



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN



98
2eje.

"LA MISION ORGANIZACIONAL: IMPORTANCIA Y TRASCENDENCIA"

T E S I S

Que para obtener el título de:
LICENCIADA EN ADMINISTRACION

Presenta:
EVA MARIA PEREZ VILLALON

Asesor: L.A. Ignacio Rivera Cruz

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México 1994



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLAN
SECRETARIA ACADÉMICA
UNIDAD DE LA ADMINISTRACION ESCOLAR
DEPARTAMENTO DE EXAMENES PROFESIONALES

U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES-CUAUTITLAN

ASUNTO: VOTOS APROBATORIOS



DEPARTAMENTO DE
EXAMENES PROFESIONALES

DR. JAIME KELLER TORRES
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
P R E S E N T E .

AT'N: Ing. Rafael Rodríguez Ceballos.
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la F.E.S. - C.

Con base en el art. 28 del Reglamento General de Exámenes, nos permitimos comunicar a usted que revisamos la TESIS TITULADA:

"La Misión Organizacional: Importancia y Trascendencia".

que presenta la pasante: Eva María Pérez Villalón.

con número de cuenta: 8509553-1 para obtener el TITULO de:
Licenciada en Administración.

Considerando que dicha tesis reúne los requisitos necesarios para ser discutida en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VOTO APROBATORIO.

A T E N T A M E N T E .

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuatitlán Izcali, Edo. de Méx., a 17 de Noviembre de 1993.

PRESIDENTE L.A. Ignacio Rivera Cruz

VOCAL L.A. Arturo Pineda Nájera

SECRETARIO L.A. Regino Quiroz Solís

PRIMER SUPLENTE L.A. Efren Monroy Guerrero

SEGUNDO SUPLENTE L.A. Gonzalo Santisbon
Barragán

DEDICATORIAS

Y

AGRADECIMIENTOS

Como un testimonio de cariño
y eterno agradecimiento por el
apoyo moral y estímulos brindados
con infinito amor y confianza
y por infundir en mí,
ese camino que inicié con toda
la responsabilidad que hoy
representa el término de mi
carrera profesional.

Con Gran Admiración y Respeto.

A mi Señor y Dios Jesucristo:

Que me dió la vida y las fuerzas incansables para -
ganar día con día, que puso a mi alrededor un sin -
fín de milagros para transformar, el amor para amar
y sus fuertes brazos en los que sin aliento muchas-
veces me pude apoyar.

Gracias por esas palabras que llevo grabadas en mi-
corazón y me ayudan en los pasos difíciles de la vi
da.

¡ Te amo Señor !

"No temas porque yo estoy contigo;
no te desalientes porque yo soy tu Dios.
Te fortaleceré, ciertamente te ayudaré, sí,
te sostendré con la diestra de mi Justicia".

(Isaías 41:10)

A mi mamá:

Gracias por este triunfo de las dos; porque me has acompañado y apoyado con tu inmenso amor cada día, pues eres mi madre, mi consejera y hoy mi amiga, - por ser esa gran mujer que sólo Dios pudo regalarme. ¡ Valió la pena tu lucha mami !

A mi papá:

Que sólo con su ejemplo logró mi constancia, que - ha sido mi maestro y amigo, que hizo suya mi tarea con su esfuerzo y dándome su interminable cariño - ha construido parte de la profesionista que soy. ¡ Gracias amigo, juntos seguimos en la lucha !

A mi hermano:

Que siempre en los tiempos malos su mano ha sabido darme y que con su apoyo y sacrificio mis estudios he podido finalizar. Por ese ejemplo de trabajo, decisión, fortaleza, - coraje y responsabilidad. ¡ Gracias hermano, si tu quieres también puedes - lograrlo !

A mis maestros:

A todos ellos desde el preescolar, por dedicarme -- horas enteras de su vida, puñados de sus conocimientos y cientos de experiencias, por haberme formado con regaños, con consejos, con sonrisas, esperanza y con profesionalismo.

Por su tenacidad y confianza, por su empeño y su in cansable tarea.

Porque al creer en mí, la lucha no fué en vano y su empresa ha empezado a dar frutos.

A mi asesor (Lic. Ignacio Rivera):

Gracias por haber dirigido éste mi esfuerzo final - para lograr mi licenciatura, pues mi tesis sin su - atinada supervisión y entusiasmo no hubiera podido producirse.

A mi universidad:

Por albergarme durante ocho años en los que se transformaron mis ilusiones en realidad, por ayudarme a desarrollar mis aptitudes, por cobijarme bajo su - abrigo y por entregarme a la vida productiva como - ser humano, profesionista y mujer.

Hoy con gran orgullo digo que soy universitaria y - "por mi raza hablará el espíritu"

A mis jefes y compañeros de trabajo:

Que me han dado la oportunidad de incursionar en -
la vida profesional, que han visto mis primeros -
fracasos y mis pequeños triunfos, que han corregido
mis errores y aplaudido mis aciertos, que con -
su gran paciencia me han enseñado, y sobre todo -
porque no es fácil poner su confianza en quien so-
lamente posee las ganas de transformar al mundo -
entero.

A mis amigos y compañeros:

Que a través de toda mi vida me han acompañado en-
cada uno de mis momentos, que han creído en su --
fuero interno que yo era capaz de lograrlo; que -
mis caídas hicieron suyas y hoy mi conquista es pa-
ra ustedes.

C O N T E N I D O

INTRODUCCION	1
PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	4
OBJETIVO	6
HIPOTESIS	7
I.- LA ORGANIZACION Y SU ENTORNO	
1.1.- Las Organizaciones	8
1.1.1.- Interdependencia Organización-Medio	9
1.1.2.- Clasificación de las Organizaciones	10
1.2.- Diferencia entre Objeto y Objetivos de la Organización	16
1.2.1.- El Objeto (Giro Comercial)	16
1.2.2.- Objetivos de la Organización	18
1.3.- La Visión Activadora de una Organización	21
1.4.- La Misión de una Organización	25
1.4.1.- La Misión dentro de la Planeación Estratégica	28

1.4.2.- La Función Social de la Misión	32
1.5.- La Importancia de Complementar Visión, Misión y Objetivos	34

II.- MISION, ORGANIZACION Y LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

2.1.- La Misión como Factor para planear Estrategias de Mezcla de Mercadotecnia	37
2.1.1.- Las Estrategias	38
2.1.2.- Implementación y revisión de los sistemas estratégicos	39
2.2.- El Factor clave para obtener Posición en el Mercado y Ventajas Competitivas: La Utilización de Estrategias	46
2.2.1.- La Creación del Valor - Agregado	47
2.2.2.- El Dominio Técnico	50
2.2.3.- Liderazgo Total en Costos	51
2.2.4.- La Diferenciación	53
2.2.5.- Alta Segmentación	54

2.3.- La satisfacción del cliente y su identificación con la Organización a través de darle un servicio en el Producto	56
2.3.1.- El cliente	56
2.3.2.- Cambios en el cliente	58
2.3.3.- Estrategias para satisfacer al cliente.....	61
2.4.- Advertencia para el uso de Estrategias	66
III.- LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACION Y SU MISIÓN.	
3.1.- Las Organizaciones y el Hombre	67
3.2.- La necesidad de Integrar al Personal de la Organización con su Misión	68
IV.- CASO PRACTICO 1 (CONSORCIO DE ILUMINACION S.A. DE C.V. LA BUSQUEDA DE SU MISIÓN)	
4.1.- Exposición de los Finances	72
4.2.- Desarrollo de la Investigación	73
4.2.1.- Primera Etapa: La empresa como distribuidora de material para iluminación	73

4.2.2.- Segunda Etapa: Consortio de Iluminación S. A. de C.V., co mo nueva empre sa en sistemas de iluminación	77
4.2.3.- Tercera Etapa: Consortio de Iluminación, S.A. de C.V. como la Organi zación Ilumina dora del munco	82
4.2.4.- Fuerte Proble ma hallado en ventas	87
4.3.- Hallazgos en el sondeo General para buscar - respuestas	90
4.4.- Conclusiones de la Investigación	91
V.- PROGRAMA PARA INTEGRAR AL - PERSONAL DE UNA ORGANIZACION A SU MISION	93
5.1.- Definir la Misión Orga nizacional	94
5.1.1.- Significado de definición	94
5.1.2.- Pasos hacia la misión	94
5.2.- Sondeo en la Organiza ción	97
5.3.- Interpretación del - Sondeo	98
5.3.1.- Interpretación Cualitativa	98

5.3.2.- Interpretación Cuantitativa	98
5.3.3.- Combinación de ambas Interpretaciones	99
5.4.- Actitud para cada puesto según la Misión	100
5.5.- Integración del Personal	102
5.6.- Reforzamiento del Programa	104
5.7.- Control del Programa	105
5.7.1.- Planeación y Control	107
5.7.2.- Aspecto Humano del Control	107
5.7.3.- Control por medio de Auditoría	109
5.7.4.- Control por medio de Monitoreo	110
5.8.- Inducción del Nuevo Personal a la Misión Organizacional	112
VI.- CASO PRACTICO 2 (CONSORCIO DE ILUMINACION S.A. DE C.V. PROGRAMA PARA INTEGRAR AL PERSONAL A LA MISION)	114
6.1.- Definición de la Misión	115
6.2.- Sondeo en la Organización	116
6.3.- Interpretación del Sondeo	119

6.4.- Actitud para cada puesto según la Misión	121
6.5.- Integración del Personal a la Misión	125
6.6.- Reforzamiento en el Programa	127
6.7.- Control del Programa	128
6.8.- Inducción del Nuevo Personal a la Organización	129
6.9.- Conclusiones Finales del Caso Práctico	130
CONCLUSIONES	131
RECOMENDACIONES	134
BIBLIOGRAFIA	135

I N T R O D U C C I O N

El presente trabajo tiene como objetivo dual - cumplir con un requisito de investigación para obtener el Título de Licenciado en Administración y dar a conocer la importancia de la Misión Organizacional dentro de la Planeación Estratégica.

Puesto que la Misión Organizacional es un concepto al cual se le ha dado una importancia casi nula en la práctica profesional, es decir: que actualmente muchas organizaciones se encuentren inmersas - en un mundo de interrogaciones y a punto de sucumbir por el único motivo de no saber ¿De dónde vienen? y ¿A dónde van?; es por ello, que se pensó en este tema para el desarrollo de la tesis.

Definitivamente para que se pueda cumplir con una buena administración que aproveche y eficientece al máximo los recursos con que cuenta una organización y cumpla con sus objetivos planeados, es necesario que parta de un ¿Por qué? y ¿Para quién?, donde al fijar correctamente la misión ya se consiguió el primer paso de certeza en el camino a la carrera.

Este trabajo de tesis consta de seis partes - con las cuales se pretende demostrar lo prioritario de la vocación organizacional y su multidisciplinariedad como concepto en las diferentes áreas de la -

organización, así como su labor dentro de la mezcla de mercadotecnia y la ingeniería de servicios al - - cliente.

En el primer capítulo, empezaremos conociendo - lo que es una organización, su interacción con el -- medio ambiente, así como su clasificación universal.

Posteriormente lograremos visualizar a la Mi- sión Organizacional como factor social y su diferencia de otros conceptos que podrían en determinado mo- mento confundirse con éste, pero que definitivamente no cumplen con la tarea de trazar directrices en una planeación. De esta forma, sabremos como también es una arma de la Planeación Estratégica y su utilidad al formar un complemento con los objetivos y la vi- sión de la estructura.

En el segundo capítulo enmarcaremos a la Mi- sión como factor para trazar estrategias de la mez- cla de mercadotecnia, teniendo utensilios para diri- gir la carrera, a quién dirigirla y para quién.

En el tercer capítulo se ensalzará la necesi- dad de que el conocimiento de la Misión empiece des- de el corazón de la organización con sus recursos - humanos en todos los niveles jerárquicos para obte- ner como resultado, conseguir un desarrollo para su- personal, posicionamiento en el mercado ante la - - competencia al dar un excelente servicio al cliente.

El Primer Caso Práctico se realizó en una empresa real: "Consortio de Iluminación, S.A. de C.V." que fué elegida porque la autora de esta tesis laboró en ella y por lo tanto las facilidades prestadas para realizar la investigación fueron muy grandes por parte de los directivos, mismas que se agradecen de sobremanera.

El caso muestra como esta empresa pasó por varias etapas para definir su misión y en las cuales su planeación estratégica también sufrió distintas transformaciones y al encontrarla finalmente, la planeación de directrices y la canalización de esfuerzos le resultaron más claros y objetivos.

