del mismo modo desconoce el rumbo que busca la empresa.
- El personal desea ser correspondido con un ajuste en su salario, crecimiento profesional y que respeten sus horarios de comida y salida.
- El 80% del personal si ve un futuro dentro de la empresa tanto en su crecimiento personal y desarrollo de esta; el 17% considera que la empresa se mantendrá sin muchos cambios significativos ni desarrollo y solo el 3% tiene la vaga esperanza de que la empresa cierre. El resultado de esta pregunta es motivador, ya que la mayoría del personal considera un futuro positivo para la empresa.
- Parte del personal reconoce que los clientes se quejan de los costos en comparativa con la competencia, las fechas que se asignan para la realización de los servicios son muy lejanas esperando hasta más de una semana para que ejecuten su servicio. Los servicios no se realizan hasta no tener el pago y la documentación completa. Así mismo falta mayor publicidad tanto en los servicios como en la dirección para ubicar la empresa.
- La mayoría del personal (60%) considera que los precios son equitativos en cuanto a la competencia, pero cabe señalar que en comentarios que expresaron en esta encuesta, justifican los precios altos con la calidad, la atención, el compromiso y los conocimientos del personal capacitado. Así mismo, mencionan que los equipos con los

que se realizan los trabajos están más actualizados y modernos a diferencia de los utiliza la competencia.

- El personal percibe una buena de la imagen de la empresa en el exterior basándose en los comentarios que escucha de los clientes y personas que no laboran dentro de la empresa.
- Las principales fortalezas que detectan los empleados es la calidad que se brinda al cliente, desde que se toma la llamada hasta la finalización del servicio. Se brinda asesoría, respeto, rapidez y continuidad en todos los servicios y se cuenta con una amplia cartera de clientes.
- La mayor debilidad percibida por los empleados son los altos costos en los servicios y la falta de tabuladores que permitan concretar la mayoría de los servicios.
- El área de oportunidad recae en brindar más servicios para utilizar los tiempos muertos que existen y bajar los costos para obtener más clientes y servicios. Capacitar al personal para brindar nuevos servicios, hacer más atractivos los salarios. Así mismo recomiendan tomar acciones en la disminución de costos, creación de ofertas y promociones, contratación de personal para hacerle frente a la demanda, facilidades de pago, tramites menos burocráticos, aumento en el salario, más permisos de salida y respeto de horarios de comida y de salida, en donde se reafirman puntos que ya se habían expresado anteriormente.
- La principal amenaza es brindar pocos servicios y depender solamente del servicio principal que son las verificaciones eléctricas, así como el no promover todos los servicios dependiendo solamente de la cartera de clientes actuales. Los trabajadores ya perciben una competencia real con el exterior.

El análisis financiero arrojó el análisis siguiente:

- En base al análisis se puede identificar que el porcentaje de utilidades obtenido es bastante alto (un 62% de utilidades) y ante este resultado surgió la inquietud de conocer porqué, en un departamento que arroja tan buen porcentaje de utilidad, el dueño considera que aún este departamento no es rentable.
- Profundizando en este problema, en entrevista con el dueño se le cuestionó sobre este asunto y se obtuvo en que, si bien, el porcentaje de utilidades es alto, el número de

servicios brindados no es el suficiente como para considerar que realmente se tenga una buena ganancia. Además, analizando las oportunidades del mercado, el gerente considera que este tipo de servicios es una buena área de oportunidad; sin embargo, su porcentaje de participación en el mercado es baja y esto es lo que preocupa al gerente.

- El área de cobertura es bastante extensa, aunque los servicios se concentran en San Luis Potosí y estados vecinos (Guanajuato, Querétaro y Estado de México principalmente), cubriendo entre estos estados un 67% de los servicios prestados.
- En el periodo julio - diciembre del año 2018, se cuenta con el registro de 56 solicitudes de cotizaciones de las cuales solamente se lograron concretar 26, lo que se traduce en un porcentaje de éxito de menos de la mitad de los servicios concretados respecto a las cotizaciones solicitadas.
- Cómo se puede observar, más de la mitad de los clientes potenciales no concretaron el servicio por encontrar un competidor más barato. Aquí es posible encontrar un contraste interesante si se compara el porcentaje de utilidad obtenido contra los precios proporcionados y resta por investigar los precios y servicios que la competencia está ofreciendo. Cabe señalar que, para algunas de las cotizaciones no concretadas en el periodo de estudio, posteriormente regresaron a esta compañía a solicitar nuevos servicios justificando que, a pesar de que la competencia les había ofrecido precios más bajos, la calidad en los servicios que habían recibido no era equiparable a la que esta compañía les ofrecía. Con esta actividad se termina la evaluación interna y a continuación se presenta la evaluación externa de la compañía.

Los resultados del análisis externo son:

- La mayoría de los clientes conocen la empresa por recomendación de otros clientes, lo que resulta gratificante ya que confirma que los clientes perciben la calidad de los servicios. Así mismo se puede percibir que la página web y las publicaciones en revistas no están llegando al nicho de clientes correcto.
- Un 67% de la cartera de clientes tiene más de 4 años solicitando los servicios con la empresa, lo cual es un indicador de que los clientes continúan satisfechos con los servicios que se les brindan.
- El cliente considera que la respuesta del servicio es muy rápida, los servicios que se brindan cumplen con la calidad, conocimientos y resolución de problemas esperados

por los clientes. Pero el 67% de los clientes consideran que los precios son más caros en comparación con los precios que ofrece la competencia. Aunque la mayoría de los clientes consideran los costos altos un 46% considera que el costo se ve equiparado con la calidad de los servicios, aunque recomiendan implementar incentivos como descuentos o facilidades de pago.

- Se encontró durante el análisis que un pequeño porcentaje del 13% de los clientes, no estaba satisfecho con los servicios. Anteriormente no se había logrado identificar esta área de oportunidad de mejora.
- La mayoría considera que el catálogo de servicios que se brindan son pocos.
- Las principales fortalezas que más destacan son las de calidad y rapidez, así mismo los conocimientos por parte de sus empleados para resolver las inquietudes.
- Su mayor debilidad se enfoca en los precios, después se encuentra la categoría de brindar facilidades de pago, el desconocimiento de los servicios que se brindan, falta de publicidad, promociones y descuentos a clientes recurrentes. Esta pregunta confirma la información recabada en las actividades anteriores y va definiendo los puntos en donde debe enfocarse este trabajo.
- La principal amenaza que los clientes identifican hacia el departamento es que en el mercado exista un proveedor con precios más accesibles y económicos, también en esta pregunta los clientes encuestados mencionan que, aunque los costos de la competencia son menores tienen mala calidad en sus servicios, pero sigue el riesgo latente de que surja un proveedor con precios bajos y buena calidad.
- Como oportunidades se pueden obtener mayores clientes si los costos son más accesibles, baratos y si se implementan diferentes formas de pago, así como promoción de los servicios.
- El 73% de los clientes reconocen que el aspecto de la empresa y el personal radica en una excelente y buena impresión en cuanto al profesionalismo, englobando, la calidad, tiempos de atención, trato personal, resolución de dudas y problemas, mobiliario, equipos de trabajo e instalaciones, imagen del personal, conocimiento, tiempos de ejecución en los servicios, la forma de ejecutar las tareas, limpieza, orden y resolución de dudas y problemas.

- El cliente considera que el personal y el equipo de trabajo es altamente calificado, justificando que se resuelven siempre todas sus dudas y quedan enteramente satisfechos con su servicio, desde que se realiza la primera llamada se denota lo servicial y la atención personalizada al resolver las dudas y aclaraciones. De igual forma para cuando el cliente visita las instalaciones.
- El cliente considera que la página web tiene una interfaz poco amigable, con colores muy intensos e información excedente, que da hincapié a ser aburrida mientras se navega para buscar la información relacionada con los servicios que se brindan y la información de contacto.

Con esta información es posible identificar que, desde diversos puntos de vista, hay información valiosa que coincide y que puede explotarse en el desarrollo de la estrategia. Esta información es presentada en el siguiente punto.

3.3 Desarrollo de la estrategia.

Para llevar a cabo el desarrollo de la estrategia se utilizó el diagrama de flujo del mapa conceptual mostrado anteriormente, en la Figura 15 (pág. 46), utilizando la información recopilada mediante el análisis financiero de la empresa y los resultados de las entrevistas y encuestas aplicadas, tanto a personal interno como a personal externo, entre los que se encuentran los empleados, gerente general, personal administrativo y clientes.

La información recopilada en la etapa del procesamiento se analizó haciendo uso de la matriz FODA. Esta matriz está construida en base a los resultados del análisis interno y externo de la empresa.

Los aspectos que presentan mayor concurrencia y semejanza se clasifican y categorizan conforme a su impacto, con la finalidad de agrupar e identificar los aspectos positivos y factores críticos negativos, que permiten desarrollar ventajas competitivas y aquellos aspectos negativos que se deben eliminar o reducir.

Los aspectos se van ponderando conforme a su impacto y grado de concurrencia, para posteriormente plasmarlos dentro de una matriz, conformada por cuatro factores. El principal objetivo al hacer uso de esta herramienta es, definir conclusiones que deriven en obtener un análisis que permita enfrentar los cambios que se presentan dentro del mercado y anticiparnos

a las futuras amenazas, con la corrección de las oportunidades, la ayuda de las fortalezas y el conocimiento de las debilidades que presenta la empresa.

En la Figura 19 es posible visualizar de manera gráfica los resultados obtenidos del análisis previo, dentro de cada factor que conforma la matriz, se encuentra una lista con viñetas que presentan los causales con mayor repetibilidad.



Figura 19 DIAGRAMA FODA DEL PRESENTE CASO DE ESTUDIO
Fuente: Elaboración propia

Continuando con el proceso señalado en la metodología, las debilidades y amenazas son ponderadas utilizando un diagrama de Pareto con el objetivo de identificar las áreas de oportunidad en las que, con ayuda de las fortalezas y el conocimiento de sus debilidades, la resolución, permita resolver el problema de baja rentabilidad que existe en el departamento.

Para el desarrollo del diagrama de Pareto, se tomaron en cuenta las causas que presentaron mayor concurrencia e impacto en los factores de las debilidades y amenazas que fueron plasmadas dentro de la matriz FODA, en la Tabla 1 para realizar el diagrama de Pareto se enumeran las concurrencias con las que se presentaron las causas, estas frecuencias, se representan en porcentajes acumulados.

Con la información anterior, es posible realizar un diagrama de barras en el cual es factible visualizar las causas, su concurrencia y el porcentaje de impacto que representa cada causa con respecto a todo el conjunto.

De esta manera, de forma gráfica, es posible focalizar las causas que son realmente importantes y aquellas que representan un mayor impacto hacia el problema en cuestión, disuadiendo aquella información que representan las causas triviales y su aportación resulta despreciable.

Tabla 1 LISTA DE CAUSAS DE LA BAJA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA
Fuente: Elaboración propia

Causas	Frecuencias	Porcentaje acumulado
Llegada de competidores.	6	21%
Precios más caros.	5	38%
Falta de publicidad.	4	52%
Concretar solicitudes.	3	62%
Falta de compromiso.	2	69%
Tramites muy burocráticos.	2	76%
Promocionar servicios.	2	83%
Acrecentar catálogo de servicios.	1	86%
Redefinir puestos de trabajo.	1	90%
Las fechas de los servicios.	1	93%
Depender del capital de las V.E.	1	97%
Falta de nuevos clientes.	1	100%

Esta información será presentada de forma gráfica en la Figura 20, para lograr identificar las causas que resulten tener una mayor frecuencia en su repetibilidad y que destacan lo importantes que resultan ser debido a la relación existente con su grado de impacto.

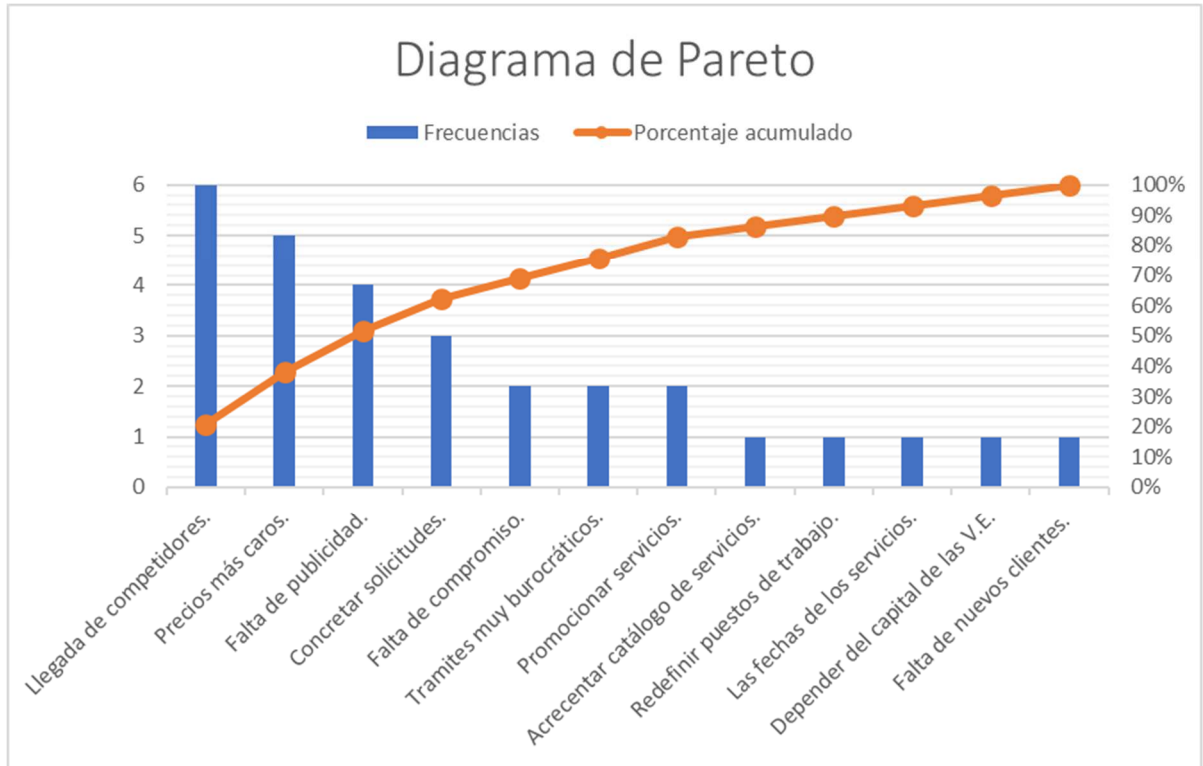


Figura 20 DIAGRAMA DE PARETO
Fuente: Elaboración propia

Respecto a la Figura 20, es posible visualizar, qué el 62% de las causas que originan el problema de la baja rentabilidad en el departamento de mediciones, se encuentran focalizadas en las primeras cuatro barras del diagrama de Pareto. Estas causas presentaron un mayor índice de repetibilidad e impacto; si se consideran analizar estas causas, es posible solucionar la mayor parte de la problemática sin necesidad de enfocarse en resolver todas las demás causas que representan un pequeño impacto en el análisis de este caso de estudio.

Una vez seleccionadas las cuatro causas de mayor relevancia en el diagrama de Pareto, se realizó un diagrama de Ishikawa para cada una y de esta manera poder desarrollar y conocer a profundidad las razones que dieron pie al surgimiento de las áreas de oportunidad.

Para la realización del diagrama de Ishikawa se hizo uso de otras herramientas como la lluvia de ideas y los cinco porqués. La lluvia de ideas permite conocer un panorama mayor en el cual se plasma el mayor número de opciones que pueden generar esa causa y con los cinco porqués es posible indagar en el origen de esa causa raíz. La lluvia de ideas, así como la identificación las causas raíz con los cinco porqués se realizaron con el apoyo del personal directivo y operativo de la empresa por medio de una reunión.

Para realizar el diagrama de Ishikawa fue necesario realizar los correspondientes ajustes a las ramas, o también conocidos como espinas, que conforman el diagrama original en base a las necesidades de la problemática del presente caso de estudio con la finalidad de obtener un mayor entendimiento y comprensión de los resultados.

Las modificaciones se basan en la adecuación de las categorías. Originalmente, las ramas corresponden a cinco categorías que engloban todo el entorno a analizar y que resulta ser el causante de la problemática, siendo estos la mano de obra, la maquinaria, los materiales, los métodos, las medidas y el entorno.

Para este caso de estudio, las causas y sus causales fueron consideradas dentro de las siguientes categorías, como lo son: la parte administrativa, que engloba la mano de obra y los materiales; la parte financiera que comprende lo relacionado a la parte económica; el entorno que está conformado por las actividades de los clientes; los competidores y la demanda del mercado y la ejecución de los servicios, en donde se ve reflejado los métodos utilizados para realizar los servicios.

Para determinar el origen de las causas generadas en cada uno de los ramales del diagrama de Ishikawa, es necesario aplicar la herramienta de los cinco porqués, esta técnica consiste en cuestionarse cinco veces por qué se va generando la causa del problema, hasta encontrar el motivo principal, cabe recalcar que no necesariamente se tiene que realizar los cinco cuestionamientos, en diferentes ocasiones al tercer cuestionamiento se llega al origen de la causa.

El primer diagrama de Ishikawa que se muestra en la Figura 21, comprende la problemática sobre la llegada de nuevos competidores en el estado, esta problemática resultó predominante en el análisis realizado dentro de las amenazas que ponen en riesgo las operaciones del departamento y la empresa, la llegada de nuevos competidores se presentó con

una frecuencia de repetibilidad de 6 veces, conforme a los instrumentos utilizados para analizar los resultados de las entrevistas y encuestas.

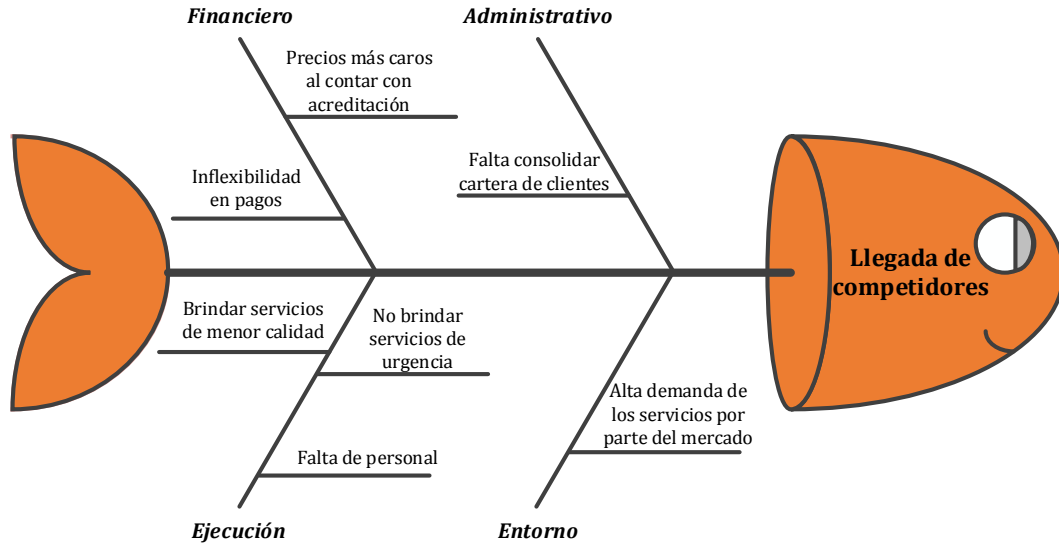


Figura 21 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA LA LLEGADA DE NUEVOS COMPETIDORES
Fuente: Elaboración propia

Aunque una amenaza es difícil de controlar, asimismo es necesario poder tenerla en consideración para realizar las acciones correspondientes y evitar los menores daños posibles a la estrategia y prevenir agravios considerables a la empresa, anticipándose a tomar mejores decisiones.

Del diagrama de Ishikawa de la Figura 21 se deduce la necesidad de brindar flexibilidad en los pagos y modificación en los precios de los servicios para consolidar la cartera de clientes existentes, con la finalidad de brindar servicios de mayor calidad, contratar personal para la realización de trabajos urgentes y de esta manera atender la alta demanda que existe en el mercado sin temor a la llegada de nuevos competidores. Si se cuenta con una cartera de clientes consolidada, y se enfocan las actividades en la atracción de nuevos clientes, resulta difícil suponer que la llegada de competidores afecte de manera significativa a la empresa.

Para una mayor comprensión de las causas que generan una posible amenaza latente, sobre la llegada de competidores en el estado, es necesario hacer uso de la herramienta de los cinco porqués, que tiene la finalidad de encontrar las causas raíz que conllevan al problema, como se muestra en la Tabla 2.

Tabla 2 CINCO PORQUÉS DE LA LLEGADA DE COMPETIDORES

Fuente: Elaboración propia

Problema	Llegada de competidores						
	Administrativo	Financiero		Ejecución			Entorno
	Falta consolidar cartera de clientes	Precios más caros al contar con acreditación	Inflexibilidad en pagos	Brindar servicios de menor calidad	No brindar servicios de urgencia	Falta de personal	Alta demanda por parte del mercado
1° ¿Porqué?	Retener clientes	Exigencia por parte del organismo regulador	Falta de conocimientos financieros	Falta de capacitación	Falta de personal	Demanda de servicios impredecible	Solicitud por parte del cliente
2° ¿Porqué?	Evitar que contraten a la competencia	Sanción por incumplimientos ante la ley	Falta de indicadores para tener un registro	Ahorro en tiempos de ejecución de servicios	Contratación de personal externo	Contratación de personal externo	Solicitud por parte del organismo regulador
3° ¿Porqué?	Pérdida en servicios		Falta de objetivos estratégicos	Ahorros monetarios	Aumento en los costos	Aumento en los costos	
4° ¿Porqué?	Pérdidas monetarias		Falta de declaraciones de la empresa	Aumento en utilidades	Prioridad a servicios agendados con anterioridad		
5° ¿Porqué?							

Aunque es inevitable retener una amenaza como la llegada de nuevos competidores en el estado, es posible reducir los daños colaterales y evitar una afectación mayor, si en base a los resultados del análisis de la Tabla 2, se logra consolidar a los clientes para evitar que la cartera de clientes disminuya. A consecuencia de perder solicitudes de servicios que se ven reflejados en pérdidas monetarias, una de las acciones implica enfocarse en incrementar la cartera con clientes nuevos y retener a los existentes brindándoles precios más competitivos, siendo más flexibles en las diferentes formas de pagos que actualmente existen y contratando mayor personal para tener una mayor planeación y hacerle frente a la demanda del mercado, brindando servicios de urgencia.

No obstante, estos ajustes implican una serie de costos que repercuten en las utilidades, como lo es mantener la acreditación y capacitación del personal.

El diagrama de Ishikawa, mostrado en la Figura 22, está enfocado en analizar la causa que presentó mayor frecuencia en su repetibilidad dentro de todas las debilidades que fueron

identificadas en la empresa, esta debilidad comprende el concepto de brindar los servicios a un precio más caro que los de la competencia.

El analizar la causa raíz que conlleva tener los precios más caros que los de la competencia, puede derivar en presentar una propuesta económica para los clientes más atractiva, permitiendo la retención de la cartera de clientes y a su vez generando atracción por la contratación de los servicios en clientes nuevos.

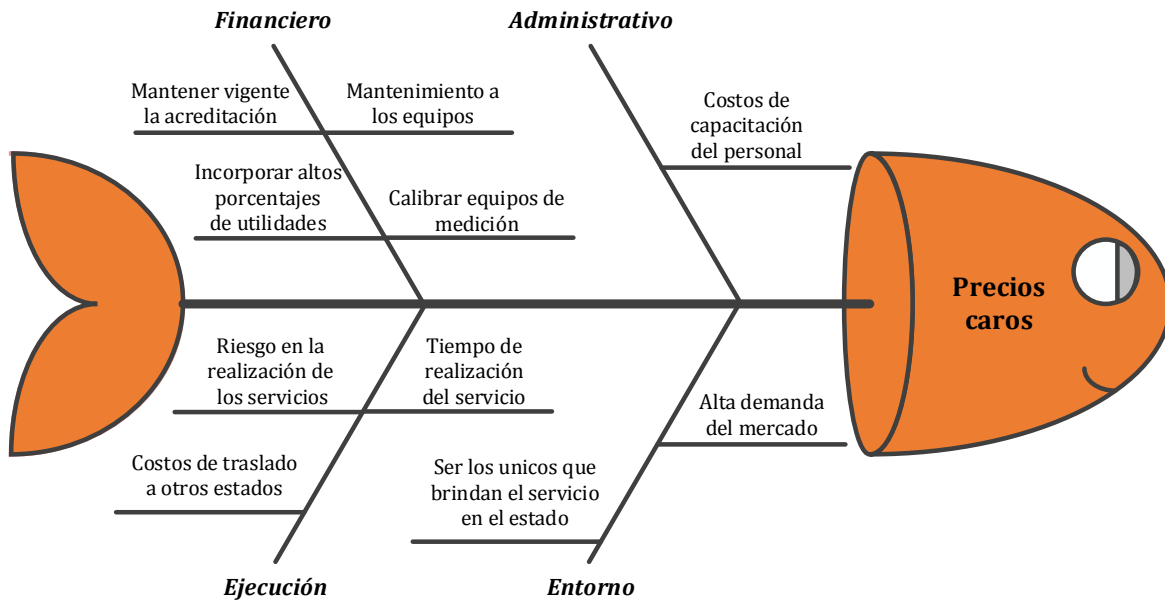


Figura 22 DIAGRAMA DE ISHIKAWA SOBRE LOS PRECIOS CAROS
Fuente: Elaboración propia

El resultado obtenido del diagrama de Ishikawa de la Figura 22 correspondiente a la debilidad que presenta la empresa al brindar precios más caros que los que ofrece la competencia, es resultado de mantener vigente la acreditación y mantener al personal capacitado, el costo que conlleva el mantenimiento y la calibración de los equipos sumados a los riesgos y el tiempo que conlleva la ejecución del servicio incrementan los costos de operación por servicio.

Al existir una alta demanda por parte del mercado en los servicios, la empresa, al no contar con competencia dentro del estado, le resulta asequible incrementar el porcentaje de utilidades por servicio, incrementando aún más los precios; afectación que repunta en la inconformidad de los clientes obligándolos a buscar otras opciones.

Para analizar las causas raíz que conllevan el brindar los servicios a un precio más elevado que los de la competencia se realizó el mismo análisis con la herramienta de los cinco porqués. Como se muestra a continuación en la Tabla 3.

Tabla 3 CINCO PORQUÉS DE PRECIOS CAROS

Fuente: *Elaboración propia*

Problema	Precios más caros									
	Administrativo	Financiero				Ejecución			Entorno	
	Capacitación del personal	Mantener vigente la acreditación	Mantenimiento de los equipos	Calibrar equipos de medición	Altos porcentajes de utilidad	Riesgo en realización del servicio	Tiempo en realización de los servicios	Costos de traslados a otros estados	Alta demanda del mercado	Únicos en el estado
1° ¿Porqué?	Brindar un mejor servicio	Procedimiento conforme a las normas	Equipos con menor margen de error	Corregir los márgenes de error en lecturas	Flexibilidad en el manejo de precios	Peligros latentes en área de trabajo	Revisión minuciosa	Costos de hoteles y viáticos	Solicitud por parte de los clientes	Únicos con acreditación
2° ¿Porqué?	Servicio de calidad	Brindar servicios de calidad	Buena apariencia	Homogenizar los estudios	No existe competencia en el estado	Servicios enfocados en áreas de riesgo		Distancia entre los lugares de trabajo	Demanda por parte del organismo regulador	No existe competencia en el estado
3° ¿Porqué?	Servicios especializados	Homogenizar los estudios	Servicios de calidad	Servicios de calidad	Únicos con acreditación					
4° ¿Porqué?	Mayor conocimiento en el tema									
5° ¿Porqué?	Homogenizar los estudios									

Cabe resaltar que la consecuencia de brindar precios más elevados que los de la competencia es debido a que se cuenta con una acreditación ante el organismo regulador que garantiza que los procedimientos para realizar el servicio sean homogéneos y en base a las normativas que permiten garantizar un servicio de calidad, aunado a esto, se cuenta con personal capacitado en el tema, lo que permite brindar un servicio más especializado, el mantenimiento de los equipos para mantenerlos en óptimas condiciones, mandar calibrar los equipos para ajustar los errores y dar resultados más exactos. Los costos elevados también se ven reflejados en los costos que implica realizar los servicios a otros estados y la alta demanda y poca competencia que existe por parte del mercado, lo que permite tener mayor flexibilidad en el manejo de las utilidades por cada servicio.

La Figura 23, muestra ilustrativamente la tercera causa a analizar respetando el procedimiento de selección acorde con diagrama de Pareto que se ha venido trabajando, esta causa presenta la falta de publicidad que se requiere para promover e impulsar los servicios que brinda la empresa.

Las causas que originan la falta de publicidad se muestran en el diagrama de Ishikawa.

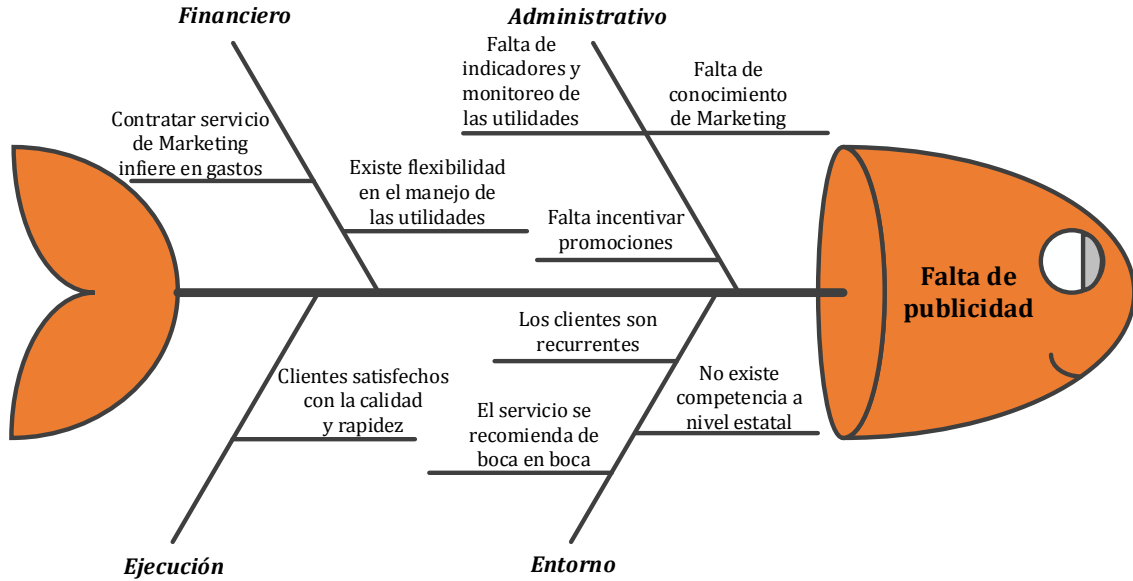


Figura 23 DIAGRAMA DE ISHIKAWA SOBRE LA FALTA DE PUBLICIDAD
Fuente: Elaboración propia

Una de las posibles afectaciones de no divulgar y promocionar servicios radica en la incapacidad de no poder atraer nuevos clientes y así mismo inhabilita la capacidad de fortalecer la cartera de clientes existentes.

La falta de publicidad radica en la falta de indicadores, necesarios para monitorear las utilidades en los servicios, esto se debe a la falta del conocimiento necesario para desarrollar estrategias de marketing que impliquen reducir los precios e incentivar promociones y métodos de pago.