El capítulo cinco presenta un Programa para Integrar al Personal de la Organización a su misión.

El segundo Caso Práctico pone en práctica el Programa propuesto anteriormente, en la compañía -- Consortio de Iluminación, S.A. de C.V., obteniendo -- resultados muy positivos.

Este trabajo comprobará las hipótesis planteadas, pues aunque la Misión Organizacional no es el único factor para que la organización alcance su éxito, sí la trata como una de las principales para partir de una base sólida y segura.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En la presente década han ido surgiendo innumerables eventos y cambios que transformaron en gran medida el entorno de las organizaciones obligándolas a adaptarse o morir.

Al analizar esos fuertes avances que están viendo las organizaciones, se puede pensar que las tendencias que continuarán se irán volviendo más radicales y sorpresivos, por lo que navegarán entre vientos turbulentos y cambiantes.

Uno de los factores fundamentales que decidirán su sobrevivencia será: El definir el rumbo que tomará el barco y el lugar al que llegará, dicho de otra manera; La misión de la organización y el cliente al que va a satisfacer. Pues a la menor amenaza podría perderse en el viaje.

A estos peligros se les sumarán la falta de calidad por parte de la organización y la competencia, los cuales jugarán un papel decisivo a nivel nacional e internacional.

Con El Tratado de Libre Comercio en México, las organizaciones tendrán que dirigir su orientación comercial hacia el cliente exigente, debiendo de analizar todos los acontecimientos para responder estratégicamente a ellos. Asumiendo responsabilidades para prever riesgos y amenazas que puedan desestabilizar la marcha.

Todas estas revoluciones dadas desde el inicio

de los años 90's por parte de las organizaciones, --
tienen por objetivo principal ganarse una posición -
en el mercado competitivo satisfaciendo al cliente y
cautivarlo con la calidad del producto (bien o servi-
cio) que le ofrece.

Por otra parte, muchas de ellas no alcanzan a
comprender estos hechos y dejan a la ligera la defi-
nición de su misión y sucumben. Otras tiene un per-
fecto marco de orientación pero sólo a nivel geren-
cia perdiéndose la integración para el trabajo en -
conjunto de los niveles más bajos de la estructura.

Es por ello; que se considera de suma importan-
cia que se revele el carácter que debe merecer la de-
finición de la misión de una organización para diri-
gir y orientar sus esfuerzos y estrategias y en espe-
cial de mezcla de mercadotecnia (producto, plaza, -
promoción y precio), satisfaciendo las necesidades -
del cliente.

Por ende los resultados obtenidos con la satis-
facción del cliente serán ventajas competitivas que-
podrían traducirse en utilidades y progreso para la-
organización y su personal.

O B J E T I V O

demostrar que es importante que una organización defina su MISIÓN con claridad y precisión, para planear y orientar: prioridades, estrategias, programas y asignación de actividades en especial de mezcla de mercadotecnia (producto, plaza, promoción y precio); haciendo partícipes a cada uno de sus miembros, a fin de satisfacer al cliente, obteniendo así progreso interno y externo traducido en éxito.

H I P O T E S I S

- 1).- Si una organización tiene clara la misión para la que fué creada entonces todos sus objetivos y estrategias de mezcla de mercadotecnia estarán encaminadas a satisfacer las necesidades del cliente.

- 2).- Y al satisfacer al mercado consumidor a través de un producto (bien o servicio) idóneo y funcional las ventajas competitivas aumentarán.

- 3).- Cautivando entonces la buena voluntad del cliente el progreso de la organización y sus utilidades se traducirán en éxito.

- 4).- Si además se integra al personal de la organización a trabajar por su misión entonces cada persona se sentirá parte de ella y coadyuvará al logro de los objetivos planeados.

CAPITULO I
LA ORGANIZACION Y SU ENTORNO

1.1.- Las Organizaciones

A toda unidad social o agrupamiento humano - deliberadamente creado y modificado para lograr objetivos específicos se le considera una organiza--ción. Toda organización puede considerarse como un sistema, o sea un conjunto de elementos cuya inte--racción dinámica e influencias recíprocas le hacen conservar un cierto estado, mismo que se altera - cuando un miembro sufre un cambio. Todas ellas tie--nen en común cierto número de hombres que se han - agrupado con el propósito de alcanzar ciertas me--tas. Una vez que ha sido establecida, tiende a to--mar o poseer una identidad propia que la hacen in--dependiente de las personas que la conforman.

"Toda organización requiere que sus funcio--nes estén especificadas y determinadas con base en las metas u objetivos que busca alcanzar. Ademas--los departamentos o secciones que la integran tam--bién deben buscar el fin común al asignar tales - grupos de actividades a un administrador y brindar--le la autoridad necesaria para realizarla y promo--ver la coordinación de la autoridad y de relacio--nes horizontales y verticales de información en la estructura de la organización. (a)

1.1.1.- Interdependencia Organización-Medio.

Una organización no existe al vacío, ya que ésta y su ambiente son interdependientes al interactuar en un mundo de recursos, oportunidades y limitantes, proporcionándole todo lo necesario para la elaboración de sus productos

El ambiente reacciona hacia el producto de una organización y basándose en esta reacción se determinan sus futuros éxitos o fracasos.

El estudio del medio guarda suma importancia porque se observan los cambios que se están operando dentro de su sistema y en especial de la mercadotecnia.

Cuando una compañía tiene bien identificado su ecosistema; es decir los organismos que mantienen relación con ella, la adaptación al cambio que sufra le resultará menos drástico.

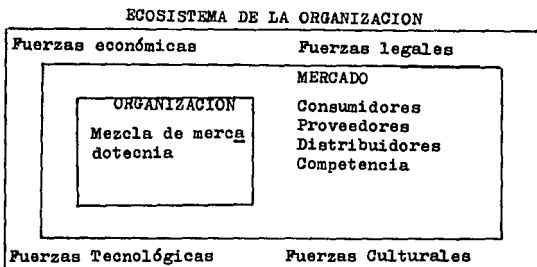


Fig. 1.1.2.1.- Organismos del ecosistema.

1.1.2.- Clasificación de las Organizaciones.

Existen diferentes clasificaciones o tipos de las organizaciones, pero en este trabajo no se pretende analizar cuál de todas ellas es la más idónea, simplemente se explicarán las más comunes y elementales para una mejor comprensión de este tema.

a).- Clasificación según Katz y Kahn.

Ellos reconocen cuatro tipos de organizaciones: Las Productivas, Las de Mantenimiento, Las de Adaptación y Las Administrativas o Políticas.

"Las Productivas o Económicas; son las que fabrican bienes, proporcionan servicios para el público en general o para un sector del mismo y crean riqueza, llevan a cabo actividades como las agrícolas y mineras, la manufactura y la elaboración de productos, las comunicaciones y los servicios.

Estos productos llenan las necesidades de alimentos, viviendas, vestidos y diversiones, y ofrecen las recompensas e incentivos que obligan a las personas a conducirse de modo que se conserve el orden social.

Las de Mantenimiento; se dedican a la interacción social de las personas, escuelas y sectas religiosas son organizaciones de mantenimiento que cumplen las funciones de educar, adoctrinar y preparar, como; las empresas editoriales, los medios de comunicación e información aunque su rol principal-

Las clasifica entre las organizaciones productivas o económicas también son de mantenimiento.

Hay un segundo grupo de organizaciones que - cumplen una función restaurativa y ofrecen actividades sanitarias y sociales, así como otras de reforma y rehabilitación.

Las de Adaptación; están a cargo de estructuras sociales que crean conocimientos, formulan y - prueban teorías y aplican la información a los problemas existentes; entre ellas están las instituciones de investigación y las universidades, así - como las que se dedican al fomento de las artes y - que, de este modo, crean nuevos conceptos de la experiencia.

Las Administrativas o Políticas; se ocupan - principalmente de mantener la estructura social - más que de los miembros de la sociedad. El Estado, como principal estructura de la sociedad, es la organización más importante al respecto y moviliza - a la sociedad contra los peligros internos y externos, proporcionando el marco legalmente necesario - para determinar los derechos y obligaciones, protegiendo a los individuos y a otras entidades lega - les unos con otros.

Obvio es decir que cualquier organización -- puede cumplir funciones en varias de estas categorías". (b)

b.- Sintetizado de: Henry Clay Lindgren, Introducción a la Psicología, México, D.F., Ed. Trillas, 1972.

b).- Clasificación por su capital.

Las organizaciones se distinguen según el monto declarado.

c).- Clasificación por su tamaño.

De acuerdo al tamaño de sus instalaciones y la tecnología usada para sus procesos productivos.

d).- Clasificación por su personal.

Por su cantidad: Número de trabajadores o empleados.

Por calidad: Número de trabajadores o empleados con experiencia técnica y profesional.

e).- Clasificación por el volumen de sus operaciones.

Por cantidad: pocas, regulares y numerosas.

Por su valor: se relacionan con la cantidad, aunque no forzosamente de manera proporcional directa y pueden expresarse en cientos, miles o millones de pesos o dólares, dependiendo de la unidad económica de medida.

f).- Clasificación por su poderío.

. económico . tecnológico . técnico

g).- Clasificación por sus funciones y organización.

. Funciones complejas
. Funciones simples

h).- Clasificación según Nacional Financiera.

Nacional Financiera ha participado desde 1934- en el desarrollo de México. Actualmente, constituye- uno de los instrumentos del Estado para concretar y- consolidar el proceso de apertura de la economía y-- la reforma del Estado.

En el contexto actual, Nacional Financiera es- la banca de desarrollo de una economía abierta, de-- una economía en competencia, de los mercados sin --- fronteras, de los flujos libres de capital, etc.,

Sus acciones se orientan fundamentalmente a -- apoyar los esfuerzos empresariales del sector social y privado, en la industria, el comercio y los servi- cios, y principalmente de las micro, pequeñas y me- dianas empresas.

Es propósito institucional, contribuir y coad- yuvar a la modernización, apoyar a la empresa en for- ma integral a través del otorgamiento de crédito, de asistencia técnica y capacitación, con tecnología, - esquemas de garantías, servicios profesionales; desa- rrollando esquemas de asociación y alternativas de - intermediación de los apoyos y diseñando planes que- representen un nuevo valor, dentro de un ámbito so- cial y atendiendo al aspecto ecológico, de tanta re- levancia en nuestros días.

Nacional Financiera propone la siguiente cla- sificación que incluye en su objetivo:

. Microempresa: Es la unidad económica que ocupa has- ta 15 personas y cuyo valor de ven--

tas anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 110 veces el salario mínimo general, elevado - al año.

- . Pequeña Empresa: Es la unidad económica que ocupa hasta 100 personas y cuyo valor de ventas netas - anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 1,115 veces el salario mínimo general, elevado al año.
- . Mediana Empresa: Es la unidad económica que ocupa hasta 250 empleados y cuyo valor de ventas netas - anuales no haya rebasado el equivalente al importe de 2,010 veces el salario mínimo general, elevado al año.
- . Gran Empresa: es la unidad económica que ocupa más de 250 empleados y cuyo valor de ventas netas anuales es superior al equivalente del importe de 2,010 veces el salario mínimo general, elevado al año.

i).- Clasificación de organizaciones privadas.

- . nacionales (pequeña, mediana y grande)
- . multinacionales (grandes, plurinacionales)
- . transnacionales
- . cooperativas
- . sindicatos
- . religiosas
- . políticas
- . uniones, juntas y comisiones

j).- Clasificación de organizaciones públicas.

- . centralizadas
- . desconcentradas
- . descentralizadas

k).- Clasificación de organizaciones por producto -
terminado o convencional.

- . Industriales: Nacobre, Organización Bimbo, --
Gamesa, Herdez, Union Carbide,--
etc.,
- . Comerciales: Banca Mexicana, Aurrera, Comer--
cial Mexicana, Suburbia, Liver--
pool, etc.,
- . De Servicio: La Iglesia, UNAM, Ejército Na---
cional, Restaurantes, Banca Mexica
na, etc.,

1.2.- Diferencia entre Objeto y Objetivos de la Organización.

Existen dentro del ambiente organizacional - interno dos términos que son confundidos en repetidas ocasiones por no conocer la esencia de cada uno de ellos y la trascendencia que tienen dentro de las empresas, los cuales ayudarán a comprender claramente el concepto de Misión o Vocación Organizacional.

1.2.1.- El Objeto (Giro Comercial).