El contratar una empresa encargada de realizar servicio de marketing para la empresa, incurre en gastos que no están contemplados debido a la falta de metas y objetivos ausentes en la empresa, motivo por el cual resulta difícil vislumbrar los beneficios que se pueden obtener al implementar esta estrategia.

Del lado contrario, la empresa no se promociona ante el mercado por motivos de la alta demanda que existe, del mismo modo, la recurrencia que existe de los clientes en volver a solicitar los servicios incurre en la falta de interés para la empresa para promocionar los servicios, debido a que se tiene identificado que, aunque el cliente exprese que los precios son elevados, se encuentran satisfechos con la calidad y rapidez en los servicios, lo que permite que

los servicios sean recomendados de boca en boca sin incurrir en gastos adicionales para la empresa.

Con el propósito de identificar las causas raíz que determinan la falta de publicidad para la empresa, se continuara utilizando la herramienta de los cinco porqués desarrollada en la Tabla 4.

Tabla 4 CINCO PORQUÉS SOBRE LA FALTA DE PUBLICIDAD

Fuente: Elaboración propia

Problema	Falta de publicidad								
	Administrativo			Financiero		Ejecución	Entorno		
	Falta de conocimiento de marketing	Falta de indicadores y monitoreo de las utilidades	Falta incentivar promociones	Contratar servicio de marketing infiere en gastos	Existe flexibilidad en el manejo de las utilidades	Clientes satisfechos con la calidad y rapidez	Los clientes son recurrentes	No existe competencia a nivel estatal	El servicio se recomienda de boca en boca
1° ¿Porqué?	Falta de conocimiento de los beneficios	Falta de conocimiento del estado de la empresa	Falta de estudio de mercado	Contratar empresa publicitaria	No existir competencia directa permite modificar las utilidades	Personal capacitado para la resolución de los problemas	Clientes satisfechos	La mayoría de los servicios en el estado se solicitan a la empresa	Clientes satisfechos
2° ¿Porqué?	Falta de monitoreo del estado de la empresa		Falta de indicadores	Gastos no contemplados	Únicos en el estado con acreditación	Trato personalizado	Resolución de sus problemas	Existe alta demanda por parte del mercado	Calidad y rapidez
3° ¿Porqué?	Falta de indicadores			Lento retorno de la inversión			Calidad y rapidez		
4° ¿Porqué?									
5° ¿Porqué?									

Dentro de las posibles causas de la inexistencia de publicidad en la empresa, destaca la falta de estudio de mercado, y la falta de conocimiento sobre los beneficios que ofrece realizar un estudio de marketing, de cierta forma la falta de monitoreo e indicadores para conocer el estado en el que se encuentra la empresa, aunado a la falta de objetivos, promueve la falta de desinterés por parte de la empresa en atraer nuevos clientes.

En otro contexto, al no existir competencia directa dentro del estado, implica que la mayoría de los servicios sean solicitados de primera mano por parte del cliente hacia la empresa, además el cliente está satisfecho con los resultados y la ejecución de los servicios, lo que origina que recomiende los servicios con sus colegas sin necesidad de que la empresa incurra en gastos para promocionarse.

La última causa que será analizada es la incapacidad de no poder concretar todas las solicitudes que se reciben, se busca indagar el motivo o la causa raíz que genera que no se lleven a cabo la ejecución de todas las solicitudes que se presentan.

El resultado de este análisis esta desarrollado en la Figura 24 que se muestra a continuación.

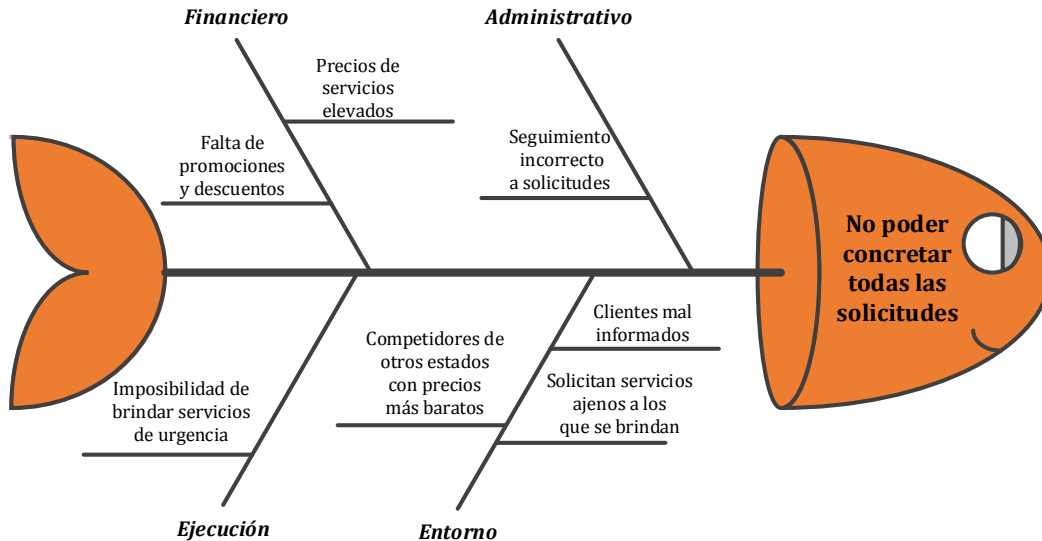


Figura 24 DIAGRAMA DE ISHIKAWA PARA IDENTIFICAR LA INCAPACIDAD DE NO PODER CONCRETAR TODAS LAS SOLICITUDES

Fuente: Elaboración propia

Como resultado, es posible deducir que las causas que originan el problema de no poder concretar todas las solicitudes radican en el impedimento de brindar precios menores a los que se brindan actualmente, la falta de promociones y descuentos desalientan a que el cliente concrete sus servicios y recurra a otras opciones más económicas en el mercado.

La falta de personal en la empresa impide brindar servicios que son solicitados con motivo de urgencia, estas oportunidades son aprovechadas por empresas que vienen desde otras entidades, brindando costos menores por falta de acreditación.

Al no existir información sobre los servicios y la empresa, los clientes presentan confusión en las actividades que conllevan los servicios, solicitando servicios que están fuera del alcance de lo que realmente se realiza en la empresa, infortunadamente la creación de sus solicitudes, afectan el número de registros que se llevan, generando volumen que el gerente considera como pérdidas de clientes que no concretan sus servicios por un mal seguimiento por parte del personal en el departamento de mediciones.

El resultado del diagrama de Ishikawa, que fue utilizado para identificar las causas raíz de la incapacidad de no poder concretar todas las solicitudes (Figura 24) se representan a

continuación en la Tabla 5 para analizarse bajo la herramienta de los cinco porqués, con la finalidad de identificar la causa raíz de la falta de capacidad al no poder concretar todos los servicios que son solicitados dentro del departamento de mediciones.

Tabla 5 CINCO PORQUÉS INCAPACIDAD DE CONCRETAR TODS LOS SERVICIOS

Fuente: Elaboración propia

Problema	No poder concretar todas las solicitudes						
	Administrativo	Financiero		Ejecución	Entorno		
	Seguimiento incorrecto a las solicitudes	Precios de servicios elevados	Falta de promociones y descuentos	Imposibilidad de brindar servicios de urgencia	Competidores de otros estados con precios mas baratos	Clientes mal informados	Solicitud de servicios ajenos a los que se brindan
1° ¿Porqué?	Falta de interés	Alto porcentaje de las ganancias en las utilidades	Desconocimiento de las ganancias de la empresa	Falta de personal	Falta de acreditación	Falta de información de los servicios	Falta de diversidad en catalogo de servicios
2° ¿Porqué?	Falta de compromiso con la empresa	Falta de análisis en precios y costos del servicio	Falta de indicadores	Falta de logística en la calendarización de los servicios	Mala calidad en sus servicios	Falta de pagina web con información clara	Falta de acreditación en otras normas
3° ¿Porqué?	Mal ambiente de trabajo	Falta de indicadores	Falta objetivos	Falta de conocimiento	Falta de capacitación	Contratación de diseñador web	Falta de capacitación para acreditarse
4° ¿Porqué?	Falta de crecimiento y desarrollo personal	Falta de objetivos		Falta de capacitación		Gastos no considerados	Gastos no considerados
5° ¿Porqué?		Falta de compromiso		Gastos no contemplados			

Las causas que predominan el no poder concretar todas las solicitudes es la falta de seguimiento a las solicitudes posiblemente derivado a la falta de interés y compromiso por parte del personal. Aunado a estas causas, se derivan los precios elevados que conlleva realizar el servicio por falta de indicadores y un análisis en los costos que permitan ofrecer precios más competitivos. Otra de las causales es la falta de acreditación por parte de la competencia y brinde los mismos servicios con menor calidad y capacitación lo que les brinda una ventaja competitiva de poder ofrecer sus servicios a precios menores.

Así mismo, resulta difícil para la empresa poder brindar servicios de urgencia debido a la falta de personal y la logística en la calendarización de sus servicios.

Es de esta manera, como se lograron analizar las causas y los orígenes de las problemáticas que resultaron del diagrama de Pareto, recordando que solo se analizaron

aquellas causas que presentan un mayor número de incidencias y conforman el 62% de la generación de problemas y surten la mayor afectación en la baja rentabilidad que se presenta en este caso de estudio.

Continuando con el proceso metodológico, una vez que se tienen plenamente identificadas cada causa y sus causales, para llegar al desarrollo de la estrategia, o las estrategias, según sea el caso resultante, es importante trabajar paralelamente todas las causas que se fueron obteniendo de la información del análisis de debilidades y amenazas, para contrastar la información obtenida de las fortalezas y oportunidades que se presentan en la empresa y el departamento de mediciones, con la finalidad de obtener un resultado íntegro.

Para este caso se desarrolló un mapa conceptual que describe a grosso modo los pasos a seguir para desarrollar la estrategia, posteriormente se trabajara sobre un mapa conceptual individual por cada una de las cuatro causas resultantes del diagrama de Pareto.

El objetivo de generar un mapa conceptual para cada una de las causas recae en evitar conglomerar toda la información y que resulte difícil de interpretar, de esta manera tener una mejor interpretación sobre cada diagrama e identificar las posibles estrategias que resulten del análisis.

Una vez que se identifiquen las estrategias de cada mapa conceptual individual, se analizarán cuáles de ellas resultan análogas, son más factibles de aplicar y brindan una solución íntegra.

El mapa conceptual que se presenta de forma general se muestra en la Figura 25. La primera causa que será sometida bajo análisis, para identificar las estrategias que servirán de ayuda a solventar las consecuencias, comprende la amenaza de la llegada de nuevos competidores en el mercado. Aunque una amenaza sea difícil de controlar, es necesario y existe la posibilidad de analizarla para contrarrestar los efectos que puedan surgir cuando se implemente la estrategia.

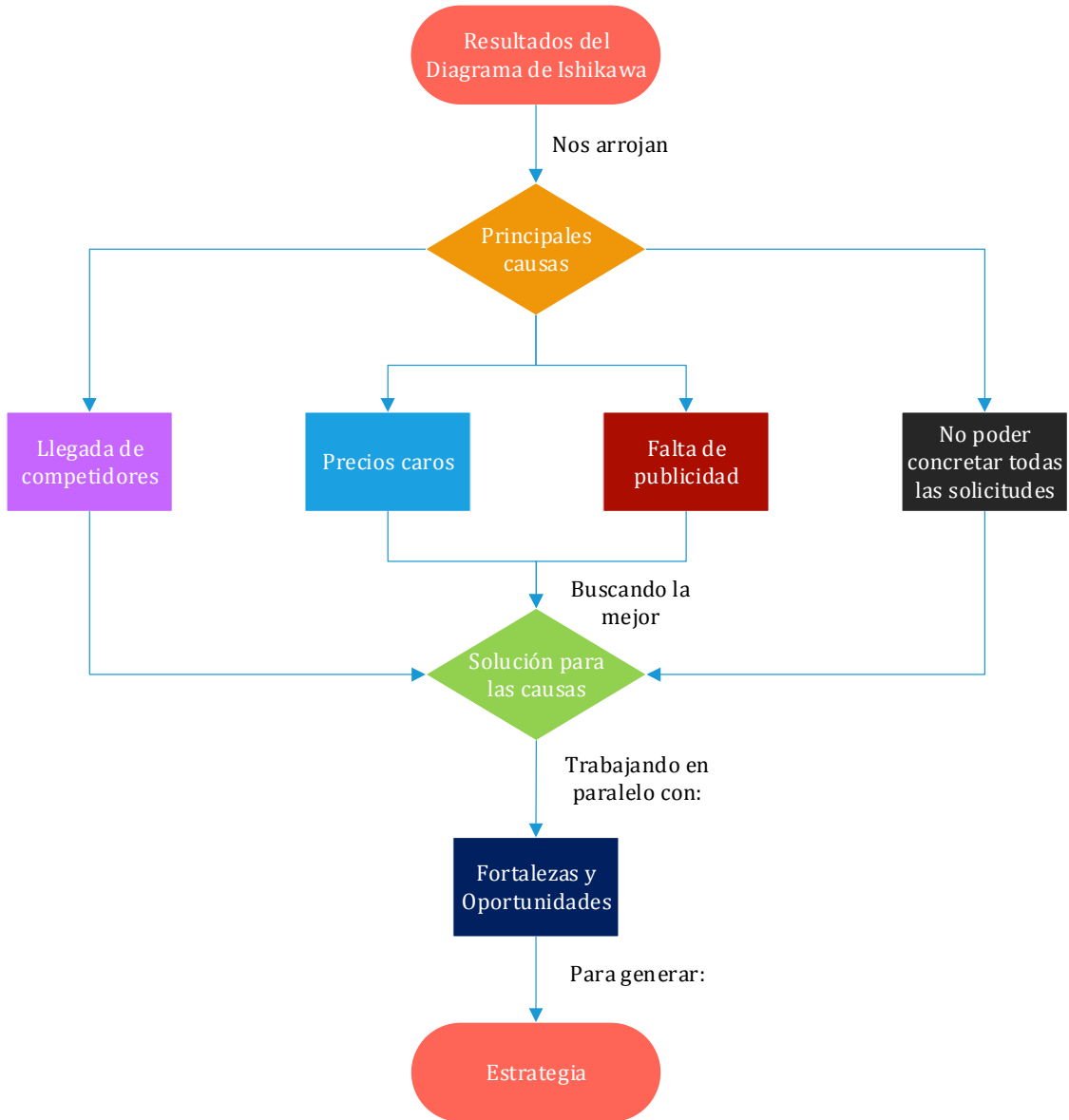


Figura 25 MAPA CONCEPTUAL PARA LA GENERACIÓN DE LA ESTRATEGIA

Fuente: Elaboración propia

Teniendo identificadas sus causas y los motivos que originan sus causales, se presentan en el siguiente mapa conceptual de la Figura 26 con cada una de las debilidades y amenazas junto a algunas de las fortalezas que existen dentro de la empresa y las áreas de oportunidad que fueron identificadas, para ir desarrollando las estrategias y la relación que existen entre ellas para llegar a la mejor solución.

Dicho diagrama se representa de forma gráfica, para una mayor interpretación dentro de la Figura 26.

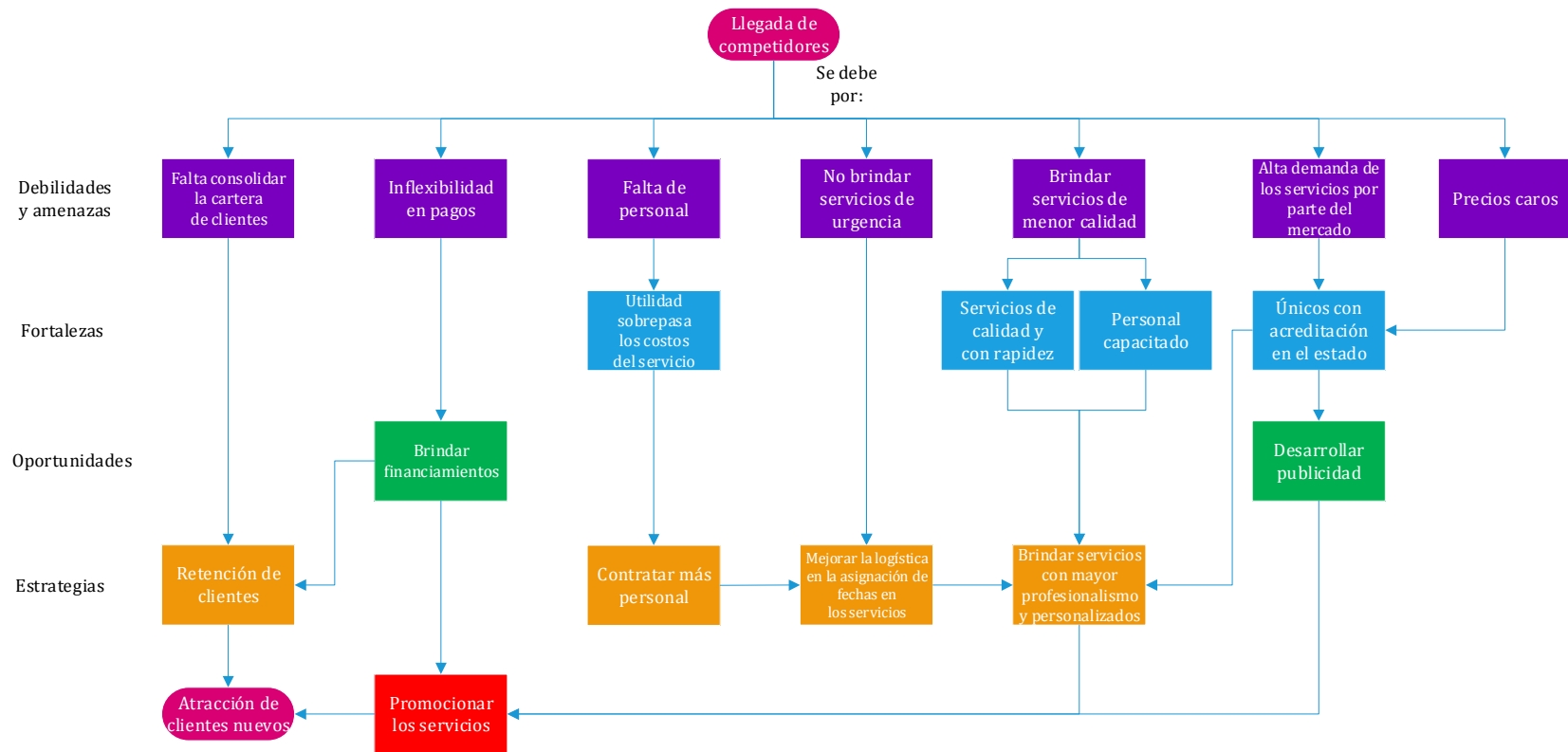


Figura 26 MAPA CONCEPTUAL DE LA LLEGADA DE COMPETIDORES
Fuente: Elaboración propia

En definitiva, resulta innecesario plasmar todas las fortalezas que existen dentro de la empresa dentro del mapa conceptual, a causa de no conglomerar acciones que resulten sin relación a las causas que conforman la amenaza de la llegada de nuevos competidores en el mercado.

Como resultado del mapa conceptual se deducen las siguientes estrategias:

- *Mejorar la logística en la asignación de fechas en los servicios* permite solventar una de las primordiales causas que incide que los clientes busquen contratar servicios con empresas de diferentes estados, como lo es no poder brindar servicios de urgencia debido a la falta de personal y la capacidad de ejecución en los tiempos asignados a otros servicios.

Al asignar el tiempo correcto a cada servicio, mediante la contratación de personal previamente capacitado, para solventar la demanda y la correcta asignación de fechas, es posible brindar servicios personalizados a los clientes con la calidad y rapidez que requiere.

- *Brindar financiamientos*, permite tener una mayor flexibilidad en los pagos por parte del cliente, aunque los precios resulten ser más caros que los de la competencia, la calidad resulta incomparable debido a la acreditación con la que se cuenta, lo que obliga a realizar servicios estandarizados bajo las normas y con personal calificado, resolviendo las problemáticas del cliente y otorgando descuentos y promociones para hacer más atractiva la oferta y evitar que el cliente recurra a otras opciones más baratas en el mercado.
- *Desarrollar publicidad*, permite promocionar los servicios y generar la información correcta para concientizar al cliente los motivos por los cuales los precios en los servicios son más elevados que los de la competencia, mismos que se ven reflejados en la calidad del servicio y si de la mano de la competencia se brindan facilidades de pago, ofertas y promociones es infalible retener la cartera de clientes existentes y atraer los nuevos clientes de la alta demanda que existe en el mercado.

Si se solventan estas tres estrategias en conjunto, la amenaza de la llegada de nuevos competidores en el estado resulta despreciable al tener segura su cartera de clientes y destacar como empresa líder en el mercado a nivel estatal.

La segunda consecuencia que impide la baja rentabilidad en el departamento, es consecuencia de brindar precios caros en los servicios, como resultado el cliente opta por buscar otras opciones más económicas en el mercado, generando fuga de clientes potenciales y la llegada de competidores proveniente de otros estados, perdiendo participación en el mercado local por parte de la empresa.

Por tal motivo resulta importante prestar la debida atención a las causas y las relaciones que existen entre las fortalezas y las áreas de oportunidad en la empresa, para generar las estrategias acorde a las necesidades y emprender acciones para solventar la baja rentabilidad que se presenta, estas relaciones se muestran a continuación en el siguiente mapa conceptual de la Figura 27.

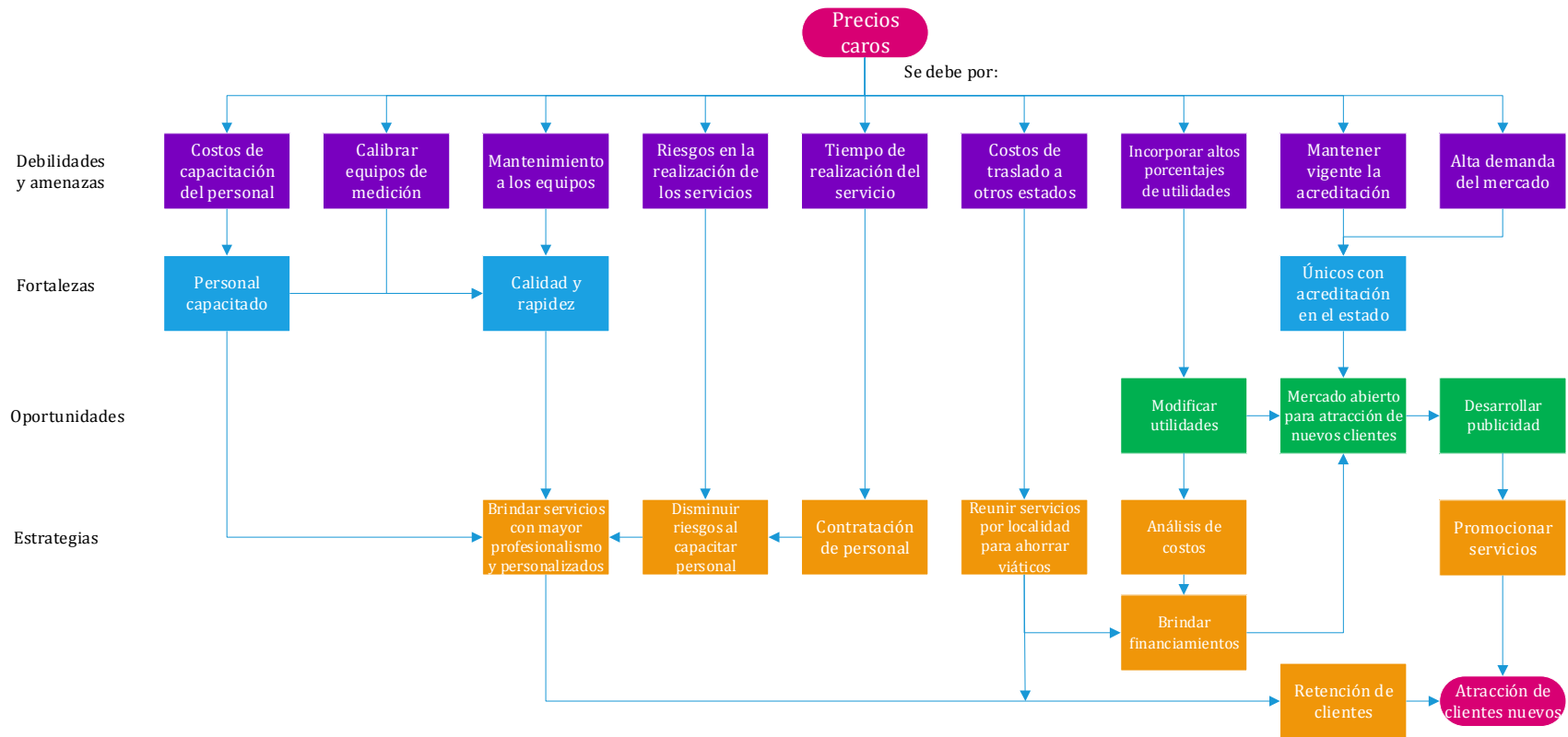


Figura 27 MAPA CONCEPTUAL DE BRINDAR PRECIOS CAROS
Fuente: Elaboración propia

Se puede señalar conforme a los resultados obtenidos del mapa conceptual que parte de las consecuencias de brindar precios caros, recaen en los costos que se invierten en capacitar al personal, mandar calibrar los equipos, los riesgos que conlleva ejecutar los servicios y los tiempos que consume cada uno, debido a la inspección minuciosa que se realiza, cada una de estas causas afectan directamente en la calidad que se percibe por el cliente. De no implementar estas acciones, resultaría difícil para la empresa brindar servicios con la rapidez y el profesionalismo con el que destaca de sus competidores.

El mantener al personal capacitado permite a la empresa disminuir los riesgos en la ejecución de los servicios. Por lo cual resulta difícil implementar una estrategia con la finalidad de reducir o eliminar los costos generados por motivos técnicos, operacionales y por aquellos costos que conlleva mantener vigente la acreditación, resultando en una afectación sobre las fortalezas de la empresa como es la calidad y rapidez que ofrece, su personal capacitado para la resolución de los problemas y que así mismo permite la recomendación que existe de boca en boca entre los clientes, cuando quedan conformes con su servicio.

Otro de los principales motivos que se presentan dentro de la empresa y afectan los precios de las cotizaciones cuando el cliente solicita los servicios, son los costos que conlleva realizar servicios en otros estados, estos costos están implícitos en los gastos de hospedaje, viáticos y traslado.

La primera acción para disminuir los precios caros por los servicios que ofrece la empresa comprende la estrategia para *reunir servicios por localidades* para ahorrar en los gastos de operación, junto a esta estrategia, se puede incentivar al cliente, otorgando promociones y descuentos para incitarlo a concretar varios servicios.

La estrategia más importante de este mapa conceptual, recae en la causa de incorporar altos porcentajes de utilidades a los costos de operación, lo que genera un precio elevado para el cliente.

La estrategia consiste en *modificar el margen de utilidades* para que los precios sean más atractivos, utilizando parte de las ganancias en capacitación continua del personal, y sean capaces de reducir los riesgos y tiempos en la resolución de los problemas y ejecutando un *análisis de costos* para considerar un margen de utilidades razonable.

Parte de los altos porcentajes de las utilidades puede ser utilizado para contratar más personal, *contratar servicios de marketing* para el desarrollo de publicidad para promocionar

los servicios y brindar financiamientos y facilidades de pago a los clientes potenciales y de la misma manera exista la posibilidad de atraer nuevos clientes.

La tercera causa presente que origina que exista baja rentabilidad, se debe a la falta de publicidad. Esta causa conlleva a que exista desinformación por parte del cliente sobre los servicios que se brindan por parte de la empresa y la escasa información suficiente que permita identificar las actividades y su alcance que comprende cada servicio.

El mapa conceptual de la falta de publicidad se muestra a continuación en la Figura 28.

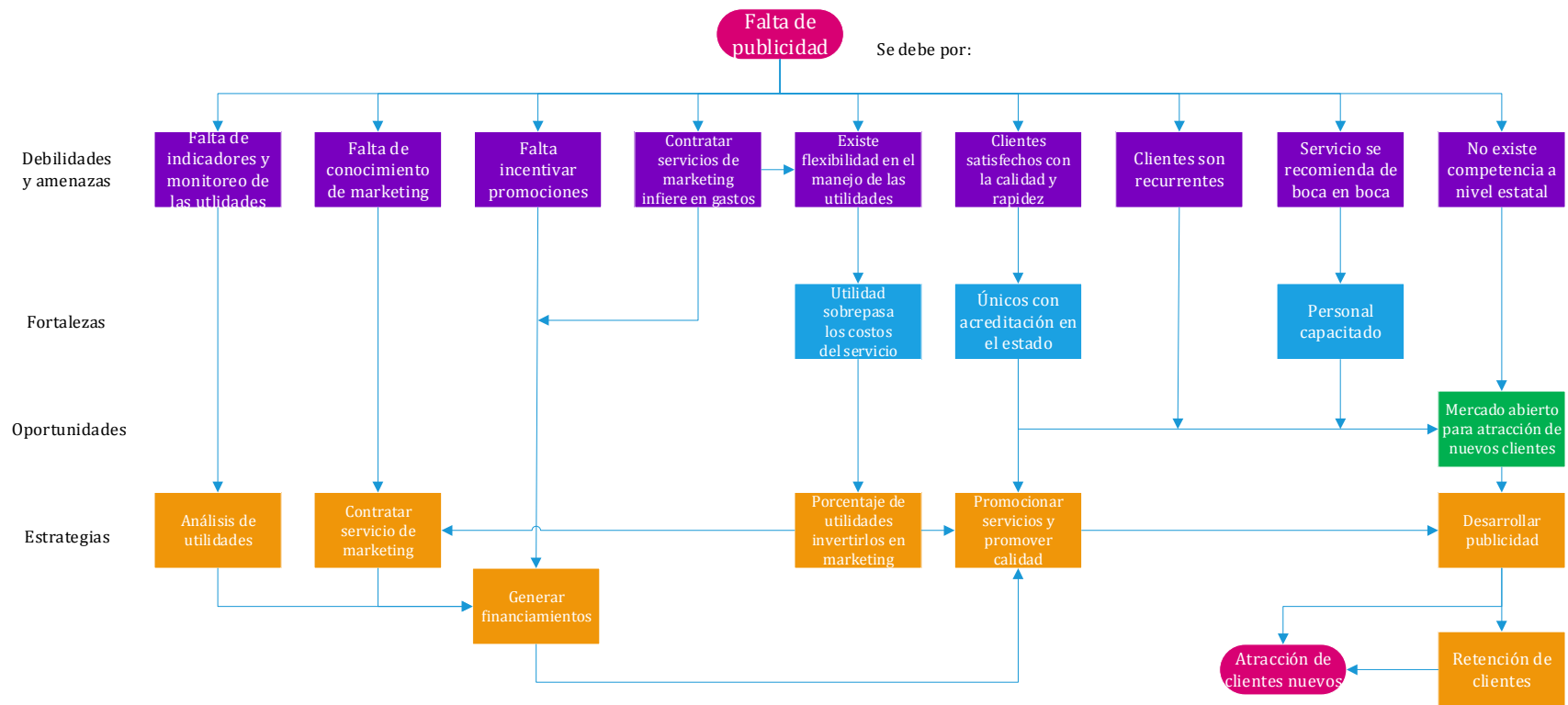


Figura 28 MAPA CONCEPTUAL DE FALTA DE PUBLICIDAD
Fuente: Elaboración propia

La falta de publicidad desaprovecha la oportunidad de dominar la alta demanda que existe del mercado, como consecuencia que el cliente tiene al estar investigando sobre quien cubra sus necesidades y optar por contratar a la competencia de otros estados, por desconocimiento de la existencia de la empresa y los servicios que brinda.