El primero de ellos es el objeto de la sociedad o social, que es uno de los elementos importantes dentro del acta constitutiva de la sociedad y que se piensa que es lo mismo que objetivos de la organización.

La Ley de las Sociedades Mercantiles y Cooperativas dentro de su artículo 6° fracción II, dice al respecto lo siguiente:

" Art. 6° : La escritura constitutiva de una sociedad deberá contener:

II.- El Objeto de la Sociedad ". (c)

Por lo cual llamamos objeto, a la actividad - a la que la sociedad habrá de dedicarse.

c.- *Leyes y Códigos de México, Ley de las Sociedades Mercantiles y Cooperativas, 37 ava. Edición, México D.F., Ed. Porrúa, - 1983, p27.*

Mientras que llamamos Giro Comercial a "la actividad preponderante a la que la empresa se dedicará ya sea comercial, industrial, ganadera, pesquera o silvícola, según el artículo 16° del Código Fiscal de la Federación". (d)

Entonces se puede decir que el Objeto Social y el Giro Comercial de la empresa, según la doctrina - son exactamente lo mismo.

Sin embargo, éstas actividades preponderantes a las que se refiere la ley son puramente referidas al producto (bien o servicio) que la empresa ofrece al mercado, sin incluir su valor de servicio y la necesidad que va a satisfacer según su creación en el cliente (posteriormente tratados).

En México cuando las sociedades se establecen; incluyen en el acta constitutiva todos los objetos - sociales posibles relacionados con el producto que - actúa como foco central para protegerse del Fisco, - ya que si a la organización no le diera resultado -- uno de ellos, puede con toda libertad probar con - otro y así sucesivamente sin miedo de violar el acta ni ser sancionados por la ley. Pero con esta actitud la organización no se escapa de tener serios problemas como los siguientes:

- la organización no sabe a qué actividad preponderante dedicar el 90% de sus esfuerzos.

1.- Calvo Ninoher Fariñas, Sumario Fiscal 1973 - Código Fiscal de la Federación, México, D.F., Ed. Thesis, 1973, Art. 16, p. 1/a.

- . la organización se pierde en un mar de actividades que en su mayoría provocan gastos y costos excesivos.
- . Se aplica mal la "Ley de Pareto del 80-20" (e),- prestando más esfuerzos a las actividades menos rentables para la empresa y satisfactorias para el cliente.
- . La misión de la organización es imposible de definir.

1.2.2.- Objetivos de la organización.

Se dice que la palabra objetivo, etimológicamente significa algo que se lanza hacia una meta precisa y concreta.

Según George R. Terry "los objetivos son en administración las metas intentadas que prescriben o establecen un determinado criterio y señalan dirección a los esfuerzos del administrador". (f)

Explicando el concepto anterior, se puede decir que los objetivos son aquellas directrices que nos llevan a realizar actividades para lograr metas bien planeadas en cualquier ámbito, área o tiempo, sea para la organización o sus individuos.

e.- *Williams Scott, Principios Productivos, México, D.F., 1992, p. 150-151*

f.- *George R. Terry, Principios de Administración, México, D.F., Ed. CELSA, 1985, p. 164.*

Quando se menciona la palabra objetivo, inmediatamente se debe pensar en resultados, pues no es posible concebir un resultado sin objetivos o viceversa.

Ya que tienen a cargo iluminar y orientar toda la acción administrativa y precisar los resultados - que se desean obtener (a corto, mediano o largo plazo) para un fin que funcione como base, guía e impulso para seguir con el proceso administrativo.

De nada serviría que todo el proceso administrativo traducido en estrategias, planes, programas, y esfuerzos se llevarán a cabo de una manera óptima; si estuvieran mal planeados pues se obtendrían resultados casi nulos.

Los objetivos organizacionales tienen ciertas características entre las cuales figuran primordialmente las siguientes:

- . son estructurados en una jerarquía
- . refuerzan a los individuales y viceversa
- . deben ser compatibles individual-organizacionales.
- . tiene que ser alcanzados mediante el esfuerzo, la cooperación y la optimización de recursos.

Existen diferentes tipos o clasificaciones como son; los individuales, organizacionales, particulares y generales, subordinados y básicos, a corto y largo plazo, impuestos, opuestos, neutrales, compatibles, idénticos, visionarios, etc., pero sean cualesquiera éstos siempre son las células que deben estar se regenerando constantemente dentro de un cuerpo --

vivo y dinámico.

De tal manera, podemos entonces diferenciar un giro comercial u objeto social; que se refiere a las actividades preponderantes o primordiales a las que se dedica una organización de los objetivos que son las guías de acción y trazadoras del proceso administrativo seguido en una organización.

Verbigracia, una organización puede tener como objeto social o giro comercial, la compra y venta de calzado en general (deportivo, casual, de vestir, - etc.,).

Y como objetivo, superar las ventas de zapatos deportivos en un 20% arriba del volúmen de las realizadas el año pasado.

1.3.- La Visión Activadora de una organización.

Otro de los conceptos que nos llevarán a comprender el papel de la misión organizacional, es la visión activadora; que se define de la siguiente manera:

" La visión es la capacidad de ver más allá -en tiempo y espacio- y por encima de los demás, lo que significa visualizar -ver con los ojos de la imaginación- en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que presenta un estado futuro deseable; mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad ". (g)

Para entender de una manera más clara lo que --este profundo estudioso del tema nos dice, pongamos un ejemplo práctico de lo que sería una visión:

. Cuando un arquitecto pretende hacer un proyecto de un centro recreativo, el primer paso que lleva a cabo es imaginárselo para posteriormente plasmarlo en un papel.

. Pasa lo mismo cuando un comensal hambriento llega a un restaurant deseando comerse una pizza, primero la ve con la imaginación y va psicológicamente preparándose para comerla.

Por lo tanto, una visión requiere de mucha claridad

ridad y precisión para poderla llevar a la realidad, ya que además actúa como activadora a futuro que impulsa a realizar acciones: y cuando las ideas se tornan realidades se necesita forzosamente implicar una serie de factores que coadyuvan en este proceso.

Se podría entonces pensar que una visión no tiene dimensión porque la mente puede ser tan imaginativa como se desee, pero si esto sucediera los resultados obtenidos serían en su gran mayoría, muy difíciles de lograr y posteriormente analizar.

Por lo anterior, podemos dividir a la visión - en dos partes para su logro: tiempo y espacio.

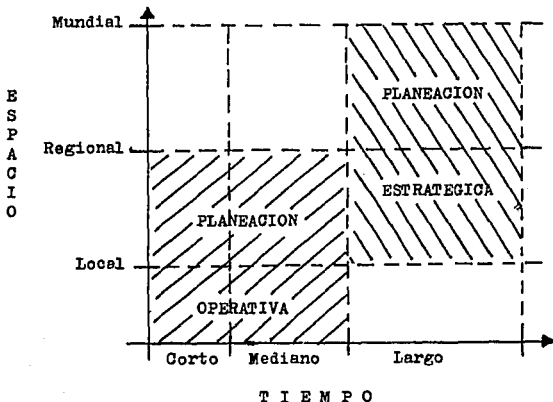


Fig. 1.3.1.1.- La visión operativa y estratégica.

Donde el tiempo marca los días, semanas, meses o años (corto, mediano y largo plazo) en que se tenía planeado realizarla.

Mientras que el espacio denota el entorno físico en donde se pretenda desarrollar y puede ser a nivel comunidad, región, país, continente o universo (local, regional o mundial).

Llamaríamos Visión Operativa (ver la figura 1.3.1.1.) a la planeada en los tiempos cortos y espacios locales o regionales y Visión Estratégica en los tiempos largos y espacios regionales o mundiales.

Por otro lado; en los ejemplos antes citados, ni el centro recreativo ni la pizza podrían pasar del proceso imagen (conjunto de ideas en la mente) a la realidad (conjunto de hechos tangibles), si no estuvieran implicados los recursos técnicos, financieros, tecnológicos y humanos. Es por eso que todas las gerencias de la organización y en especial la de mercadotecnia exige administradores que proyecten una amplia visión en tiempo y espacio hasta ubicarla dentro de la Estratégica.

Pretendiendo una visión estratégica se deberá conjuntar a toda la organización, sus recursos y sus esfuerzos para alcanzar los resultados esperados además de tener mucho cuidado de no perder esencia al ser comunicada hacia abajo en la estructura organizacional, pues si no se acompaña con estímulos pertinentes se podría perder el interés por conseguirla.

El cliente tiene variadas visiones de los productos (bienes o servicios) que desea para satisfacer sus necesidades y preferirá a la organización - que mejor interprete sus deseos.

Por eso tener la finalidad de darle el mejor servicio al cliente y vincular a la visión como medio para interpretar sus requerimientos así como conseguir una proyección futura al trabajar al paralelo de sus necesidades (ver figura 1.3.1.2), es la gran tarea de hoy día.

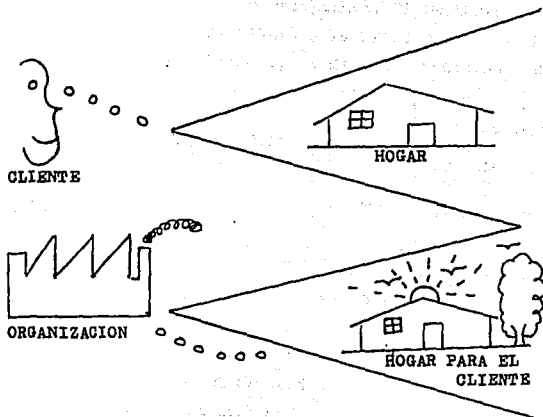


Fig. 1.3.1.2.- Paralelismo de la visión cliente-organización.

1.4.- La Misión de una Organización.

Toda organización que desea participar en la vida socioeconómica de un país, debe tener forzosamente un propósito que se distinga de su giro comercial y sus objetivos, el cuál estará enfocado a sus clientes, medio ambiente o competencia.

Es por lo que surge "la razón de ser de una organización" que es diferente a los conceptos antes tratados.

Si ponemos en un recipiente; EL PRODUCTO, EL CLIENTE (CONSUMIDOR FINAL) y la NECESIDAD A SATISFACER, obtenemos entonces., LA MISION O VOCACION ORGANIZACIONAL. (ver figura 1.4.0.1).

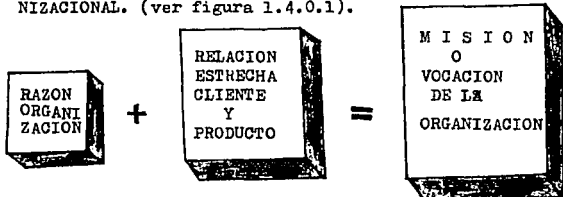


Fig. 1.4.0.1.- La misión organizacional.

En muchas ocasiones cuando se oye hablar de misión, se piensa en el producto (bien o servicio) y el mercado consumidor al que va a satisfacer finalmente. Pero se olvida el servicio que lleva implícito; es decir, se debe pensar en el beneficio del cliente y que el estará también recibiendo un valor intangible, muy palpable.

Explicando con mas claridad lo anterior, diríamos: Una empresa que se dedica a producir cosméticos perfumería y shampoos para damas, nunca deberá tener como filosofía fabricar cosméticos, perfumes y shampoos; pues ese sería su giro comercial. Su misión -- será "proporcionar "belleza a la mujer"

Esta frase o filosofía insiste en el servicio- que se le proporciona al cliente en función de la necesidad que se le satisface.

Todas las organizaciones pueden formular su misión tomando en consideración estos aspectos fundamentales:

- . definir lo que es, lo que se hace y lo que se aspira ser.
- . definir el producto (bien o servicio) en términos- del valor o beneficio que proporcionan al cliente.
- . incluir sus principales rasgos distintivos.
- . formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario (su personal) para que cumpla su propósito comunicativo.
- . formularla con toda responsabilidad que implica su vocación futura proyección.

En cada empresa existen conjuntos de metas según las áreas funcionales de su estructura. La base de su creación es la formulación de los propósitos básicos y su vocación. Específicamente éstos dos -- últimos son una importante tarea y un compromiso elemental.

Muchas compañías preparan sus objetivos y -- misión por escrito (las cuales también pueden llamarse doctrinas o filosofías). No existe una regla general a cerca de lo que deben incluir éstas, pero generalmente se elaboran pensando en los objetivos socioeconómicos de la compañía, empujes y características de la organización, prácticas directivas, relaciones públicas, clientes y deseos de llevarla a la cabeza de la carrera. A menudo están escritas como lemas comerciales: contienen un alto nivel de relaciones públicas y muchas veces aparecen como slogans.

Podemos citar algunos ejemplos de esto:

- . La empresa de cosméticos y productos de belleza Avon Cosméticos, S.A. de C.V. tiene el siguiente lema o slogan:

"Avon... la belleza del mundo"

La misión también describe el lineamiento del giro comercial o actividad preponderante a la que se dedica la compañía llenando más allá al conjuntar el servicio implícitamente, los segmentos de mercado abarcados y los clientes a los que se satisface.

Por desgracia, no existe forma alguna de determinar cuál es la correcta, sino hasta después de haber tomado la decisión de implantarla.

Estas se formulan en formas diferentes, en un proceso analítico que se lleva a cabo gradualmente con una gran participación.

En las pequeñas organizaciones (micro), suele suceder muy a menudo que el Gerente General o dueño decide la misión sin tomar en consideración aspectos importantes o hacer un análisis de los aspectos que ya hemos mencionado.

1.4.1.- La Misión dentro de la Planeación Estratégica.

Existen organizaciones que no ven más allá de su entorno y en éstos días cuando los cambios se presentan casi a diario, no ven más allá del -- horizonte impuesto en una planeación primaria, es una omisión que puede acarrear graves consecuencias para la organización miope.

Tener una visión al futuro no significa poseer la capacidad para predecir el porvenir sino poseer la habilidad para visualizar futuras oportunidades que estén ocurriendo en su medio ambiente.

La organización no se debe limitar a saber lo que está aconteciendo en su propia área, con su competencia y su país. Debe también estudiar los eventos sociales ya que éstos dan formas a nuevos mercados de consumidores.

Por ello se tendrán que tomar decisiones a largo plazo a nivel local, regional o mundial, buscando la permanencia sobre el mercado y nunca en la ganancia rápida. Es así como con ayuda de la planeación estratégica como disciplina en el proceso administrativo se consigue un avance progresivo.

"La planeación estratégica es una práctica y - una actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe emprender, tanto para responder a esos fenómenos como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas - competitivas". (h)

Una compañía que tiene como hábito esta planeación como factor visionario y ha implantado su misión correctamente, no tendrá problema alguno para - compatibilizar ambos factores.

"La práctica de la planeación estratégica ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, define la misión de una empresa y guía la transición de esta, dónde está y es en el presente hasta donde debe estar y ser en el futuro" (i)

Por tanto; la planeación estratégica es una manera de esperar el futuro, conjuntando en el presente todos los elementos servibles para proveer a la organización de armas que le ayuden a enfrentar su medio interno y externo, con el menor número de revoluciones (entendidas como choques e interacciones violentas con su medio en cada cambio). Observar la figura 1.4.1.1.

h.- Ob cit, pag. 91

i.- Ob cit, pág. 91

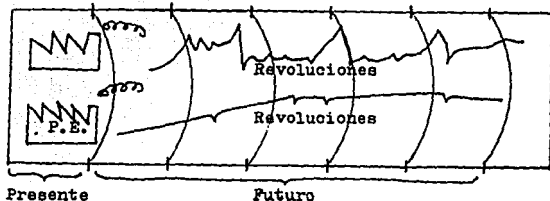


Fig. 1.4.1.1.- La planeación estratégica como arma para adaptar a la organización con su medio en cualquier cambio.

De igual manera es una actitud, una forma de vida, requiere dedicación para actuar con base en la observación del futuro y una determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte integral de la dirección. Además representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritas.

Para lograr mejores resultados los directivos y el personal de una organización tendrán que creer en el valor que posee para desempeñar sus actividades lo mejor posible.

La planeación estratégica es un proceso que se inicia con el establecimiento de la misión, define estrategias y políticas para lograrla y desarrolla planes detallados para asegurar su implantación y así obtener los fines buscados.

Y facilita la decisión anticipada del tipo de esfuerzos que deben hacerse, cuándo y cómo realizarse, quién los llevará a cabo y qué se hará con los resultados.

Es sistemática en el sentido de que es organi-
zacional y conducida con base en una realidad enten-
dida.

1.4.2.- La Función Social de la Misión.

Ya dijimos que las organizaciones cumplen con una función social bien determinada, es decir; una misión que define hasta donde quiere llegar con respecto al cliente y la posición que va a ocupar en el mercado consumidor y competitivo.

La función social dependerá de ese lugar que ocupen los productos que se ofrecen entre los miembros de la sociedad y la aceptación que de ellos se capte por parte del consumidor.

Erróneamente se piensa que el principal objetivo de la organización es producir utilidades. Pero las utilidades se obtienen a través de cumplir correctamente con su función social, ya que si se tienen como centro principal de las actividades, planes y estrategias se pueden descuidar aspectos que pueden ser factores para obtener el éxito.

La función social de la organización debe ser entonces; brindar al mercado algo que tenga valor para el cliente consumidor así como de contener calidad.

En los próximos años con el Tratado de Libre Comercio, el mercado mexicano contará con un gran variedad de productos que las diferencias entre ellos serán casi nulas, y lo único elemental será la función social que lleve implícita. Este elemento tendrá que considerarse como el arma competitiva para aumentar las ventas.

Poco a poco el producto (bien o servicio), perderá su fuerza como tal y su esencia de servicio -- constituirá la razón por la que el cliente compre.

Un ejemplo muy claro se puede apreciar en el transporte ferroviario que tuvo una fuerte disminución de la demanda de transporte de mercancías y pasajeros. No porque fuera satisfecha por otros medios (automóviles, camiones, aviones o incluso el teléfono), sino porque los ferrocarriles no fueron capaces de satisfacer la demanda por sí mismos. Dejaron que otros les arrebataran por operar bajo la suposición de que su negocio consistía en la explotación del ferrocarril, en vez de un servicio de transporte en general.

La causa de ésta errónea definición de su misión constituyó el fracaso rotundo y la pérdida de millares de personas insatisfechas por el pésimo servicio y la ignorancia de sus inquietudes pues no pensaron en que el consumidor necesitaba comunicarse y transportarse. Establecieron planes de actuación centrados en la idea del producto, en vez de centrar su atención en las necesidades del cliente.

Hoy en día, si las organizaciones no cuentan con una misión bien definida pueden perder su identidad con el tiempo y dejar aquellas cosas que les proporcionaban un lugar dentro del mercado y con sus favorecedores hasta desaparecer.

1.5.- La importancia de complementar visión, misión y objetivos.

Siendo que la misión es un factor sumamente importante para una organización pues se trata de definir su vocación con respecto al producto (bien o servicio) que le ofrece al cliente, resultaría -- inútil su actuación por sí solo como una medicina -- "para hacer milagros". Hace falta conjuntar e los objetivos que se hayan trazados en la organización-- en todos sus ámbitos desde su creación, para hacerlos compatibles con la misión; obteniendo de esta articulación directrices que guíen acciones a seguir no solamente en el área de mercadotecnia si no en toda la estructura como unidad.

Al hacer uso de una planeación estratégica en la que se tenga una visión concreta de lo que la organización deberá conseguir en un futuro a través de su misión y el trazado de objetivos encadenados que cumplan día con día; la organización dejará de caminar en tinieblas. (Observar figura 1.5.0.1)

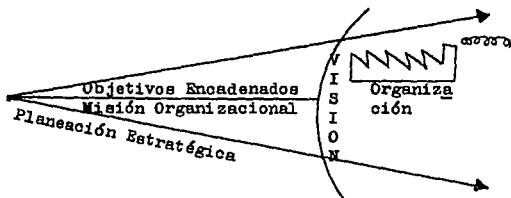


Fig. 1.5.0.1.- Conjunción de visión, misión y objetivos.

Peter F. Drucker, expresa su opinión al respecto; de la siguiente manera:

"Solo una clara definición de la misión de una empresa y su propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. En el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de estructuras gerenciales". (j)

Se puede decir que la mezcla de visión, misión y objetivos, darían como resultado una directriz bien fundamental en la planeación estratégica, tanto para beneficio de la organización como del cliente.

Los objetivos y la misión de mercadotecnia en particular son la base para el conjunto de metas y visiones de una organización a futuro. No existe uniformidad en la estructura de los mismos en el mundo de los negocios, si no que se incluye o excluye la manera en que se relacionan las metas y varía de una compañía a otra y de un momento a otro dentro de la misma organización.

Es conveniente visualizar el conjunto de metas y visiones de mercadotecnia como una pirámide, de la manera en que queda indicado en el dibujo 1.5.0.2. El número de objetivos relacionados con cada segmento tiende a aumentar conforme desciende la pirámide.

j.- Peter F. Drucker, *Management Tools, Responsibilities, Practices*, Harper & Row Publishers, New York 1979, p.75.

Así estos objetivos y la misión organizacional son breves pero básicas. Por otro lado la especificación de objetivos a corto plazo, tiende a ser más extensa, en la parte superior los objetivos tienden a ser generales, amplios y bastante abstractos y entre más abajo más concretos y específicos serán las metas.

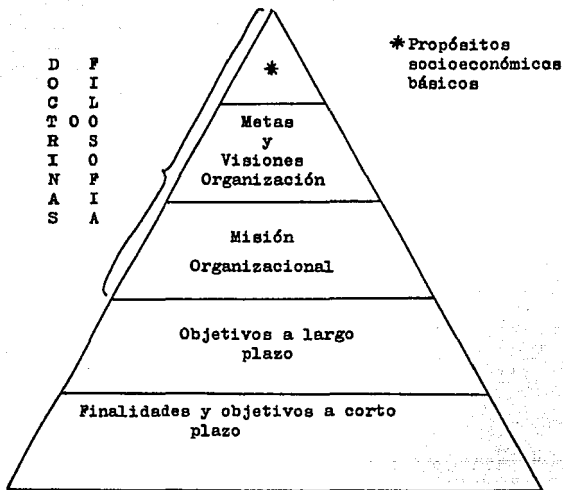


Fig.- 1.5.0.2.- Relación entre objetivos, misión, - metas y visión futura.

CAPITULO II

MISION, ORGANIZACION Y LA MEZCLA DE MERCADOTECNIA

2.1.- La Misión como factor para diseñar estrategias de mezcla de mercadotecnia.

En éstas épocas de constante revolución, la planeación no es un lujo que sólo las grandes empresas deben darse, si no toda aquella que desee sobrevivir entre una y otra revolución.

Una organización que no controla su destino mediante la planeación y formulación de estrategias - que son el resultado de definir su misión, puede ser víctima indefensa de los cambios que sufra el mercado, la economía y el entorno, así como de los ataques de la competencia.

Todas las organizaciones deben diseñar un sistema estratégico que sea el resultado de analizar cada uno de los elementos del entorno tales como las finanzas, los cambios tecnológicos, factores políticos, los cambios sociales y otros que afectan su mercadotecnia; como la promoción, distribución, producto (bien o servicio) y el precio.

Otro punto importante que debe analizarse es la competencia: directa (que compita en la misma área comercial y con productos similares) o indirecta (que a largo tiempo sus productos puedan sustituir los de la organización y cautiven su mercado), para identificar claramente sus fuerzas y debilidades.

En muchas ocasiones se ha fracasado en el intento por implantar estrategias de mezcla de mercadotecnia que son diseñadas por el departamento del mismo nombre, sin tomar en cuenta la misión.

El sistema estratégico debe ser un compromiso de la organización en su conjunto, no el de las direcciones o gerencias en particular. Debe nacer de la experiencia y visión de la gerencia de mercadotecnia que trabaja con los productos desde su nacimiento hasta su desaparición o decadencia, de la gerencia de producción que conoce las inquietudes del personal operativo, los problemas del equipo, los tiempos de producción, los materiales, etc., de la gerencia de finanzas que controla la situación económica, de la gerencia general que ve el panorama completo de la empresa, y sus cambios diarios y de otros que existen dentro de ella.

2.1.1.- Las Estrategias.

Por otro lado, una estrategia es "un plan básico de acción que intenta lograr una o más metas" (a)

Cuando se desea tener un enfoque estratégico de la mezcla de mercadotecnia, se tienen que involucrar decisiones de la organización sobre los recursos y sus capacidades, la determinación de sus obje-

a.- *William J. Stanton, Fundamentos de Mercadotecnia*, 4a. Edición, México, D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1980 p. 773.

tivos, las alternativas existentes y su misión.

La formulación de estas acciones no sólo representa la experiencia sino la orientación para conducirla hacia las mismas directrices de su razón en cada momento.