Ante esta necesidad se detectó que la principal consecuencia de la falta de publicidad es la falta de conocimiento de marketing para incentivar promociones, generar financiamientos y aprovechar las fortalezas que existen como la calidad y su personal capacitado, que permite promover el servicio entre los clientes debido a su grado de satisfacción.

Para solventar esta necesidad es necesario *contratar servicios de marketing*, a alguna de las empresas dedicadas a este sector, puesto que, aunque esta acción incurre en gastos que no han sido contemplados, resulta viable hacer uso del alto porcentaje de utilidades que se obtienen por cada servicio.

Esta acción permitirá desarrollar la publicidad necesaria para atacar el nicho correcto de clientes, por consiguiente, aunque los clientes existentes sean recurrentes y el servicio se recomiende de boca en boca, no se logra cubrir rápidamente que la información llegue a toda la demanda del mercado, llegando la información tardía y el desconocimiento en el cliente sobre los motivos de que los costos resulten ser más elevados que los que brinda la competencia y los beneficios que se obtienen.

Es necesario rediseñar la página web que servirá de apoyo para publica promociones y retroalimentar al cliente sobre las declaraciones de la empresa y toda la información correspondiente con los servicios que se brindan y su alcance.

El último mapa conceptual comprende la causa de la imposibilidad de no poder concretar todas las solicitudes, acción que recae en fuga de clientes con la competencia, en la mayoría como consecuencia de los precios caros en los servicios, la falta de facilidades de pagos, la falta de promociones y descuentos que resulten ser más atractivos para el cliente y evitar que busque otras opciones.

El mapa conceptual que comprende las causas y las posibles estrategias a considerar para evitar la imposibilidad de no poder concretar todas las solicitudes se muestra a continuación en la Figura 29.

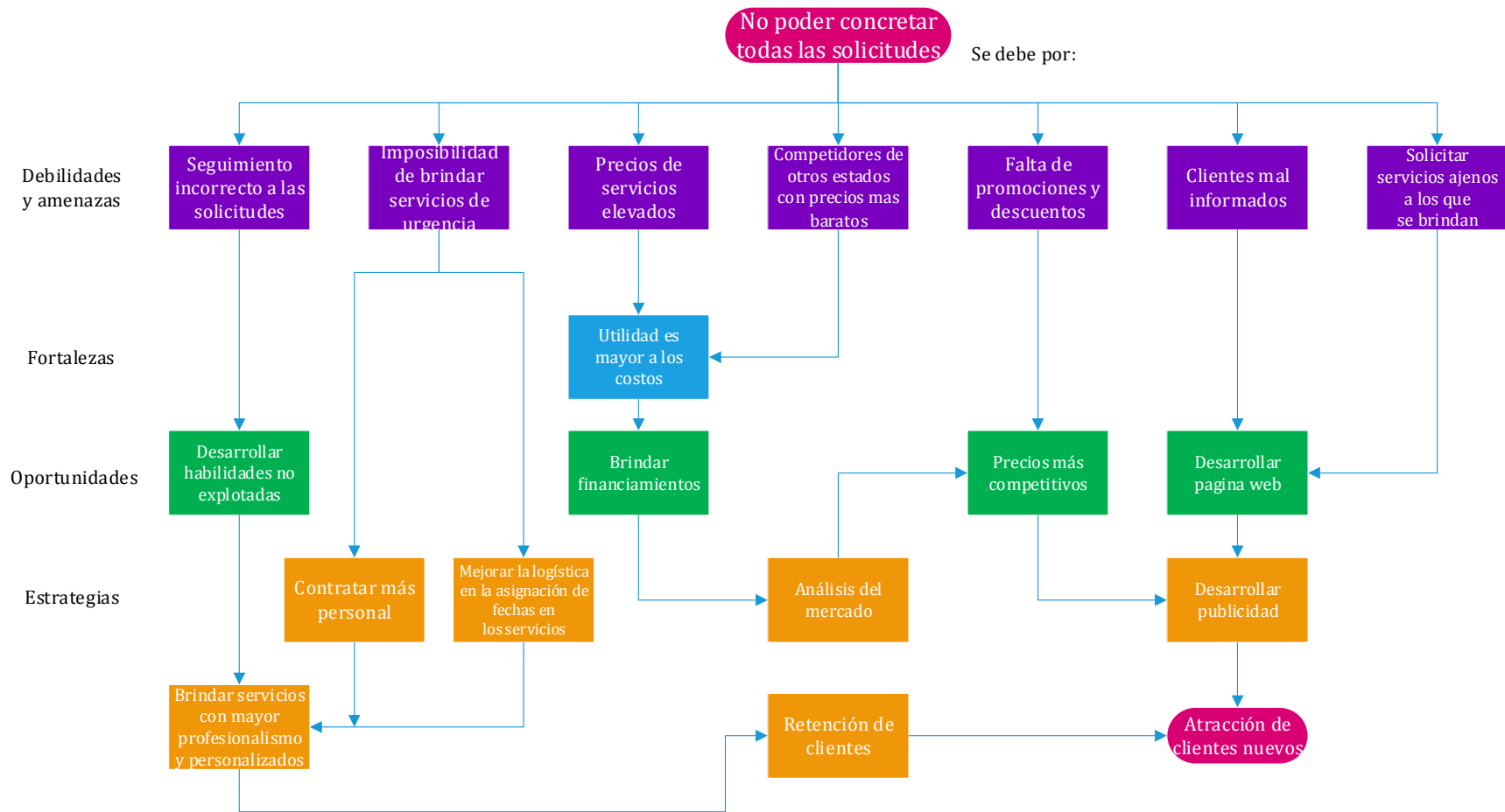


Figura 29 MAPA CONCEPTUAL DE LA INCAPACIDAD DE NO PODER CONCRETAR TODAS LAS SOLICITUDES
Fuente: Elaboración propia

Una de las causas que origina la incapacidad de no poder concretar todas las solicitudes, es debido a la mal información que existe por parte de los clientes al solicitar servicios que están fuera del alcance o no corresponden a los que se brindan en la empresa, así mismo el desconocimiento por parte del cliente de la existencia sobre la empresa, situación que puede resolverse mediante la *modificación de la página web* que existe, ya que no contiene una interfaz amigable y la información es escasa y obsoleta sobre los servicios.

Esta acción permitirá llegar a más clientes debido a que la fuente de internet es una manera rápida de promocionarse hacia cualquier cliente que busque información, permitiendo hacer uso de otra estrategia como lo es *desarrollar publicidad* para publicar promociones, sin incurrir a gastos mayores que los que conlleva promocionarse a través de volantes o revistas, y otros medios publicitarios como televisión o radio.

Otra de las causas recae en la imposibilidad de brindar servicios de urgencia, motivo por el cual es necesario implementar estrategias como *contratación de personal o mejorar la logística* en la asignación de fechas de los servicios, permitiendo un mejor servicio hacia el cliente con mayor profesionalismo y tratos personalizados que permiten dar el seguimiento correcto a cada una de las solicitudes indagando los motivos por los cuales no se ha podido llevar a cabo el servicio solicitado, y haciendo uso de la característica sobre los precios que son más elevados que la competencia, permitirse hacer uso de los recursos de las promociones y los descuentos para hacer más atractiva la oferta e impedir perder al cliente. Esta acción permitirá mantener un precio más competitivo dentro del mercado.

Para solventar las causas que impiden obtener mayor rentabilidad en el departamento del presente caso de estudio, las estrategias resultantes fueron:

- Mejorar la logística en la asignación de fechas en los servicios.
 - Contratar una cuadrilla de trabajo para solventar la demanda.
 - Generar tabuladores de precios para la asignación de servicios con carácter de urgencia.
 - Asignar prioridades en servicios y negociar con clientes para modificar fechas.
 - Reunir servicios por localidades para evita aumento en los precios.
- Modificar el margen de utilidades.
 - Análisis de costos.

- Precios competitivos.
- Brindar financiamientos.
- Desarrollar ofertas y promociones.
- Contratar servicios de Marketing.
 - Desarrollar publicidad.
 - Modificación de la página web.

Implementando las estrategias anteriores, se estaría solventando una parte importante de las causas que originan la baja rentabilidad.

3.4 Implementación de la propuesta.

Finalmente, se desarrolla un plan de implementación, y evaluación de la propuesta los cuales comprenden un tiempo de seis meses. Con el objetivo de cuantificar los tiempos y formas en los que se ejecutaran cada una de las estrategias, se hará uso del software computacional con licencia libre llamado “Gantt Project”.

El plan de implementación comprende un periodo de seis meses, donde se ejecutarán cada una de las estrategias y se recopilarán los resultados obtenidos para ser evaluados en la etapa siguiente y validar la hipótesis del presente caso de estudio.

El plan de acción se presenta a continuación mediante un diagrama de Gantt (Figura 30).

La primera actividad consiste en realizar un análisis sobre la forma en la que se agendan las actividades.

Es preciso mencionar, que resulta difícil generar un patrón basándose en las hojas de solicitudes que se tienen actualmente para conocer la demanda, por los motivos de la falta de registros, consecuencia de que los registros empezaron a foliarse formalmente después de la creación de la hoja presentada en el Anexo 4.

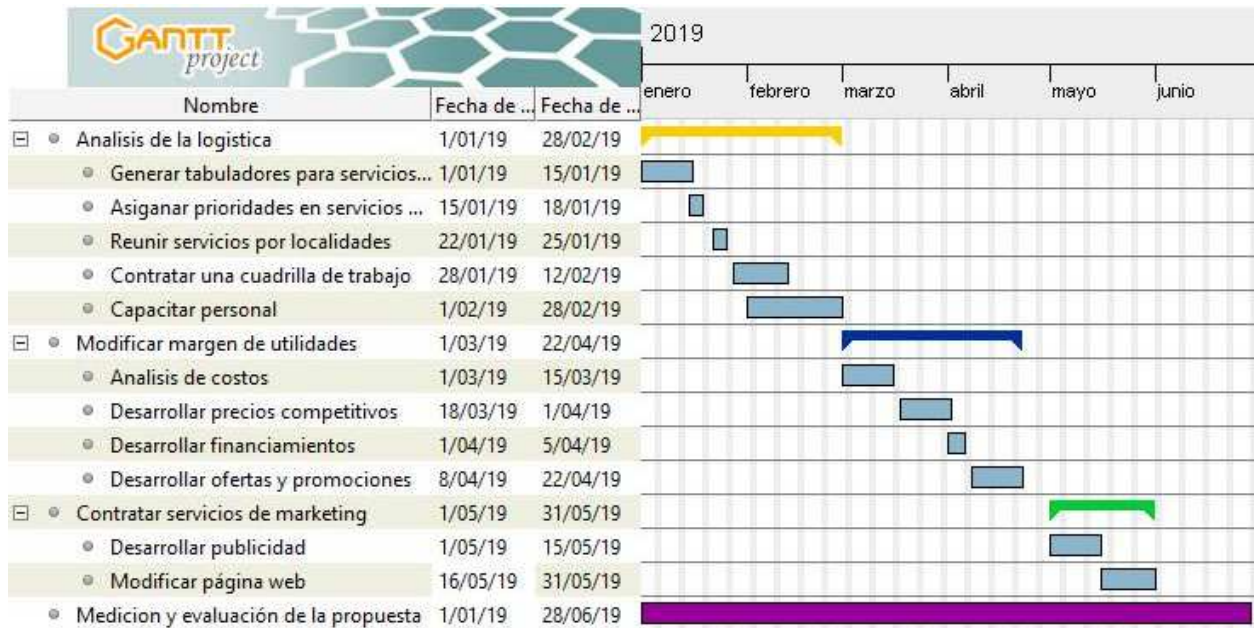


Figura 30 DIAGRAMA DE GANTT IMPLEMENTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS
Fuente: Elaboración propia

Desconociendo un patrón del mercado en los servicios a seguir, es necesario asignar prioridades a los servicios y generar un tabulador en base a la relación costo-prioridad.

Este tabulador se designó por medio de una reunión con los mandos administrativos, que llegó a la conclusión de asignar el 25% sobre el costo base de la cotización.

En el debido caso, cuando el cliente solicita un servicio con carácter de urgente, se le agregará este cargo, con la finalidad de poder utilizar el cargo en la negociación con el cliente que tiene su fecha asignada y brindarle una oferta o promoción para negociar el cambio de fecha por otro día.

De igual forma, el porcentaje que se pierde durante la negociación con el cliente al que se modifica la fecha, para cambiar el servicio, se ve recompensado con el porcentaje del 25% que se cargó al cliente con sentido de urgencia.

De esta manera se conservan ambos servicios sin alteraciones en las utilidades y desarrollando una logística que permite realizar modificaciones en la agenda sin afectar de manera significativa a los clientes.

Fue así como se determinó el rango del 25% sobre el costo base, considerando un rango del 5 al 20% para poder negociar con el cliente y asignar el 5% restante para las utilidades de la empresa.

Otra de las características que se trataron en la reunión con los mandos administrativos es la necesidad de contratar más personal para cubrir los servicios cuando existe mayor demanda en los servicios, llegando a la conclusión de crear una cuadrilla de dos personas, que sea obtenida por integrantes del personal que se encuentra dedicado a la realización de las verificaciones eléctricas, con el objetivo de evitar tiempos muertos y la paga de salarios extras cuando no exista alta de manda en los servicios y, de esta manera ellos continúen realizando las actividades correspondientes en su departamento de verificaciones eléctricas.

Al mismo tiempo se puede capacitar al personal del departamento proveniente de las verificaciones eléctricas para que pueda desempeñar las actividades del departamento de mediciones, lo que resulta beneficioso para la empresa, creando grupos dinámicos que pueden ejercer diversas actividades sin depender del personal especializado en cada área y permitiendo realizar todas las solicitudes por parte de los clientes.

Si se agendan de forma correcta los servicios y se cuenta con una cuadrilla disponible para cuando existe una alta demanda, es posible acaparar el mayor número de servicios y servicios categorizados con sentido de urgencia con el profesionalismo, el trato personalizado y la calidad con el que se caracteriza la empresa, misma que se ve reflejada en la satisfacción del cliente y por lo consiguiente consolidar la cartera de clientes y presentar propuestas más atractivas para los clientes nuevos.

La segunda estrategia consiste en modificar el margen de utilidades. Para desarrollar esta estrategia, se realizó un análisis de costos basándose en los gastos directos e indirectos que recaen en cada servicio y compararlo con los precios y deducir el margen de utilidades que se obtienen por cada servicio.

De acuerdo con las políticas de privacidad de la empresa no es permitido hacer mención de los costos de cada uno de los rubros que conforman los servicios. Por lo cual se elaboró la siguiente Tabla 6 que describe a grosso modo los porcentajes que conlleva cada uno y que juntos conforman el total del precio.

Se puede observar que el porcentaje de utilidades es bastante alto, comparado con los costos que conlleva la realización del servicio.