Existen modelos conceptuales que incluyen pasos lógicos para hacer la planeación, aunque a su vez también son operacionales, ya que las organizaciones siguen estos procesos en la práctica.

En el dibujo 2.1.1.2., se representan cuatro procesos para crear un sistema estratégico que como decíamos se pueden adaptar a una situación en particular, según sea el caso, y dan como resultado sistemas complejos o sencillos, dependiendo de las necesidades y recursos de la organización.

2.1.2.- Implementación y revisión de los sistemas estratégicos.

Una vez que los sistemas estratégicos son elaborados deben ser implantados. El proceso de implantación sobre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control, posteriormente tendrán que ser revisados y evaluados.

No existe mejor manera para producirlos por parte de los subordinados y las diferentes áreas funcionales que cuando los directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden obtener.

ESQUEMA 'A'

1.- ¿Dónde nos encontraremos?

- . Filosofía, confianza y misión colectiva
- . Situación financiera
- . Situación competitiva
- . Confiabilidad y aceptabilidad del producto, etc.
- . Mercado al que sirve
- . Etc.

2.- ¿A dónde queremos llegar?

- . Redefinición preliminar de las metas
- . Alternativas estratégicas para lograr las metas
- . Evaluación de alternativas en vista de las potencialidades, debilidades, restricciones y momento actual

3.- ¿Podemos llegar hasta allí?

- . Momento actual
- . Requerimientos organizacionales
- . Requerimientos de personal
- . Requerimientos de instalaciones
- . Requerimientos financieros
- . Etc.

4.- ¿Cuáles estrategias lograrán cuáles metas?

- . Relación entre metas y estrategias en vista de los valores directivos y del análisis de situación
- . Conclusiones relacionadas con las metas
- . Conclusiones concernientes a las estrategias para lograr metas

5.- ¿Qué decisiones deben tomarse ahora para llegar hasta allí?

- . Presupuestos a corto plazo
- . Decisiones y acciones a corto plazo en cuanto a organizaciones, personal, dirección, etc.

6.- Observar el desempeño

7.- Revisar anualmente

2.1.1.2.- Cuatro Modelos Conceptuales para crear un sistema estratégico en Compañías - Pequeñas, Medianas y Grandes. (Esquemas A, B, C, D)

E S Q U E M A 'B'

- 1.- Definir la clase de compañía que queremos
- 2.- Analizar nuestros clientes
 - . ¿Quiénes son?
 - . ¿Cómo deben ser clasificados?
 - . ¿Por qué compran nuestro producto/servicio?
 - . ¿Cambiará? ¿Cómo?
 - . ¿A qué segmentos del mercado servimos?
 - . ¿Debe cambiarse esta situación?
 - Etc.
- 3.- Analizar nuestra industria
 - . Tendencias
 - . Estándares y estadísticas
 - . Competencia
 - . Potencial de utilidades
 - . Etc.
- 4.- Preguntar: ¿Cuáles son para nosotros las oportunidades y peligros?
- 5.- Preguntar: ¿Cuáles son nuestras potencialidades y debilidades?
- 6.- Preguntar: ¿Cuáles estrategias son identificables?
- 7.- Evaluar las alternativas de estrategias
- 8.- Desarrollar objetivos
- 9.- Preparar planes detallados para implantar estrategias
- 10.- Desarrollar planes de contingencia
- 11.- Traducir los planes en presupuestos
- 12.- Observar el desempeño
- 13.- Revisar anualmente

ESQUEMA 'C'

- 1.- Desarrollar entendimiento pragmático de planeación estratégica en general, pero en particular para una pequeña compañía
 - . Literatura
 - . Asesoría directiva
 - . Seminarios profesionales
 - . Visitas a otras compañías que llevan a cabo la planeación
- 2.- Identificación de:
 - . Debilidades
 - . Oportunidades
 - . Peligros
 - . Potencialidades

Fundamentales
en la
planeación
- 3.- Identificación de estrategias para explotar las oportunidades y evitar las amenazas
- 4.- Evaluación y selección de estrategias
- 5.- Implantación de planes para estrategias prioritarias
- 6.- Formulación de las metas principales de la - - compañía
 - . Misión
 - . Propósitos y filosofías
 - . Objetivos específicos a largo plazo:
 - . Ventas
 - . Utilidades
 - . Participación en el mercado
 - . Otros
- 7.- Preparar otros planes asociados
 - . Potencial humano
 - . Financiamiento
 - . Instalaciones
 - . Etc., según se necesite
- 8.- Observar el desempeño
- 9.- Revisar anualmente

ESQUEMA 'D'

1.- Formular los deberes

- . Definir el alcance del plan
- . Definir los resultados buscados
- . Determinar cómo debe desarrollarse el plan:
 - . ¿Quién hace qué?
 - . ¿Cuándo? ¿En qué momento?
 - . Solicitud de información

2.- Desarrollar las entradas

- . Antecedentes
- . Principales tendencias ambientales
- . Oportunidades y peligros
- . Potencialidades y debilidades internas
- . Pronósticos actuales de ventas del producto
- . Valores y juicios de los directivos

3.- Evaluar los cursos de acción alternativos

4.- Definir los objetivos primordiales

- . Ventas
- . Utilidades
- . Desarrollo del producto
- . Potencial humano
- . Etc.

5.- Definir las políticas y estrategias importantes

- . Mercados
- . Productos
- . Finanzas
- . Empleados
- . Precios
- . Tecnología
- . Etc.

6.- Desarrollar planes detallados a mediano plazo

7.- Determinar las decisiones actuales necesarias

8.- Observar el desempeño

9.- Revisar anualmente

Cuando fué desarrollada por primera vez la implantación formal en la década de los cincuentas, - las organizaciones tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos.

En la actualidad, la gran mayoría de las compañías pasan por un ciclo anual de planesción, durante el cual se controlan todos los planes elaborados y - también los sistemas. Este proceso debe contribuir - significativamente al mejoramiento de esta etapa y - el desarrollo efectivo de la misión.

2.2.- El factor clave para obtener posición en el mercado y ventajas competitivas: La utilización de estrategias.

La competencia obliga a toda organización a batirse en el campo de batalla con sus adversarios con "uñas y dientes" para lograr una posición frente a él y ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Dentro de cada ventaja competitiva lograda está el esfuerzo de personas que participan en las gerencias de producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos; que piensan y desarrollan las más planeadas estrategias.

Cuando existe una competencia considerable surge la necesidad de allegarse mayores ventajas sobre el enemigo en el mercado significando esto; ya no quedarse en una mercadotecnia clásica si no estratégica, en donde se contemple una visión del entorno.

"Debemos ir más allá del concepto tradicional de mercadotecnia. La respuesta no sólo consiste en satisfacer las necesidades del cliente, si no en proporcionar al mercado un producto de valor superior. El concepto de agregar valor es una orientación de negocios que reconoce que ahí está la clave de las utilidades. Recalca la competencia basada en la satisfacción de las necesidades del cliente con productos superiores, de alto valor". (b)

2.2.1.- La creación del valor agregado o añadido.

El concepto de valor agregado o añadido ha sido utilizado en varias disciplinas para referirse a una parte que se suma y es adicional a un bien producido.

Antes de proponerla como una estrategia competitiva explicaremos de manera simplificada la utilidad que tiene en otras áreas como economía y contabilidad.

En la economía se adoptó para evitar la doble-contabilización e incluir en el Producto Nacional Bruto sólo los bienes finales y no los intermedios que contribuyen a producir aquéllos. El valor de las materias primas o bienes intermedios que son producto de alguna actividad intermedia no se pueden considerar en el Producto Nacional Bruto, pues ya han sido incluidos en la medida que forman parte del valor de los bienes finales producidos. Si consideramos el valor agregado o añadido como la producción de cada empresa se evita la doble contabilización y el Producto Nacional en una economía será igual a la suma de los valores agregados o añadidos brutos de todas las empresas.

Verbigracia, el valor del trigo obtenido por el agricultor se considera parte del Producto Nacional Bruto. Más tarde, el valor de la harina vendida por el molinero menos el costo del trigo es el valor agregado por el molinero. Si continuamos con este -

proceso, veremos que la suma de los valores añadidos en cada una de las etapas será igual al valor final del pan vendido.

De igual forma; en la contabilidad se creó el Impuesto al Valor Agregado (I.V.A.) "que sustituyó - entre otros, al impuesto federal sobre ingresos mercantiles, cuya principal deficiencia radicaba en que se causaba en cascada, es decir, que debía pagarse - en cada una de las etapas de producción y comercialización, lo que determinaba en todas ellas, un aumento de los costos y los precios, aumento cuyos efectos acumulativos, en definitiva, afectaban a los consumidores finales.

El impuesto al valor agregado eliminó los resultados nocivos del impuesto federal de ingresos - mercantiles, pues destruye el efecto acumulativo en cascada y la influencia que la misma ejerce en los - niveles generales de precios.

El impuesto al valor agregado, no obstante que también se paga en cada una de las etapas de la producción y comercialización, no produce efectos acumulativos, ya que cada industrial o comerciante al recibir el pago del impuesto que traslada a sus clientes, recupera el que a él le hubiera repercutido cada uno de sus proveedores, y sólo entrega al Estado la diferencia; de esta forma, el sistema no permite que el impuesto pagado en cada etapa influya en el - costo de los bienes y servicios, y al llegar éstos - al consumidor final no llevan oculta en el precio -

ninguna carga final". (b1)

Por otra parte, una ventaja competitiva se obtiene a través de un valor agregado o añadido "que es un beneficio que recibe el cliente constantemente, creado y proporcionado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia. Es un concepto válido en cualquier sector económico y para empresas de todos tamaños". (b2)

Esto significa, una ampliación funcional del producto, lo que redundará en beneficios adicionales para el cliente sin que esto signifique algún costo extra.

La creación de este valor como consecuencia trae el nacimiento de un servicio especial que el cliente percibe y apoya con su compra. La conjunción de un producto con el valor agregado, darían como resultado un cliente satisfecho. Ver figura 2.2.1.1-

Podemos poner varios ejemplos de cómo se aplica el concepto de valor agregado:

- . Cuando el cliente asiste con su familia al restaurante y a sus niños les regalan cuadernos y lápices para colorear.
- . Cuando al comprar unos zapatos el cajero obsequia un puñado de paletitas.

b1.- Lara Flores Elías, Primer Curso de Contabilidad 10a. Edición, México, D.F., Ed. Trillas, 1987. p. 161.

b2.- Picazo Marínquez Luis R., Ingeniería de Servicios, México, D.F. Ed. Mc Graw Hill, 1991, p.44.

- . Cuando al vender una lavadora el agente explica al cliente como darle un uso óptimo.
- . Cuando al adquirir un apartamento nuevo le regalan el encortinado al cliente.

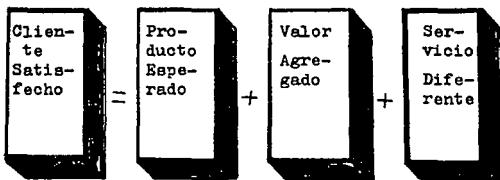


Fig. 2.2.1.1.- El valor agregado como un servicio - diferente y una ventaja competitiva.

2.2.2.- El dominio Técnico.

Este tipo de ventaja también surge al querer - ofrecerle algo mejor al cliente, y consiste en el do minio de la organización sobre ciertos conocimientos, habilidades productivas o del manejo de alguna tecno logía; que convierte a la producción en superior y - que finalmente la clientela lo nota.

Se dice que cuando una organización da calidad en el servicio, posee tecnología actualizada, conoci mientos técnicos y capacidad; se está creando un do minio técnico. Véase figura 2.2.2.1.

Por ejemplo la Constructora IGA, tiene venta - jas esenciales en áreas específicas de la construc- ción, que le han dado no sólo la proyección mundial- si no el respeto y la confianza de sus clientes. Aún cuando se han modificado conceptos y otras for--

mas de construcción, los conocimientos dominantes y la experiencia que posee les ha dado fuertes ventajas competitivas sobre otras constructoras.

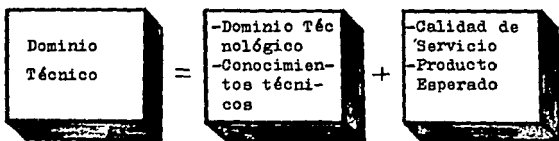


Fig. 2.2.2.1.- El dominio técnico como ventaja competitiva.

2.2.3.- Liderazgo total en costos.

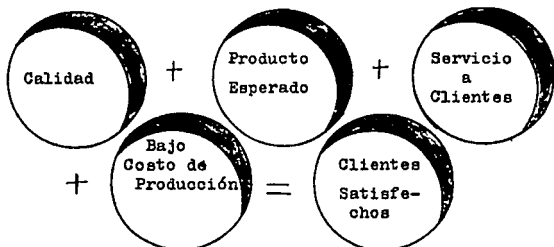
El liderazgo total en costos es otra fuerte ventaja competitiva que consiste en alcanzar el más bajo costo de producción en relación al que obtienen los competidores, sin que por ello se descuide la calidad, el servicio a clientes y otros aspectos sumamente importantes del producto.

Para trabajar sobre este tipo de ventaja competitiva se requieren algunos de estos puntos:

- . que los socios constantemente inviertan su capital en la organización
- . tener una gran habilidad en la ingeniería de procesos de producción
- . supervisión constante e intensa de la mano de obra
- . fabricación o comercialización de productos diseñados para distribución masiva

- . sistema de distribución de alta eficiencia y bajo costo
- . rígido control de costos
- . sistema de control periódico
- . incentivos basados en el logro de objetivos estrictamente cuantitativos en lo respectivo a ventas

Para recurrir a esta estrategia se necesita - una gran capacidad organizacional y seguridad económica. Ver la figura 2.2.3.1.



2.2.3.1.- Liderazgo total en costos como ventaja competitiva y satisfactor del cliente.

Esta estrategia es utilizada en las grandes empresas como Organización Bimbo, S.A. de C.V., que produce pan casero a bajos costos y al alcance de la mayoría de los bolsillos, dándole esto una posición dentro del mercado muy importante (el primer lugar) por sus precios y calidad en el horneado, el sabor y el servicio al cliente.

Otra organización que utiliza esta estrategia es Bodega Aurrera (cadena de tiendas comerciales), - que obtiene precios de compra sumamente bajos y son los autoservicios más socorridos por los clientes, - pues les ofrecen grandes ahorros en sus compras que en otros comercios no conseguirían.

2.2.4.- La diferenciación.

Esta es otra estrategia que utilizan las organizaciones para obtener ventajas competitivas.

Cuando se recurre a una diferenciación se distingue al producto (bien o servicio) que se ofrece al cliente como exclusivo.

Este tipo de ventaja se obtiene pensando en los clientes que buscan tener productos que otros no posean, proporcionándoles cierto grado de prestigio y un ego de importancia.

Para lograr la diferenciación se requiere:

- . que la organización tenga una fuerte habilidad en la comercialización.
- . poseer instinto creativo
- . fuerte capacidad en la invención o innovación
- . reputación de la organización

Se ha comprobado que muchos clientes recurren a organizaciones que ofrecen productos exclusivos, - sobre todo aquellos de clase alta económicamente hablando. Observer la figura 2.2.4.1.

El ejemplo de lo anteriormente tratado, se pue

de apreciar en las Boutiques Julio, en donde se vende ropa para dama de prestigiosos diseñadores y aunque cada modelo tiene un elevado costo; cierto segmento de la clientela femenina (personas con posibilidades económicas) acude a ellas porque los modelos son exclusivos, creativos, de calidad y el lugar donde se sitúan es distinguido.



Fig. 2.2.4.1.- La diferenciación como una estrategia para llegar a los clientes que buscan además de un buen producto y servicio cierta exclusividad en su compra.

2.2.5.- Alta segmentación.

Esta estrategia consiste en enfocar las ventas sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea de productos o en un mercado geográfico especializado.

Trabajar con alta segmentación es darle a los clientes un producto especializado que prefieran a diferencia de otros, porque profundiza en ciertos aspectos, resuelve algunos problemas o satisface necesidades peculiares.

Para una alta segmentación se requiere:

- . calidad
- . servicio al cliente
- . publicidad
- . prestigio organizacional
- . profundidad
- . especialización
- . constante investigación

Un ejemplo claro de esta estrategia lo podemos percibir en el Periódico "El Esto" que se especializa en noticias deportivas de todos los ámbitos, o el periódico "El Financiero" que profundiza en todas — las situaciones económicas por las que atraviesa el mundo. Por estos factores los diarios obtienen altas ventas y la preferencia de muchos clientes.

Al igual; algunas marcas de shampoos como Pantene o Alert que resuelven problemas de calvicie y caspa, de esta manera el cliente que padece de tales males compra estos shampoos. Ver la figura 2.2.5.1.

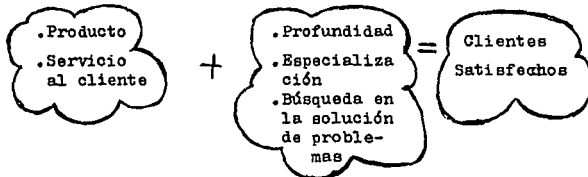


Fig. 2.2.5.1.- La alta segmentación como estrategia para estar en donde el cliente lo — necesite.

2.3.- La satisfacción del cliente y su identificación con la organización a través de darle un servicio en el producto.

Decíamos en el capítulo I que definir la misión de la organización significa darle al cliente un producto en el que se incluya un servicio que le satisfaga una necesidad. Comentábamos también que a través de ello se podrían trazar las estrategias para cautivar su buena voluntad.

"En realidad el conocimiento del cliente va más allá de formular investigaciones, efectuar llamadas por teléfono a realizar la práctica de relaciones públicas sin un propósito mercadológico definido. Conocer al cliente requiere identificar y entender continuamente sus necesidades, deseos y expectativas para determinar lo que la gente quiere comprar y por qué; de hecho significa estar en su mente, porque es ahí, en su masa encefálica, donde verdaderamente se produce la batalla competitiva". (c)

2.3.1.- El Cliente.

Existe una gran variedad de personas en este mundo, por ello las ventas, deben ser personalizadas, o sea, que no es posible tratar a todo el mundo con un común denominador.

Si se hiciera así se correría el riesgo de fracasos. Es por esto que se deben utilizar una serie de técnicas, pero también es un arte porque hay que tener creatividad e imaginación para descubrir muy pronto, dado el tiempo disponible para ello, con qué tipos de personas se está tratando y darles la canalización adecuada a su personalidad así como darse cuenta, si no están claras sus necesidades.

Para esto se requiere aplicar la empatía, o sea, que la compañía se identifique con su cliente y vea a través de sus ojos para hacer la labor de ventas.

En no pocas ciudades del país se puede observar como empresas que eran las número uno del lugar han pasado a la historia. Sólo quedan en ellas empresarios amargados que se quejen de que la competencia les robó el fruto de muchos años de trabajo sin darse cuenta de que lo que fué bueno para ayer no lo es para estos tiempos.

Son frecuentes los errores que se cometen al aplicar procedimientos de venta anticuados con los clientes.

El hombre de estos tiempos es diferente al de antaño. Su forma de pensar, de actuar, sus motivaciones y necesidades no son iguales y, sin embargo en numerosas organizaciones no ha habido la adecuación a esta época. Continúan viviendo el tiempo de los tranvías tirados por mulitas en la era de los viajes espaciales.

2.3.2.- Cambios en el Cliente.

Durante los años 70's el mercado se caracterizaba por una gran demanda del cliente al querer con seguir los productos que le satisficieran sus necesidades. Pero en esa época los consumidores no podían conseguir determinados productos fácilmente y muchas veces era necesario esperar para recibirlos. - Por ejemplo; para adquirir un auto nuevo y en el co lor en que se deseara.

En esos tiempos el producto era el más importante ya que el fabricante que lo tuviera era el -- que conseguía venderlo. Entonces el departamento de producción le pasaba un reporte a ventas de qué era lo que podía vender y que no, dándole además el - - tiempo para realizar la promesa.

Muchos vendedores se daban el lujo de darle a sus clientes alternativas para que buscaran con la-competencia pues ellos no alcanzaban a complacerlos. Estos años fueron coronadores del producto.

En los años 80's hubo rotundos cambios debi-- dos a la elevada inflación, a la diferencia del pe- so frente al dólar y la fuerte contracción del mer- cado.

Las empresas que tenían un inteligente manejo del dinero obtuvieron más utilidades que de la ven- ta de sus productos.

Más tarde en los años 90's (en la presente dé cada) se comenzaron a apreciar en el país los prime

ros síntomas de "La Revolución del Cliente". (d).

Este acontecimiento se podría comparar con la Revolución Industrial que se vivió en el mundo, entre el siglo XVIII y hasta 1910 aproximadamente, y en donde el rey era el producto

A partir de 1776, con la invención de la máquina de vapor por James Watt (1736-1819) y su posterior aplicación en la producción, un nuevo concepto de trabajo vino a modificar completamente la estructura social y comercial de la época, provocando profundos y rápidos cambios de orden económico, político y social que en un lapso de aproximadamente un siglo, fueron mayores que los cambios ocurridos en el anterior. Este período llamado Revolución Industrial, que se inició en Inglaterra y rápidamente se extendió por todo el mundo civilizado.

La revolución se pudo dividir en dos épocas - bien diferenciadas.

- 1780 a 1860 Primera Revolución Industrial o Revolución del Carbón y del Hierro.

- 1.- 1a. fase: la mecanización de la industria y de la agricultura.
- 2.- 2a. fase: la aplicación de la fuerza motriz a la industria.
- 3.- 3a. fase: el desarrollo del sistema fabril.

d.- Borghino Mario, Ensayo La Revolución del Cliente, Revista - Expansión, México, D.F., Grupo Editorial Expansión, Publicación Mensual, Enero 8 de 1992.

4.- 4a. fase: un espectacular desarrollo de los transportes y las comunicaciones.

- 1860 a 1914 segunda Revolución Industrial o Revolución del Acero y la Electricidad.

- 1.- Se sustituyó el hierro por el acero
- 2.- Se sustituyó el vapor por la electricidad
- 3.- Se desarrollaron las máquinas automáticas
- 4.- Dominó la industria ante la ciencia
- 5.- Formas de organización capitalista
- 6.- Se transformó la comunicación y el transporte-

Durante el paso de estos ciento treinta y cuatro años aproximadamente las operaciones de compra-venta se dieron por miles de variadas formas y condiciones.

La necesidad insatisfecha fué la madre de estos movimientos y seguirá dando golpes duros e insistentes.

Hoy en día el cliente es el que debe reinar a través de darle excelentes servicios que se produzcan en función de la misión organizacional.

Cada compañía debe establecer estrategias -- con respecto a sus requerimientos y observar el -- mercado a través de sus ojos.

Por lo anterior, todas las empresas, necesitan actualizar y definir sus razones básicas de existencia transformándolas en una entidad de servicio.

2.3.3.- Estrategias para satisfacer al cliente

A).- Tomarlo como un competidor.

Los clientes de una organización pueden en cualquier momento encontrar puntos similares o mejores en los productos que otras compañías ofrecen, puesto que no están comprometidos a tener que adquirir todo lo que su oferente le proporcione.

Se sabe que en los años 70's el consumidor no tuvo esa opción, pero en estos días sí la tiene.

Verbigracia: los autoservicios que importan o maquilan productos como ropa, zapatos, alimentos, etc., compitiendo contra los de sus proveedores - quienes deberán mejorar en calidad, servicio y valor para no perder su mercado. Otras veces el productor no piensa en él y este deja de favorecerlo.

B).- Pensar en que no existen lealtades.

La lealtad de los clientes depende de que la organización le satisfaga sus requerimientos. Y cuando esto no sucede, elige entonces una de las innumerables que al igual ofrecen el mismo producto.

Un ejemplo se puede apreciar en las Instituciones Bancarias Mexicanas que tienen clientes inestables que buscan de un banco a otro esperando encontrar ventajas económicas más palpables. Esto ha

llevado a los bancos a usar creatividad, diseñando sistemas económicos que mantengan interesados a sus favorecedores.

C).- Incluir más rapidéz en el producto.

A muchos clientes les gusta que los productos que adquieren contengan un servicio de rapidéz como atributo, pues a nadie le gustan las demoras y las excusas a la hora de entregar o realizar el producto.

Algunas investigaciones al respecto han revelado que un gran número de organizaciones han decaído en sus ventas o hasta sucumbido, por demoras, lentitudes, atrasos, etc.,

En cuanto a esto, podemos citar "El Servicio Express" de las distribuciones automotrices, o el que ofrecen paqueterías como "DHL" y "Estafeta" - las 24 horas del día, y aunque tienen precios más elevados que los comunes en el correo, mucha gente prefiere pagar y no padecer innumerables problemas.