Tabla 6 PORCENTAJES POR RUBRO

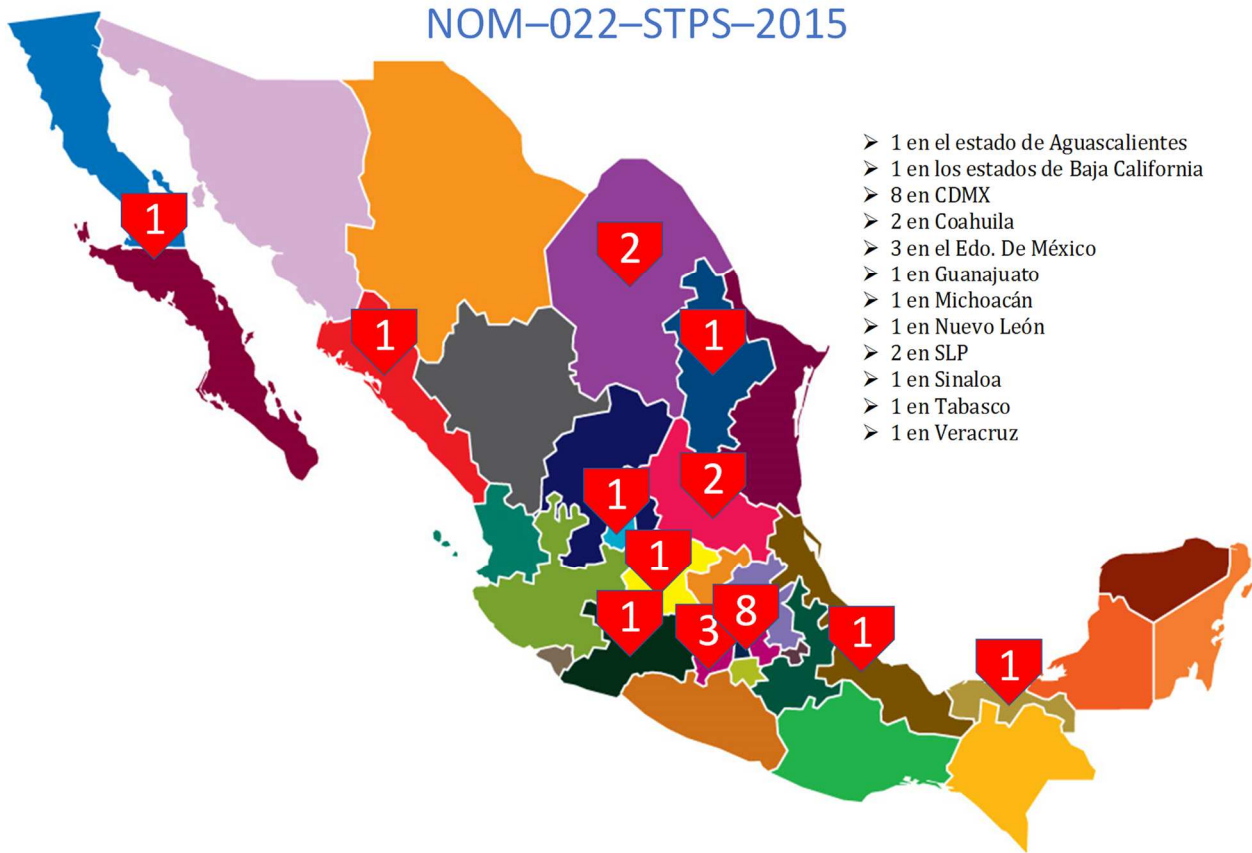
Fuente: Elaboración propia

Rubro por servicio	Porcentaje
Costos directos	
Mantener la acreditación	3%
Calibrar equipos	2%
Mantenimiento a equipos	2%
Capacitar personal	3%
Salario	10%
Viáticos	5%
Mtto a vehículo	3%
Riesgo y tiempo en la ejecución del servicio	2%
Costos indirectos	
Mobiliario	3%
Vehículo	2%
Servicios (agua, luz, telefono)	2%
Renta del inmueble	3%
Utilidades	60%
Precio	100%

Sin embargo, el número de servicios brindados no es el suficiente para considerar que realmente se tenga una ganancia, esto parte del siguiente análisis, donde se identificó la alta demanda que existe en el mercado y el porcentaje de las solicitudes registradas en los meses de julio y diciembre del año 2018.

Para tener un enfoque del número de competidores que existen con acreditación en el país, se realizó un estudio de mercado basados en la información obtenida de la página web de la Entidad Mexicana de Acreditación conforme a los criterios de búsqueda por materia de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo. (Entidad Mexicana de Acreditación A.C., 2019)

Como resultado se identificaron 22 empresas en toda la república mexicana que brindan el mismo servicio y recientemente aparece en proceso de acreditarse una empresa en el estado de San Luis Potosí (Figura 31).



*Figura 31 ANÁLISIS DE MERCADO
Fuente: Elaboración propia*

Como resultado de esta información, se puede inferir el especial enfoque e importancia que tiene el implementar estrategias de marketing para promocionarse, de esta manera es posible tener una mayor participación brindando servicios en la zona norte de la república y obtener un mayor incremento en las utilidades, como consecuencia del escaso número de competencia, de esta manera la empresa no solamente dependería de los servicios que se brindan en el estado y los escasos servicios que solicitan de los estados colindantes.

Para desarrollar precios que resulten competitivos con el mercado, es necesario conocer todas aquellas variables que se pueden controlar y utilizarlas contra los clientes con el objetivo de que conozcan los beneficios que se le brindan y no terminen por optar los servicios de la competencia.

Debido a que actualmente la empresa es la única en el estado y existe alta demanda por parte del mercado, es razonable brindar un precio alto, al hacer uso de la ventaja competitiva con la que cuenta.

El problema de brindar precios caros es la baja participación que se tiene de manera local, situación que fue identificada al no poder concretar el 54% de las solicitudes.

Conociendo los costos y el porcentaje de utilidades que se obtienen por cada servicio, se procedió a realizar un estudio de los precios en base al mercado.

Solicitando seis cotizaciones para el mismo servicio, tres cotizaciones se solicitaron a empresas que cuentan con acreditación, por lo que se optó por solicitar aquellas empresas que cuenten con acreditaciones vigentes y estén próximas al estado, evitando un aumento considerable en los precios por traslados y viáticos.

Debido a que, en el estado de San Luis Potosí, apenas se está estableciendo una empresa nueva y se encuentra en proceso de trámite de acreditarse, lo que le impide brindar servicios se descartó de considerarse para la cotización.

Las otras solicitudes se cotizaron con empresas locales pero que no cuentan con acreditación, en donde obviamente los precios y la calidad de los servicios están muy por debajo, en comparativa de aquellas empresas que si cuentan con la acreditación.

Para evitar problemas de confidencialidad, estas diferencias en los precios se representaron tomando como base el 100% del costo al que se brinda el servicio y comparándolo con los precios obtenidos del análisis del mercado.

Dichos porcentajes se muestran en el Gráfico 1 COMPARATIVA DE PRECIOS Gráfico 1, donde se logran apreciar de manera visual las diferencias en lo que respecta a los costos entre empresas que cuentan con acreditación y las que no cuentan con acreditación.

El precio que ofrece la competencia en el estado, sin contar con acreditación es un 67% más barato motivo por el cual los clientes optan por solicitar el servicio con ellos.

Sin embargo, los precios de la competencia que si cuentan con acreditación son un 34% más baratos, teniendo en consideración que ya incluyen los costos del traslado.

Por consiguiente, para brindar un precio competitivo en el mercado sin sacrificar los costos que implica contar con la acreditación, el tener personal capacitado y la calidad que espera el cliente, es necesario reducir cerca del 35% del total de las utilidades de la empresa, esta reducción posicionaría los precios a la media estándar con los de la competencia que cuentan con acreditación.

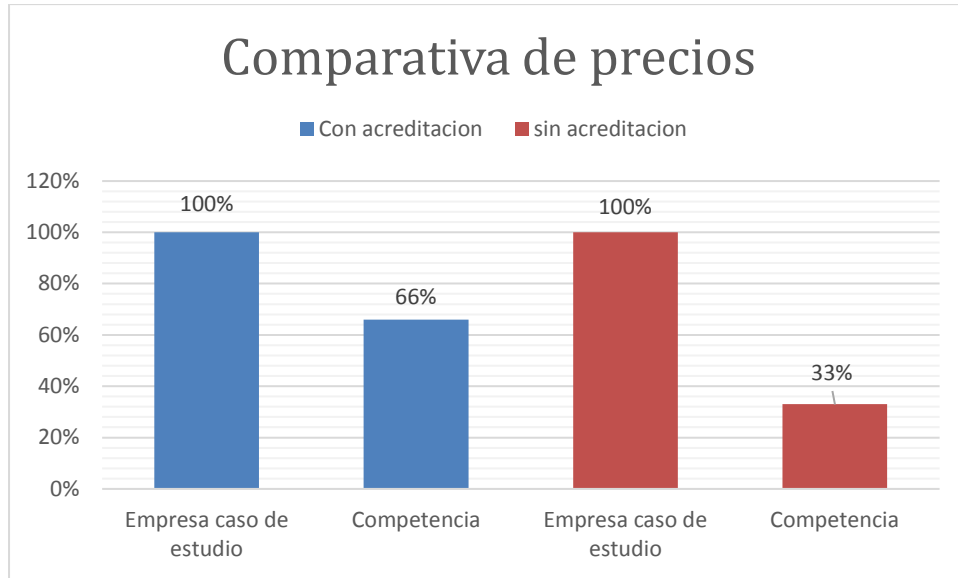


Gráfico 1 COMPARATIVA DE PRECIOS
Fuente: Elaboración propia

Recordando que del análisis de costos que se realizó del 100% del precio final que se proporciona al cliente, el 60% es parte de las utilidades, le permite a esta empresa del presente caso de estudio, tener una flexibilidad y un rango amplio al poder manipular sus utilidades, motivo por el cual si al precio que se le ofrece al cliente el servicio se reduce un 35% se ofrecería un precio igual a al precio de la media en el mercado.

Sin embargo, se tomó la decisión en base al acuerdo con el gerente general y el personal administrativo de no reducir el 35%, si no, solamente un 20% de las utilidades. Esto con el objetivo de tener una mayor participación en el mercado, pero sin desaprovechar la ventaja competitiva de la ausencia de rivales que se presenta en el estado, sumando el 15% sobre el precio de la media que se presenta en el mercado y obteniendo así el precio final para los servicios.

Para la etapa del desarrollo de financiamiento se realizó una junta con el gerente y los mandos administrativos y se llegó a la decisión de poder brindar los servicios mediante una orden de compra por parte de la empresa en la que se ejecutará el servicio y una carta compromiso por parte de la gerencia comprometiéndose a pagar.

Anteriormente era obligatorio pagar el 50% de anticipo para agendar el servicio y una vez ejecutado el servicio se liquidaba el servicio completo para posteriormente entregar el estudio.

Conociendo los porcentajes de las utilidades de los precios en la empresa, se desarrollaron ofertas basadas en reducir un 15% de descuento sobre los precios finales. Una vez que pasan más de quince días sin concretarse alguno de los servicios, se realiza un seguimiento con el cliente preguntando la causa de no llevar a cabo el servicio, en caso de no haberlo realizado aun con otra empresa se la modificación del precio otorgando el 15% de descuento.

El motivo será registrado en el apartado de las notas en la parte final de la hoja de presupuestos que se encuentra en el Anexo 4 con la finalidad de tener retroalimentación por parte del cliente y posteriormente realizar las acciones necesarias para resolver la problemática.

Con el objeto de implementar otra promoción, fue necesario investigar dentro del registro de la cartera de clientes, aquellos clientes que son recurrentes año con año para brindarles un descuento por la contratación de tres servicios realizados uno por año, un descuento del 30% sobre la sumatoria de los precios.

Esta promoción tiene como objetivo consolidar los servicios futuros, asegurando la realización de los servicios y permitiendo enfocarse en otras actividades como es la atracción de clientes nuevos.

La última estrategia por implementar consiste en contratar servicios de marketing, para desarrollar publicidad, promoviendo las fortalezas con las que cuenta la empresa, y haciendo denotar los beneficios que obtiene el cliente.

La implementación de esta estrategia permitirá promocionar a la empresa en otros estados, y dirigir la información al nicho de personas correcto, que pueden derivar en clientes potenciales y a su vez en un aumento de servicios que se ve reflejado en las ganancias.

Indagando, entre varias propuestas económicas de diferentes agencias de marketing, se seleccionó en base a una reunión con el gerente general y el personal administrativo, aquella agencia que ofreció mayores beneficios para la empresa. Dichos beneficios se perciben en los gastos que generara al año la contratación de este servicio, aunque los costos por la contratación de estos servicios sean considerados no impactan de manera significativa en las utilidades anuales.

Parte de los beneficios, es crear contenido informativo sobre la empresa y la divulgación de los servicios que se brindan, sus características y los alcances que tiene cada uno.

Para llevar a cabo esta actividad se diseñarán volantes en forma física que se repartirán entre cada estudio, una vez que ha sido finalizado, con el objetivo de que el cliente conozca los demás servicios que se ofrecen.

También se diseñarán volantes de forma electrónica que se enviarán por medio de correo electrónico a la cartera de clientes con la finalidad de notificarles las futuras promociones que se vayan generando por parte de la empresa.

Dentro de los beneficios que ofrece la agencia de marketing es la generación de videos publicitarios, que son publicados por medio de las redes sociales para generar publicidad y dirigirla al nicho correcto de futuros clientes potenciales.

Dichas redes sociales serán dirigidas por personal de la agencia de marketing, informando a los internautas la página donde pueden encontrar mayor información y datos para contacto de la empresa.

De esta forma es posible difundir la información hasta llegar a diferentes estados para tener mayor participación en la república, sin necesidad de invertir en anuncios televisivos, anuncios radiofónicos, anuncios luminosos y publicaciones en revistas que con el paso del tiempo se fueron convirtiendo en medios de divulgación más costosos y menos efectivos.

La agencia de marketing será la encargada de realizar las modificaciones a la página web, puesto que ya existe una, en ella no se muestran los objetivos que busca la empresa ni las declaraciones de la misión y visión.

Tampoco existe información clara sobre las características que ofrece cada servicio, ni sus alcances, la página web cuenta con una interfaz poco amigable y obsoleta.

Y es de esta manera la forma en la que se implementaron y ejecutaron cada una de las estrategias propuestas.

3.5 Medición y evaluación del desempeño de la propuesta.

Como resultado de la implementación de las estrategias anteriores, se analizaron los nuevos precios de los servicios, estos precios disminuyeron el margen de utilidades para que resultaran más atractivos para el cliente y de esta manera tener más participación en el mercado.

Los resultados del análisis anterior, donde fueron obtenidos de los porcentajes, sobre los costos directos e indirectos que conforman el precio final y se obtuvo el margen de utilidades que se obtenía por servicio, se redujeron de un 62% a un 42%, lo que le permitió a la empresa

brindar servicios con precios por encima de la media nacional, pero menores a los precios elevados que se brindaban en un inicio.

Dicha comparativa puede ser analizada en Gráfico 2 que se muestra a continuación:

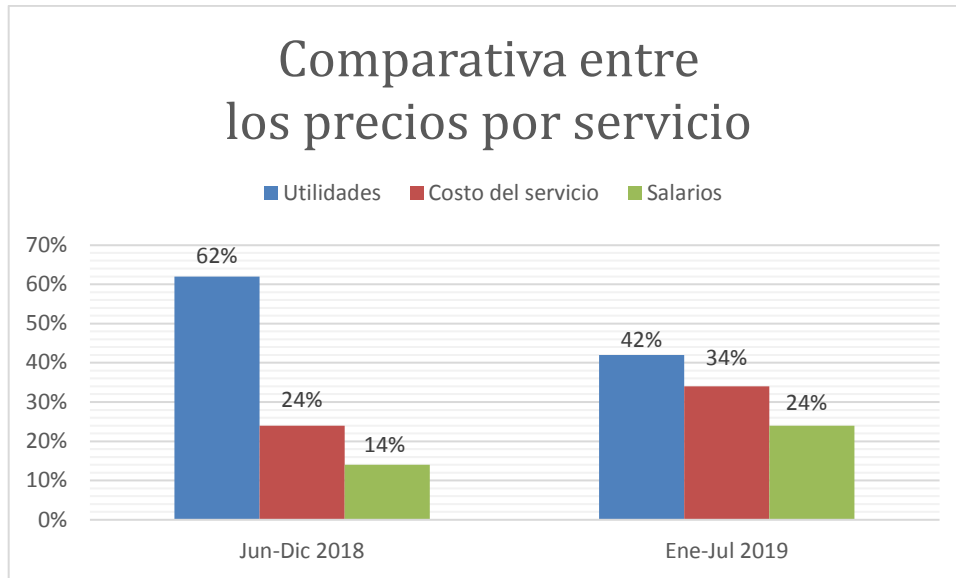


Gráfico 2 COMPARATIVA ENTRE PRECIOS POR SERVICIO
Fuente: Elaboración propia

El beneficio de sacrificar una parte del porcentaje de las utilidades se vio reflejado en la obtención de un mayor número de solicitudes y así mismo, un mayor número de servicios contratados.

En lo que respecta al número de solicitudes, se realizó la comparativa del número de servicios solicitados en un inicio y aquellos servicios que no se concretaron, producto del diagnóstico realizando en el semestre de junio a diciembre del año 2018, para realizar una comparación con los del semestre después de la implementación de las estrategias, que comprenden el semestre de enero a julio del año 2019.

Dicha actividad puede identificarse en el Gráfico 3 que se muestra a continuación:

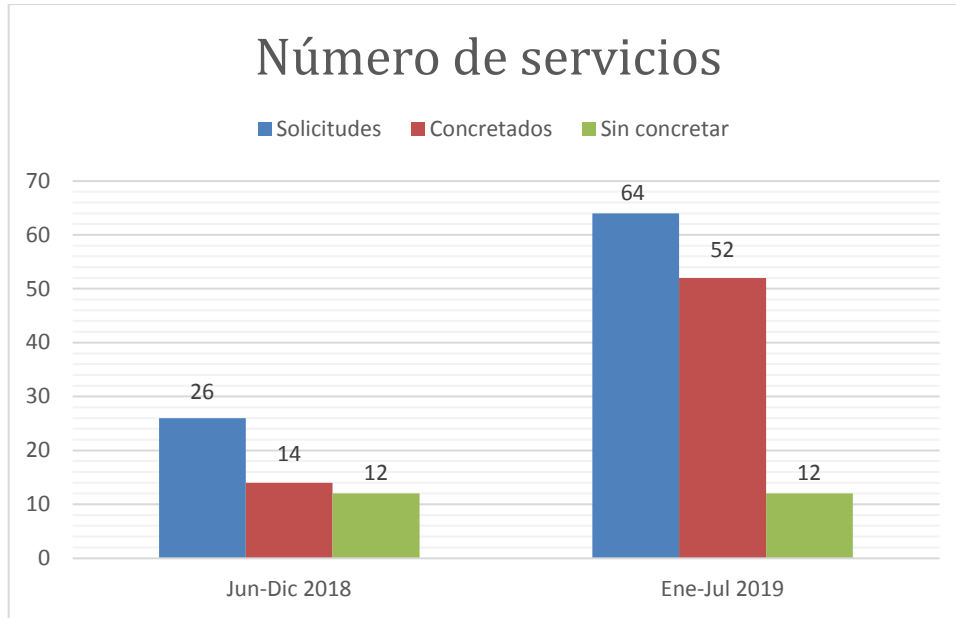


Gráfico 3 COMPARATIVA ENTRE SERVICIOS SOLICITADOS
Fuente: Elaboración propia

Como resultado de esta comparativa, es posible deducir que el número de servicios aumento. Dejó de pasar a 26 solicitudes en el semestre de junio a diciembre del año 2018 a presentar un incremento de 64 solicitudes en el semestre de enero a julio del año 2019. En el lapso de la implementación de las estrategias, las solicitudes se vieron reflejadas en un incremento de 2.46 veces en comparación con las solicitudes registradas en el semestre de junio a diciembre del 2018.

El número de solicitudes que se concretaron pasó de un 53 % del total del semestre anterior para convertirse, después de la estrategia, en un 81% de solicitudes concretadas, con respecto al total, lo que conlleva a un 28% de aumento en después de implementar las estrategias.

Parte del incremento en el número de solicitudes se debe a la modificación en los precios, el rediseño de la página web que ahora cuenta con un formulario y el cliente es capaz de solicitar cotizaciones en horarios fuera de oficina, a la información detallada de los servicios y la diversidad que estos se ofrecen y sus alcances.

Fue posible realizar dos servicios de urgencia, aplicando las técnicas de negociación en una de ellas, mientras que un servicio el cliente confirmó el cambio de fecha sin necesidad de

llegar a la negociación, motivo por el cual, ingreso el porcentaje de negociación directamente a las utilidades de la empresa.

Por el momento no se lograron ofertar servicios a clientes recurrentes brindándoles el 30% de descuento para la venta de tres servicios para realizarse en tres años.

Debido a la naturaleza de los servicios en no mantener un patrón de comportamiento, resultó difícil implementar la estrategia de reunir servicios de manera local para aprovechar los gastos y costos de traslados y le permita al cliente disminuir los precios por el servicio que se le ofrece. La mayoría de los servicios realizados comprenden el estado y los estados colindantes.

En lo que respecta a la expansión de mercado, se solicitaron cuatro servicios en el estado de Torreón, Coahuila. dos servicios en Zacatecas, Zac y un servicio en Monterrey, Nuevo León. Al concluir los servicios, se cuestionó al cliente sobre el medio por el cual se enteró de la empresa, y la mayoría opto por vía página web y un cliente vía redes sociales.

Este análisis puede visualizarse en el Gráfico 4 que se muestra a continuación:

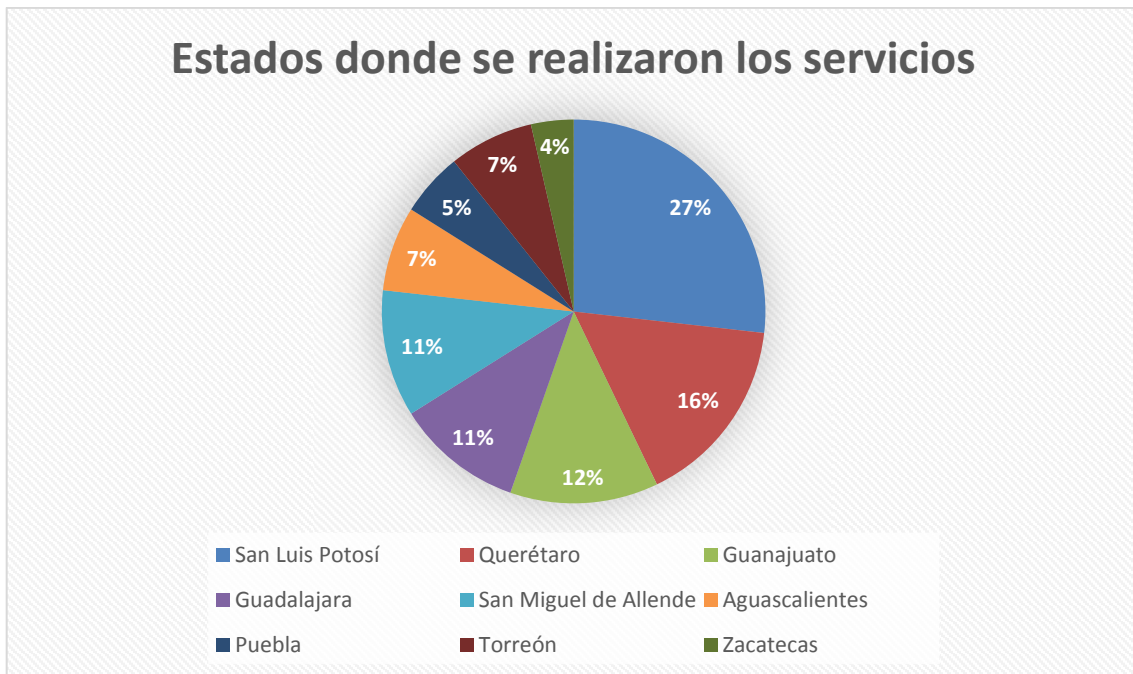


Gráfico 4 COBERTURA DE SERVICIOS EN LA REPUBLICA
Fuente: Elaboración propia

La razón de brindar servicios en diferentes estados es producto del trabajo en conjunto de la divulgación por parte de la agencia de marketing encargada de promocionar los servicios de la empresa.

Se espera que con el paso del tiempo se pueda ser capaz de brindar servicios a más estados de la república.

En cuanto al porcentaje de utilidad por semestre de julio a diciembre del año 2018 y del semestre que comprende los meses de enero a junio del año 2019, existió un incremento de 1.35 veces en comparativa con la utilidad base del semestre anterior.

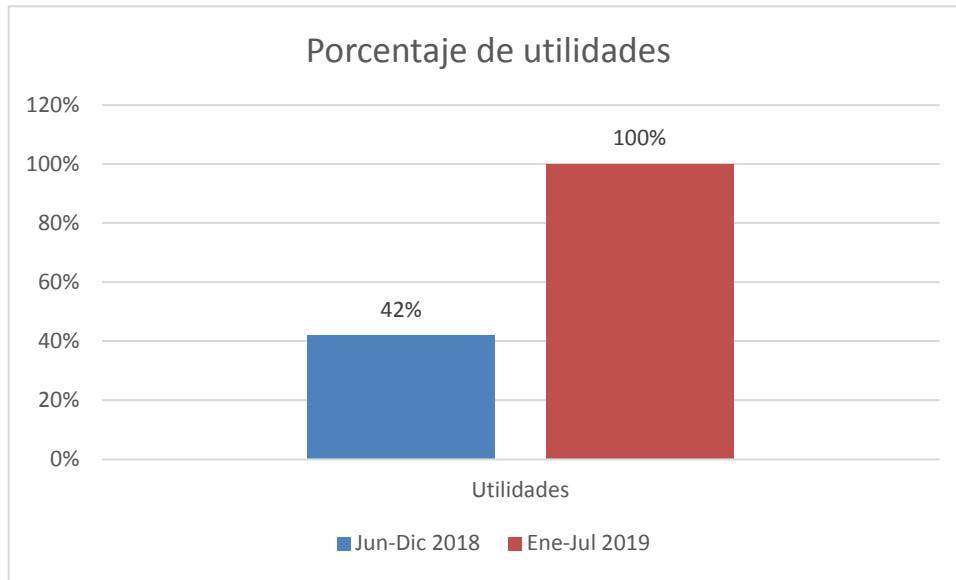


Gráfico 5 COMPARACIÓN DE UTILIDADES
Fuente: Elaboración propia

Debido a la política de privacidad de la empresa, no es posible proporcionar los valores numéricos de las utilidades, motivo por el cual la gráfica se realizó en porcentajes, con la finalidad de demostrar el 1.35 veces que hubo de crecimiento.

Por medio de este análisis es posible demostrar que aplicando las estrategias correctas es posible mejorar las condiciones de rentabilidad en la empresa, debido a que cada estrategia resolvió de manera correcta las debilidades que existían en la empresa.

El resultado en el incremento de la rentabilidad quedo demostrado y justificado con la información anteriormente mencionada

Se cumple la hipótesis de investigación planteada en el capítulo 1, donde a través de la aplicación de conceptos de administración estratégica en combinación con herramientas de calidad y mejora continua permitieron aumentar la rentabilidad de la empresa.

3.6 Conclusiones de la sección 3

En este capítulo se mostró cómo fue posible desarrollar la validación de la propuesta para resolver la problemática que fue expuesta en la sección del capítulo 1.

Dicha validación consiste en realizar un diagnóstico sobre la situación actual por la que se encuentra la empresa con la finalidad de generar indicadores que permitan evaluar y realizar comparativos de la situación antes y después de aplicar las estrategias utilizadas para la resolución del problema.

Esta información puede ser recabada utilizando diferentes herramientas que van de lo más complejo a lo más sencillo, como puede ser una serie de encuestas o entrevistas hasta una reunión con los mandos administrativos.

Una vez que se realiza un diagnóstico sobre la situación interna y las afectaciones externas a las que está sometida provenientes de su entorno, es necesario contrastar y procesar esta información que presenta características similares entre ellas y permiten ir identificando parte de la problemática.

Desarrollo de la estrategia para llevar a cabo esta actividad fue necesario utilizar un diagrama de flujo para ir procesando la información recabada anteriormente por medio de herramientas de calidad que permiten identificar las principales problemáticas y los causales de estos problemas.

Conociendo la información sobre el origen de las causas es posible desarrollar una o varias estrategias como fue el caso de este capítulo que permitieron prevenir una amenaza y hacer uso de las fortalezas y áreas de oportunidad para minimizar las debilidades y convertirlas en fortalezas.

Para ejecutar las estrategias desarrolladas, es necesario designar tiempos y formas en las que se implementaran cada una de estas, con el objetivo de desempeñar las estrategias de la manera más eficiente posible.

La última etapa de este capítulo comprende la medición y evaluación del desempeño de la propuesta, con el objetivo de ir recopilando información en base a los nuevos indicadores para realizar la comparativa y determinar el éxito de la propuesta.

Conclusiones

Esta investigación surge de la necesidad de resolver una problemática que fue planteada por una empresa dedicada a las verificaciones eléctricas, en las cuales, el gerente manifestó su necesidad de hacer rentable su departamento de mediciones. Como producto de la investigación inicial se puso en evidencia que este problema es común para muchas empresas del sector, producto de la apertura de servicios producto y la intuición, sin que se lleve a cabo un estudio previo de mercado, lo que genera que no se obtengan los resultados esperados.

Analizando entre las posibles opciones que pudieran utilizarse para resolver este problema, se optó por desarrollar una metodología sistemática basada en el proceso de la Administración Estratégica, adaptado a las necesidades del sector en cuestión. Como parte del proceso para el desarrollo de la metodología se identificaron los principales factores que intervienen en el desarrollo de las empresas del sector eléctrico y estos factores son utilizados para el desarrollo de soluciones. El resultado es denominado “Modelo estratégico para la mejora de la competitividad” y consiste en un proceso sistémico de 5 etapas, en donde se realiza un estudio de la situación por la que pasa el negocio y en donde se identifica el potencial para mejora, involucrando a los actores que participan en el negocio, tanto internos como externos. La información recabada es procesada y conduce a la generación de estrategias encaminadas al aumento de la rentabilidad del negocio. Como parte de la propuesta se identifican las herramientas adecuadas para realizar el diagnóstico, así como para desarrollar las estrategias de mejora.

La metodología fue implementada y evaluada en la empresa en donde surgió la necesidad y en el periodo de evaluación se obtuvieron excelentes resultados, permitiendo con esto cumplir tanto con el objetivo general que consistía en desarrollar una estrategia para aumentar la rentabilidad del departamento de mediciones de la empresa caso de estudio y a la validación de la hipótesis, en donde se estableció la premisa de la utilización de conceptos de administración estratégica combinados con herramientas de calidad y mejora continua para la mejora de la rentabilidad del departamento de mediciones en una empresa de verificaciones eléctricas.

Referencias

- Bastar, S. G. (2012). *Metodología de la investigación*. México: Red tercer milenio.
- Comisión Reguladora de Energía. (2014). *Ley de la Industria Eléctrica*. México: Diario Oficial de la Federación.
- David, F. R. (2013). *Administración Estratégica*. Mexico: Pearson Education.
- Entidad Mexicana De Acreditación A.C. (2017). *Entidad Mexicana De Acreditación A.C.* Obtenido de Catálogo de acreditados y reconocidos/Unidades de verificación:
<http://200.57.73.228:75/pruebadiplomasuv2/Principal.aspx>
- Entidad Mexicana de Acreditación A.C. (Diciembre de 2019). *EMA*. Obtenido de
<http://200.57.73.228:75/pruebadiplomasuv2/Principal.aspx>
- Fuentes, T., & Luna Cardozo, M. (Mayo de 2011). *Análisis de tres modelos de planificación estratégica bajo cinco principios del pensamiento complejo*. Obtenido de Redip.unexpo.vrb:
<http://redip.bqto.unexpo.edu.ve>
- González, A. D. (2015). Análisis Estratégico sobre el desarrollo de las líneas aéreas de bajo costo en México. *Nova Scientia*, 22.
- Henderson, B. (1970). The Product portafolio. Boston Consulting Group.
- Hofer, C., & Dan, S. (1985). *Planeación Estratégica*. México: Norma.
- Instituto Nacional de Estadística y Geografía. (2009). *Micro, Pequeña, Mediana y Gran Empresa*. Aguascalientes, México.
- Instituto Uruguayo de Normas Técnicas. (2009). *Herramientas para la mejora de la calidad*. Montevideo, Uruguay: UNIT.
- Izar, J. M. (2011). *Calidad y mejora continua*. México: LID Editorial Mexicana.
- Kaplan Navarro, J. C., González Barajas, M. T., & Cruz Mendivil, C. (2013). Aplicación del diamante de competitividad de Porter en la industria del camarón en el estado de Sonora. *Congreso Internacional de Investigación en Ciencias Administrativas*, 16.
- Levitt, T. (1965). Exploit the Product Life Cycle. *Harvard Business Review*.
- Loppacher, J. S. (2015). *Base de la pirámide: Cómo gestionar la cadena de valor en sectores populares*. Montevideo: Revista de negocios IEEM.
- Mendoza Reséndiz, M. Á., & Sánchez Hernández, D. (2015). *Plan Mercadológico para posicionar el producto coca-cola life en la delegación Cuauhtémoc*. México, D.F.: Instituto Politécnico Nacional.