Y así como la velocidad se puede incluir en los productos, así deben atenderse las quejas y su gerencias de las personas molestas o inquietas. Con esto se mejora en gran medida y las personas se sienten escuchadas, atendidas y servidas.

Es importante comprender que el valor real de un cliente no radica solamente en sus compras iniciales, pues parte de la misión de una organización es la generación de las relaciones a largo -

E).- El producto debe contener calidad.

Se dice que "la calidad implica capacidad de satisfacer e inclusive exceder las expectativas de los clientes tanto internos como externos". (e)

Siempre que se le proporcione un producto al cliente tiene que poseer esta cualidad, pues citando nuevamente a la empresa que tenía como misión - "embellecer a la mujer", si ésta no ofrece cosméticos y shampoos de la suficiente calidad, cualquier dama lo notará inmediatamente y la misión será nula.



F).- Ensalsar el servicio intangible del producto.

Decíamos anteriormente que se debe medir al producto en el grado que satisfaga las necesidades del cliente y el servicio que le otorgue.

Por ejemplo, en México existe una pizzería - llamada "Domino's Pizza" que usa una estrategia para su producto, dándola a conocer en el siguiente lema:

"Si usted no recibe su pizza en 30 minutos, se la regalamos"

Así el producto pierde su valor de pizza si no cumple con el servicio intangible de rapidéz, - ya que el comensal lo que paga es "una pizza a - tiempo".

G).- Hacer único al producto.

Es una meta organizacional concentrar en los productos que se ofrecen a los clientes ciertos -- atributas que los coronen con el título de únicos y que son básicos en las exigencias del mercado -- consumidor:

- . servicio funcional al cliente
- . calidad
- . producto esperado
- . esfuerzo especial de la organización y diferente al de la competencia.

Estos factores logran hacer diferente y preferido al producto entre el consumidor.

Utilizando el slogan o lema publicitario que creó Hewlett Packard (importante empresa líder en sistemas de computadores) para darse a conocer, re

sumiríamos el concepto de producto único como arma - para competir en el mercado.

"Cuando su cliente puede escoger un proveedor de cualquier parte del mundo más vale estar preparado".

2.4.- Advertencias para el uso de estrategias.

Es importante para cualquier organización saber utilizar atinadamente las anteriores estrategias (ya tratadas) para obtener ventajas competitivas, -- pues aunque la misión condiciona y traza la elección de las mismas en cuanto a la mezcla de mercadotecnia; existen factores que hacen variar el uso óptimo y por lo tanto el éxito que se puede esperar.

Estos factores se pueden resumir de la siguiente manera:

- . el tipo de organización
- . el producto que se ofrece al mercado consumidor
- . el tipo de cliente al que va dirigido el producto.
- . la posición ocupada en el mercado competitivo.
- . la reputación organizacional.
- . la visión y los objetivos que se pretendan lograr y alcanzar a futuro.

CAPITULO III

LOS RECURSOS HUMANOS DE UNA ORGANIZACION Y SU VISION

3.1.- Las organizaciones y el hombre.

Se dice que las personas dividen su tiempo en dos partes primordialmente: al vivir y al trabajar. Y es precisamente ahí donde las organizaciones causan un tremendo impacto en ellas; pues nacen, crecen son educadas, trabajan, se divierten y mueren en una de estas.

Las personas se hacen pertenecer a una organización con el objeto primordial de laborar y tener una fuente de ingresos para satisfacer su escala de necesidades, esto es; cambian su esfuerzo y trabajo mental a cambio de un salario, un desarrollo y una superación personal.

Los recursos humanos son el elemento más importante de una organización, ya que de nada le servirían los recursos financieros, técnicos, tecnológicos, si no existiera nadie que los hiciera fructificar.

La clave para una empresa entonces es; reconocer al hombre como miembro efectivo de la misma, como es que lo estimulará a darle sus mejores esfuerzos y trabajos como pago al reconocimiento realizado.

Si un individuo (hombre) encuentra que la organización se está moviendo hacia donde él se mueve, entonces estará dispuesto a dedicarse plenamente a ella.

3.2.- La necesidad de integrar al personal de la organización con su misión.

Para una organización debe ser prioritario integrar a todo su personal (desde el nivel más alto a el más bajo jerárquicamente hablando) a trabajar en conjunto por la misma. Pero definitivamente no basta integrarlos y ya, si no conseguir que todos caminen por la misma brecha.

En el momento en que se fija una misión también se debe instaurar un programa que facilite al personal conocerla, comprenderla, sentirla y trabajar -- por ella.

Para lograr conseguir la misión, es importante cada uno de los esfuerzos personales para producir reacciones en cadena que den productos de calidad, servicios especiales al cliente, ventajas competitivas y éxito empresa=individuo.

Se debe dar cavida a que sea el mismo personal el que analice los problemas de su área de trabajo, a través de tormentas de ideas que den lugar a una evaluación causa-efecto para presentar, posteriormente, alternativas de solución. Asimismo es recomendable apoyar las actividades que realice en -- pos de mejorar el clima organizacional.

Cuando existen disposiciones para alcanzar -- importantes logros en todos los sentidos (económico, tecnológico, técnico, posición en el mercado, etc.) también debe tenerse en mente coadyuvar para que --

los recursos humanos alcancen una calidad total en su vida.

Sin embargo, hay que tener mucho cuidado al transmitir la misión a los diferentes niveles jerárquicos, ya que puede suceder algunos de los siguientes casos:

- . la gerencia general tiene clara la misión pero los demás niveles de la estructura no.
- . todos la conocen pero la entienden de diferente manera.
- . el departamento de ventas no la conoce y por lo tanto, tampoco los productos ni al cliente adecuado.
- . los servicios al cliente dejan mucho que desear
- . el nivel operativo no se ha integrado debidamente a la misión y los productos son deficientes en su calidad.
- . el departamento administrativo se siente excluido de la misión.

Hay que procurar que cada miembro se sienta parte de la organización y pieza fundamental para lograr la razón.

Las finalidades de integrar al personal podrían resumirse así:

- . inspirar más efectivamente el trabajo de equipo.
- . alentar la calidad organización-personal-producto
- . promover el involucramiento al trabajo
- . crear la capacidad de resolver problemas

- . crear la capacidad de prevenir problemas
- . estilo gerencial participativo
- . incremento de ventas-servicio
- . lograr el desarrollo pleno de manera tripartita (organización-personal-medio ambiente).

Nos damos cuenta de que la función final de este método, es conseguir esa cooperación que debe ser integral. Todos los elementos de la organización tienen el compromiso de integrarse, dejando a un lado - los objetivos personales, en el momento de trabajo - hacia la meta, para tomar como bandera, los objetivos del grupo.

Es importante, anotar que con uno solo de los individuos que no esté ampliamente convencido de la importancia de hacer equipo, y desee caminar por su lado hacia sus propios intereses, ya no se llegará a la meta con el éxito deseado.

Por todo lo anterior, para hacer eficaz el logro de la misión, además hay que tomar en cuenta:

- . compromiso constante de máximo nivel
- . misión organizacional
- . educar y adiestrar a los gerentes
- . hacer retroalimentación
- . formular objetivos y estrategias complementarias.

CAPITULO IV

CASO PRACTICO 1 (CONSORCIO DE ILUMINACION S.A. DE - C.V.: LA BUSQUEDA DE SU MISION).

La presente investigación fué realizada en la compañía Consorcio de Iluminacion, S.A. de C.V., la cual nos ayudará a comprender el tema principal de esta tesis: La misión y su trascendencia.

Durante su realización nos percatamos que esta compañía tuvo que superar dos etapas en su vida para encontrar su misión.

En el transcurso de las dos primeras etapas, - su mezcla de mercadotecnia estuvo condicionada por - el giro comercial que la empresa tenía y que como ya dijimos en el primer capítulo no es lo mismo que la razón de la organización; por lo tanto los productos que ofrecía no satisfacían completamente al cliente - y su competencia era más fuerte.

Llegando a la tercera etapa en la que la empre sa ya tuvo una misión, nos daremos cuenta que la mezcla de mercadotecnia se volvió compleja; incluyendo: productos propios, servicio al cliente, nuevos y mejores precios, estrategia de dominio técnico y una - Gerencia creada exclusivamente para producir calidad.

La investigación se logró gracias a las facilidades del Gerente General de la empresa quien se dió cuenta de que cada miembro era importante para salir adelante. Y podremos notar un serio problema hallado en ventas por falta de comunicación.

4.1.- Exposición de los fines.

- . La presente investigación tiene como finalidad revisar una empresa en la realidad, para estudiar el concepto de misión organizacional desde su nacimiento, entendimiento y aplicación; hasta el encauce que ésta tiene en la planeación estratégica de mezcla de mercadotecnia.

- . Y establecer un criterio de la importancia que tiene para la empresa la integración de su personal al conocimiento de la misión al ver entorpecidos sus trabajos gerenciales por no saberla transmitir de manera oportuna y adecuada.

- . Así como la imperiosa necesidad que tiene una organización de satisfacer a sus clientes a través de conocerlos y entenderlos para obtener ventajas competitivas y éxito.

4.2.- Desarrollo de la Investigación.

Se realizaron diversas investigaciones de campo y documentales en la Empresa Consorcio de Iluminación, S.A. de C.V., apoyadas en su Manual de Organización, entrevistas a los Gerentes General y de Ventas (accionistas mayoritarios de la compañía) y en el Polleto Publicitario; para compilar la información necesaria. Posteriormente se procedió a ordenarla y analizarla en fases, para obtener un resultado que fuera bastante concreto y productivo.

4.2.1.- Primera Etapa; La Empresa como distribuidora de materiales para iluminación.

a).- Antecedente

La idea nació ante la inquietud del Gerente General de Maquinaria y Servicios JR, S.A., al decrecer su mercado de maquinaria ligera por la situación económica del país (México 1983) y la necesidad de buscar nuevos productos para diversificarse y contrarrestar la caída del mercado de bienes de capital y maquinaria de construcción en general.

En la búsqueda se presentó la oportunidad de distribuir y vender lámparas, luminarios, balastos y equipo de iluminación en general.

Al Gerente de Maquinaria y Servicio JR, S.A., cuyo negocio estaba enfocado a la distribución y ven

ta de equipo ligero para la construcción, le pareció congruente que aún sin conocer el mercado de la iluminación por lo menos en una parte estuviera igualmente relacionado al sector construcción, sobre todo en lo que respectaba a la iluminación urbana y al de diferentes obras de ingeniería.

Debe señalarse la intervención de la Gerencia de Ventas de sistemas de iluminación de la Compañía Lumisistemas, S.A. de C.V., como factor decisivo en la convicción sobre la bondad del producto y del negocio en general, respaldando con sus experiencias - la posibilidad de éxito.

b).- Premisas y Limitaciones.

La diversificación por parte de Maquinaria y Servicios JR, S.A. la hace introducirse en el mercado de la iluminación como oportunidad y como convicción de que podía responder en forma satisfactoria dentro de la crisis económica del país.

El sentir del Gerente General de la compañía, por lo que respecta a su experiencia lo hace prever que el nuevo negocio tendría muchas posibilidades, - mayores aún que las ya tenidas con la maquinaria pesada y ligera.

Se aceptaba un desconocimiento total del nuevo negocio y de su mercado.

Se tenían limitaciones económicas, humanas y - de integración, por lo que se pensó en un desarrollo del negocio de iluminación conforme él mismo lo fuera requiriendo.

c).- Mezcla de mercadotecnia.

. Giro Comercial

El negocio de iluminación consistía en vender y distribuir lámparas, luminarios, balastos y equipos de iluminación en general.

. Segmentación

En primer término y por necesidad de estrategias distintas a las del negocio de maquinaria, se consideraron dos áreas de mercado diferentes para los productos y servicios de iluminación:

- mercado de equipo para reposición
- mercado de servicio y equipo original

Por mercado de equipo para reposición se entendía el grupo de clientes que deseara hacer cambios en su equipo por deterioro ocasionado por el uso y el tiempo.

El mercado de servicios y equipo original era el grupo de consumidores que solicitaba un cambio de marca de productos de la competencia por los de la que se estaba representando o una revisión de sus instalaciones, oportunidad que se aprovechaba para hacer nuevas ventas.