- Petróleos Mexicanos*. (2017). Obtenido de http://www.ri.pemex.com/files/dcpe/concesion_030930.pdf
- Porter, M. (1991). *Ventaja Competitiva - Creacion y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.
- Porter, M. (2001). *Estrategia competitiva: técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. México: Cecsca (Compañía Editorial Continente).
- Render, B., & Heizer, J. (2013). *Principios de Administración de Operaciones, 9a. Ed.* México: Pearson Education.
- Sampieri, R. H. (1997). *Metodología de la Investigación*. México: McGrawn Hill Interamericana de México.
- Secretaria de Energía. (2017). *Acuerdo que determina los lugares de concentración pública para las verificaciones de las instalaciones eléctricas*. México.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2008). NOM-025-STPS-2008, Condiciones de iluminacion en los centros de trabajo. 13.
- Secretaría del Trabajo y Previsión Social. (2015). *NOM-022-STPS-2015, Electricidad estática en los centros de trabajo - Condiciones de seguridad*. México.
- Universidad Naval. (2016). *Metodología de la investigación*. México.

Glosario

Acta circunstanciada. - Es un documento público en el que se asientan los actos incidentes o por menores de un evento estableciendo personas, lugar, tiempo y modo preciso como se produjeron firmados por quienes estén presentes en ese momento. (Jiménez Víctor, Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM).

Área de trabajo. - Es el lugar del centro de trabajo donde normalmente un trabajador desarrolla sus actividades. (NOM-025-STPS-2008, pág. 2, 2008)

Autoridad laboral. - Las unidades administrativas competentes de la Secretaría del Trabajo y Previsión Social, que realicen funciones de inspección en materia de seguridad e higiene en el trabajo y las correspondientes de las entidades federativas y del Distrito Federal, que actúen en el auxilio de aquéllas. (NOM-022-STPS-2015, pág. 2, 2015)

Centro de trabajo. – Todos aquellos lugares tales como edificios, locales, instalaciones y áreas, en los que se realicen actividades de producción comercialización, transporte y almacenamiento o prestación de servicios, o en el que laboren personas que estén sujetas a una relación de trabajo. (NOM-025-STPS-2008, pág. 2, 2008)

CONUEE. - La Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía (CONUEE) es un órgano administrativo desconcentrado de la Secretaría de Energía, que fue creada a través de la Ley para el Aprovechamiento Sustentable de la Energía publicada en el Diario Oficial de la Federación el 28 de noviembre del 2008, y tiene como objetivo central promover la eficiencia energética y fungir como órgano técnico en materia de aprovechamiento sustentable de la energía. (Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía, 2017, recuperado de http://www.conuee.gob.mx/wb/CONAE/Que_es_conae)

Dictamen de verificación. - El documento que se utiliza para formalizar la verificación es el Dictamen de Verificación, el cual debe ser presentado, según sea el caso, ante autoridades municipales, la empresa eléctrica y en los procesos de construcción, compra y/o renta de inmuebles para la Administración Pública Federal (APF). (Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía, 2015)

Electricidad estática. - Las cargas eléctricas que se generan y almacenan en los materiales sólidos, partículas o fluidos. (NOM-022-STPS-2015, pág. 3, 2015)

EMA.- La entidad mexicana de acreditación, es la primera entidad de gestión privada en nuestro país, que tiene como objetivo acreditar a los Organismos de la Evaluación de la Conformidad que son los laboratorios de ensayo, laboratorios de calibración, laboratorios clínicos, unidades

de verificación (organismos de inspección) y organismos de certificación, Proveedores de Ensayos de Aptitud y a los Organismos Verificadores/Validadores de Emisión de Gases Efecto Invernadero (OVV GEI) Productores de Materiales de Referencia y la autorización de Buenas Prácticas de Laboratorio. (Entidad mexicana de acreditación, 2017, recuperado de http://www.ema.org.mx/portal_v3/index.php/que-es-ema)

Norma. – La regulación técnica de observancia obligatoria expedida por las dependencias competentes, conforme a las finalidades establecidas en el artículo 40, que establece reglas, especificaciones, atributos, directrices, características o prescripciones aplicables a un producto, proceso, instalación, sistema, actividad, servicio o método de producción u operación, así como aquellas relativas a terminología, simbología, embalaje, marcado o etiquetado y las que se refieran a su cumplimiento o aplicación. (Norma Oficial Mexicana, Art.3, Fracc. XI)

STPS. - La Secretaría del Trabajo y Previsión Social, como dependencia del Poder Ejecutivo Federal, tiene a su cargo el desempeño de las facultades que le atribuyen la Ley Orgánica de la Administración Pública Federal, la Ley Federal del Trabajo, otras leyes y tratados, así como los reglamentos, decretos, acuerdos y órdenes del presidente de la república. (Secretaría del Trabajo y Previsión Social, 2017, Recuperado de <https://www.gob.mx/stps/que-hacemos>)

Unidad de verificación. - De acuerdo con la Ley Federal sobre Metrología y Normalización, la verificación se lleva a cabo a través de las Unidades de Verificación (UV) debidamente acreditadas por una entidad de acreditación (EMA) y aprobadas por la dependencia (CONUEE). (Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía, 2015).

Verificación. - La verificación es la constatación ocular o comprobación mediante muestreo, medición, pruebas de laboratorio, o examen de documentos, que se realiza para evaluar la conformidad en un momento determinado una Norma Oficial Mexicana (NOM). (Comisión Nacional para el Uso Eficiente de la Energía, 2015).

ANEXOS

ANEXO 1

Encuesta para el personal (evaluación interna)

Nombre: _____

Fecha: _____

Estimado colaborador:

Por medio de la presente te solicitamos, de la manera más atenta, nos proporciones 5 min de tu tiempo para contestar la siguiente encuesta. Las respuestas que nos des servirán como retroalimentación, que nos permitirá mejorar diferentes aspectos dentro de la empresa.

1. ¿Cuál es tu antigüedad en esta empresa?
2. ¿Qué actividades o servicios realizas en esta empresa?
3. ¿Cuál es el objetivo de que realices esta actividad?
4. ¿A qué sectores se les brindan las actividades o servicios que realizas?
5. ¿Qué es lo que la empresa espera de ti?
6. ¿Qué esperas tú de la empresa?
7. ¿Conoces la Misión de la empresa?
Si _____, ¿Cuál es? _____ No _____ ¿Por qué? _____
8. Desde tu perspectiva, ¿Cuál es el futuro de esta empresa?
9. ¿Conoces o has escuchado alguna queja por parte de los clientes sobre esta empresa?
10. ¿Cuál es tu opinión sobre los precios de nuestra empresa en comparativa con los de la competencia?
11. ¿Cuál es tu opinión sobre la calidad de los servicios que ofrece esta empresa en comparación con los de la competencia?
12. De manera general, ¿Cuál es la imagen que se percibe de nuestra empresa en el exterior en comparativa con la competencia?
13. ¿Cuáles consideras tú que sean las fortalezas de esta empresa?

14. ¿Cuáles consideras tú que sean las debilidades de esta empresa?
15. ¿Cuáles consideras tú que sean las oportunidades que se pueden desarrollar en esta empresa?
16. ¿Cuáles consideras tú que sean las amenazas que pueden afectar en esta empresa?
17. ¿Cuál es el trato que recibes por parte de los mandos superiores?
18. Tienes alguna queja o felicitación hacia tus colaboradores o miembros de algún departamento
19. ¿Qué actividad o servicio crees que se deberían ofrecer en el futuro?
20. ¿Qué recomendaciones harías para mejorar a esta empresa?

ANEXO 2

Encuesta de satisfacción al cliente (evaluación externa)

Nombre: _____

Fecha: _____

Estimado cliente:

Me permito solicitarle, de la manera más atenta, nos proporcione 5 minutos de su tiempo para contestar a la siguiente encuesta. Sus respuestas serán utilizadas como retroalimentación, que nos permitirán analizar nuestros procesos con el fin de brindarle un mejor servicio.

1. ¿Cómo se enteró de nuestra compañía?
a. Revista b) Internet c) Folleto d) Recomendación e) Otro: ____
2. ¿Desde hace cuánto tiempo es usted nuestro cliente?
_____ Años
3. ¿En cuanto a la rapidez de respuesta en la prestación de nuestros servicios, cómo considera a nuestra empresa?
a. Muy rápida b) Rápida c) Normal d) Lenta e) Muy lenta
4. ¿Como considera la calidad de nuestros servicios?
a. Excelente b) Bueno c) Regular d) Malo e) Muy malo
5. ¿Cómo considera los precios que usted paga por los servicios que le brindamos?
a. Aceptables b) Buenos c) Regulares d) Caros e) Muy caros
6. Considera usted razonable, ¿Qué el costo de nuestros servicios se vea equiparado al beneficio obtenido por la supervisión de la seguridad dentro de su empresa?
SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____
7. En cuanto a los servicios que ha recibido de nuestra parte, ¿Los servicios brindados han resultado conforme a sus expectativas?
SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____
8. Respecto a los servicios que brindamos ¿El catálogo de servicios que ofrecemos cubren sus necesidades?
SI _____ NO _____ ¿Por qué? _____
9. Menciona las principales fortalezas que identifique en nuestra compañía.

10. Menciona las principales debilidades que identifique en nuestra compañía.
11. Menciona las amenazas que identifiques que puedan afectar nuestra compañía.
12. Menciona las oportunidades que identifiques para desarrollarse en nuestra compañía
13. Desde su punto de vista, ¿Cómo considera la eficiencia en los servicios que brinda esta empresa?
 - a. Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Muy malo
14. En cuanto a nuestros empleados, ¿Cómo califica el aspecto profesional e imagen de nuestro equipo de trabajo?
 - a. Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Muy malo
15. ¿Cómo considera el trato brindado por parte de nuestro personal?
 - a. Excelente
 - b) Bueno
 - c) Regular
 - d) Malo
 - e) Muy malo
16. ¿Considera que nuestro personal y equipo de trabajo están calificados para brindar el servicio, que usted nos solicita?
Preparado_____ No_ Preparado_____ ¿Por qué? _____
17. ¿Cuál es su evaluación general de nuestra compañía?
 - a. Excelente
 - b) Buena
 - c) Regular
 - d) Mala
 - e) Muy mala
18. Tiene algún comentario o queja sobre su experiencia con el servicio o alguna sugerencia para mejorar nuestros servicios.

ANEXO 3

Guía de preguntas para la entrevista sobre los objetivos estratégicos del departamento de Mediciones

Esta entrevista será realizada al gerente general y a los subjeses de los departamentos de Verificaciones y de Mediciones, con la finalidad de evaluar sus conocimientos sobre los objetivos estratégicos de la empresa y el rumbo que se espera de ella. Las preguntas servirán como guía, la cual podrá irse adaptando con preguntas adicionales conforme la entrevista se va desarrollando.

PARTE 1 MISIÓN Y VISIÓN

1. ¿Existe la misión y visión de la empresa?
2. ¿Por qué no existe la misión y visión?
3. ¿Cuál fue el objetivo de desarrollar las declaraciones de misión y visión?
4. ¿La declaración de la visión es medible?
5. ¿La declaración de la misión es medible?
6. ¿La misión es acorde a las actividades que actualmente se desarrollan por parte de la empresa?
7. ¿La visión es acorde a las metas que se buscan alcanzar por parte de la empresa?
8. ¿La misión debería de modificarse para actualizarse y adaptarse a las nuevas actividades que se desarrollan en la empresa?
9. ¿Debería modificarse la visión para corregir el rumbo que se busca para la empresa?

PARTE 2: OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE LA EMPRESA

1. ¿Cuáles son los objetivos que busca esta empresa a 5 años?
2. ¿Estos objetivos son alcanzables?
3. ¿Los objetivos son medibles?
4. ¿Los objetivos son acordes a la misión y visión de la empresa?
5. ¿Los objetivos están alineados de tal forma que se alcance la visión de la empresa?

PARTE 3 OBJETIVOS Y DESARROLLO DEL DEPTO. DE MEDICIONES.

14. ¿Cuál fue el objetivo de abrir el departamento de mediciones?
15. ¿Qué se espera del departamento de mediciones?
16. ¿Cómo percibes tú al departamento de mediciones?
17. ¿Qué problema consideras que presenta el departamento de mediciones?
18. ¿Cuáles causas consideras que ocasionan el problema anterior?
19. ¿Cuál sería una posible solución al problema anterior?
20. ¿Qué consideras como una amenaza potencial hacia el departamento de mediciones?
21. ¿Qué consideras como principal fortaleza en el departamento de mediciones?
22. ¿Cuál consideras que es la principal debilidad del departamento de mediciones?
23. ¿Qué áreas de oportunidad consideras que existen para el departamento de mediciones?

24. ¿Qué actividades pueden impulsar el crecimiento y desarrollo del departamento?
25. ¿Consideras que el departamento puede ser sustentable a largo plazo, brindando solamente los servicios actuales?
26. ¿Cuáles son las principales características que distinguen el servicio que brinda el departamento de mediciones, en comparación con el servicio brindado por la competencia?

ANEXO 4

Hoja de presupuestos

NO.	PRESUPUESTO
San Luis Potosí, S.L.P. a _____ de _____ del 20____,	
Solicitante: _____	
Tel: _____ Correo: _____	
Razón Social o Propietario del Servicio: _____	
Dirección del Servicio: _____ _____	
Giro: _____	
Tipo de Servicio:	
<input type="checkbox"/> Medición niveles de iluminación	No. De puntos: _____
<input type="checkbox"/> Medición sistema de tierras	No. De pararrayos: _____
No. De electrodos _____	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Mediciones dentro de la planta	<input type="checkbox"/> Concreto sin tratar <input type="checkbox"/> Concreto tratado
<input type="checkbox"/> Condiciones del suelo	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> Layout de la empresa	<input type="checkbox"/> Sí <input type="checkbox"/> No
<input type="checkbox"/> No. De turnos _____ Horarios: _____	
Costos:	
<input type="checkbox"/> Laboral	
Costo por hr trabajada _____ No. de horas trabajadas _____ Total: _____	
No. de trabajadores por servicio: _____ X _____ Total: _____	
<input type="checkbox"/> Costo por traslado	
Distancia: _____ No. De visitas: _____ Km totales: _____	
Consumo de combustible (km/l) _____ Capacidad del tanque: _____	
Combustible necesario (l) _____ X Costo gasolina _____ Total: _____	
<input type="checkbox"/> Gastos Administrativos (Reporte): _____ Total: _____	
<input type="checkbox"/> Costo por hospedaje	
Costo por noche: _____ X No. de días: _____ Total: _____	
<input type="checkbox"/> Viáticos: _____ y Gastos a comprobar (Ej. Casetas) Total: _____	
NOTAS _____ _____ _____	