Las anteriores áreas de mercado encerraban los siguientes segmentos:

- la construcción
- la industria
- el Gobierno

. Consumidor

El consumidor de el mercado de servicio y equipos original basaba su conducta de consumo principalmente en aspectos técnicos que le dieran los resultados de acuerdo a especificaciones establecidas previamente en los instructivos o contratos que le señalaban adecuadas o inadecuadas formas de iluminación.

El consumidor de el mercado de equipo para reposición se caracterizaba por un consumo dependiente de la vida útil de los equipos de iluminación que poseía.

. Producto

Los productos que se vendían en esta etapa -- eran:

- luminarios y sus diversos implementos
- equipos para la instalación en general
- lámparas de diferentes tipos.

Los anteriores productos y servicios respaldados por compañías cuyo nombre en el mercado poseían una imagen de calidad y seriedad. Tal era el caso de Osram, S.A. de C.V., Lumisistemas, S.A. de C.V., -- Holophane, S.A., de C.V. y algunos otros.

. Precios

Como distribuidores de las empresas fabricantes de equipos de iluminación, la compañía obtenía un beneficio bruto aproximado de un 20% sobre los precios de mercado de los mismos.

. Promoción y Distribución

La iniciación al mercado de la iluminación hasta esos momentos se realizó a través de la compañía existente Maquinaria y Servicios JR, S.A., usando los contactos de amistad o de los mismos clientes, - al igual que la publicidad y promoción de los proveedores. La distribución se llevaba a cabo por medio de los mismos vendedores o en el local de la compañía.

4.2.2.- Segunda Etapa: Consorcio de Iluminación, S.A. de C.V., como nueva empresa en sistemas de iluminación decorativa.

Como pudimos notar en la etapa anterior, la empresa se dedicó exclusivamente a la venta y distribución de productos de iluminación no propios, y aun que muy prestigiados pero que no poseían un sello particular de quien realizaba la venta.

Conforme transcurrió el tiempo y la empresa se fué familiarizando con la iluminación, los accionistas se dieron cuenta de la existencia de otros campos que podían ser explotados y en los cuales se tendrían mejores armas con qué pelear en el área lumini

ca.

Un hecho trascendental que vino a corroborar esta suposición, fué que el Gerente General se dió cuenta de su afición para la iluminación decorativa y la facilidad, el tacto y el gusto que poseía para hacerlo. Realizó su primer trabajo artístico en la residencia de un amigo, decorándole las estancias principales con equipos de iluminación sofisticados.

Entonces se toma la decisión de dar vida a una nueva empresa que se dedicara ya no solamente a la venta y distribución de equipos, si no al desarrollo de proyectos y sistemas lumínicos decorativos a los cuáles ya se les pudiera considerar como productos propios y satisficieran en mayor grado al cliente.

Es así como nació Consorcio de Iluminación, -- S.A. de C.V., dando respuesta a esas inquietudes de ya no conformarse con dar al cliente productos con determinadas opciones de iluminación, si no también sistemas y proyectos decorativos; pudiendo trabajar al lado del cliente para conocer sus inquietudes y necesidades.

a).- Premisas y Limitaciones.

La necesidad de ofrecer al cliente productos propios e innovadores, especiales y creativos, impulsó a los accionistas a formar otra empresa con personalidad propia que ofreciera la respuesta a esa inquietud.

Se tiene el respaldo de los proveedores ya conocidos y se adhieren a la nueva organización proveedores que amplían la gama de productos.

Ya se posee una cartera de clientes importante y se calcula un buen número de clientes potenciales- que esperan se les iluminen sus estancias.

Se tienen limitaciones económicas pero se posee un equipo de personal para empezar a trabajar.

Se cuenta con un equipo de ventas que se ha integrado perfectamente a la organización.

Los proyectos y sistemas de iluminación todavía no son lo suficiente complejos ni especializados.

b).- Mezcla de mercadotecnia.

. Objeto Social

El objeto social de Consorcio de Iluminación - S.A. de C.V., será llevar la iluminación al cliente; proporcionándole el adecuado equilibrio entre estética y luz, por medio de la utilización de materiales- y equipos de calidad, sofisticados y avanzados.

. Segmentación

El mercado siguió dividido en dos áreas principalmente:

- mercado de servicios y equipo original
- mercado de equipo para reposición

Ahora se amplía el mercado de servicios y equipo original incluyendo la venta de proyectos y sistemas

mas de iluminación decorativos en los que se abastez
ca a particulares.

La segmentación del mercado empieza a crecer -
pues con la creación del nuevo producto se exige la
colocación en otros segmentos los cuales necesitarán
de una adecuada iluminación artística, técnica y fun
cional. Además del abastecimiento de luminarios, - -
lámparas y otros equipos.

Los segmentos quedaron así:

- la construcción
- la industria
- el Gobierno
- los museos
- los comercios
- las casas y residencias particulares
- los jardines
- los campos deportivos

. Ampliación de la estructura jerárquica.

Se contrata a un arquitecto y algunos electri
cistas para que empezaran a trabajar en los proyec--
tos y sistemas de iluminación; tanto en su creación,
orientación como instalación de los mismos.

Con esto se forma un pequeño departamento téc
nico al que todavía no se le da denominación.

Las Gerencias de Ventas y General colaboran di
rectamente en esta nueva etapa como promotoras y ase
soras.

. Producto

Los productos en esta fase son:

- sistemas de iluminación
- proyectos técnicos
- luminarios y sus diversos implementos
- equipos para iluminación en general
- lámparas de diferentes tipos

Los anteriores productos estaban respaldados - por compañías de renombre en el mercado de la iluminación y por profesionales preparados para realizar proyectos y sistemas lumínicos decorativos.

. Precios

En cuanto a la venta y distribución de equipos la compañía obtuvo una utilidad bruta aproximada al 35% sobre precios de los proveedores.

En el caso especial de los productos propios - de la empresa como son proyectos y sistemas, los pre cios dependerían de los siguientes factores:

- costo de material (en caso de que se incluyera la instalación)
- el costo de la mano de obra (en el mismo caso ante rior)
- el costo de los misceláneos (materiales indirectos en el mismo caso)
- proyecto o sistema de iluminación (planos arquitect ónicos)

Existiendo un inconveniente pues la empresa en sus inicios como proyectista no era conocida y por -

lo tanto; era difícil sostener precios al carecer totalmente de prestigio y posición en el mercado.

. Distribución.

La distribución se siguió haciendo a través -- del equipo de ventas (que creció), con contactos de amistad y la venta en el local de la organización.

. Promoción.

Inicialmente se estudió una campaña de introducción al mercado comenzando por definir el logotipo para la nueva empresa.

Empezaron las pláticas con un publicista para que presentara alternativas sobre logotipos indicados, además un prospecto sobre una campaña de correo directo o de folletos para estar presentes en donde se encontraran los clientes potenciales.

4.2.3.- Tercera Etapa: Consorcio de Iluminación S.A. de C.V., como la organización iluminadora -- del mundo.

La empresa todavía sin encontrar el curso correcto que había de seguir para llegar hasta el -- cliente, realizó un estudio que también fungió como control para identificar de manera plena las fortalezas y debilidades de la organización y pudo llegar a la conclusión de que debía definir su misión en base al servicio que los productos le ofrecían, con el -- objeto de trazar las estrategias de mezcla de mer--

cadotecnia adecuadas para cautivarlo y posicionarse en el mercado competitivo.

MEZCLA DE MERCADOTECNIA

a).- Definición de la Misión

Se tuvo que definir la misión de Consorcio de Iluminación S.A. de C.V., la cuál quedó concretizada en el siguiente párrafo:

"Proporcionar un concepto adecuado para cada problema de iluminación y proyectar la solución con estética, funcionalidad y profesionalismo con el cliente". (a)

Traducido en la necesidad que se satisface al cliente:

" I L U M I N A R " o "ILUMINAR AL MUNDO ENTERO"

b).- Departamento de Proyectos

Definir la misión anterior no resultó nada fácil aunque así lo parezca, ya que para ello tuvieron que anteceder dos etapas; pero una vez entendida esa misión se empezó a trabajar con estrategias adecuadas para buscar una posición en el mercado.

Lo primero que se instauró fué un departamento de proyectos (Gerencia) con un equipo que aplicara la tecnología más avanzada para crear el marco fun--

cional adecuado de iluminación, a una obra de arte - arquitectónica, a la actividad comercial, industrial, de negocios o a la estancia del hogar. Que se mantuviera actualizado en la tecnología mundial de los - procesos de iluminación, sus componentes, sus aplicaciones y la obtención de importantes ahorros de energía tanto en el uso como en el mantenimiento, sin - descuidar la función de la luz ni su óptimo aprovechamiento estético.

c).- Segmentos de Mercado

Con la misión de la empresa se tuvo que redefinir el "¿Cómo iluminar al cliente?", entonces los - segmentos de mercado se hicieron casi innumerables, - ya que hoy en día, cualquier espacio físico necesita iluminarse y mejor aún si se trata de embellecerlo, - realzarlo o darle una funcionalidad especial.

Por tanto; se pudieron identificar los siguientes segmentos como los más socorridos y explotados:

- los museos
- las oficinas
- las residencias
- los hoteles
- los centros recreativos
- los deportivos
- las exposiciones
- los establecimientos comerciales
- los aparadores
- las industrias
- las escuelas, institutos y universidades

- templos religiosos
- galerías
- jardines
- restaurantes, etc.,

La compañía realizó importantes trabajos de -
iluminación con clientes muy importantes de la talla
de:

- Biblioteca del Museo Franz Mayer
- Estudio del Escultor Sebastián
- Tienda Tane en San Angel
- Plaza de Acceso en el Centro Bancomer
- Holophane, S.A. de C.V.
- Galería Ollín Yoliztli
- Centro Cultural Mexiquense
- Museo Nacional de Arte
- Museo Universitario de Ciencias y Artes de la
UNAM
- Expo Telecom de las Américas '92

d).- Servicio al cliente

Se buscó darle el mejor servicio al cliente al
trabajar a su lado desde el inicio de un proyecto, -
la recomendación de los materiales y sistemas de ilu
minación hasta el mantenimiento de la obra terminada.
Aunado con un equipo de especialistas en el diseño y
manejo de la luz, de técnicos en la instalación y la
más amplia línea de lámparas y luminarios de todo --
tipo.

e).- Posicionamiento en el mercado

Se logró una ventaja competitiva al utilizar - la estrategia de "Dominio Técnico" a través del equi - po especializado proyectista y los servicios ofreci - dos al cliente. La posición dentro del mercado obte - nida es sólida y prestigiada, de tal manera que - - clientes como El Museo Franz Mayer y la Universidad - Nacional Autónoma de México han recomendado a la or - ganización.

La cartera de clientes se enriqueció con el - trabajo de diez años y seguirá creciendo.

f).- Productos

Los productos que actualmente ofrece la compa - ñía, han sido creados pensando en satisfacer a sus - clientes, tratando de darles lo mejor en cuanto a ca - lidad y profesionalismo.

- Los productos actuales se pueden enlistar así:
- Asesoría en la definición de cualquier necesidad - de iluminación
 - Proyectos de iluminación, incluyendo especifica - ción de equipo y aplicaciones
 - Estudios sobre problemas específicos de iluminación
 - Diseño de equipo y sistemas conforme a necesidades especiales
 - Representación, venta y distribución de las marcas prestigiadas en lámparas, luminarias y materiales - de instalación
 - Instalación especializada de equipo de iluminación y/o supervisión de la misma

g).- Precios

Con los años y la experiencia adquirida, los proveedores han concedido a la empresa descuentos -- importantes en la compra de equipos de los cuales se obtiene aproximadamente un 35% en promedio de utilidad sobre el costo de los mismos.

En cuanto a los proyectos de iluminación, los precios que se manejan son elevados en comparación a la competencia, pero el cliente los paga porque sabe que los productos que adquiere ofrecen tecnología - avanzada, calidad, seguridad de adquisición y satisfacción personal.

4.2.4.- Fuerte problema hallado en ventas.

Pese a que la empresa pudo encontrar finalmente su misión organizacional y realizó toda una planeación estratégica en la cual la mezcla de mercadotecnia se canalizó en función de la misma y que su magnitud creció, algunas condiciones se tornaron desfavorables pues las ventas comenzaron a decrecer - - (según análisis).

Cuando la Gerencia General se percató de este detalle, decidió analizar a la Gerencia de Ventas - primordialmente y encontró varias deficiencias, enunmerando las más graves:

- no se conocían los productos actuales perfectamente
- tampoco se conocía al mercado consumidor y todos - los nuevos segmentos

- los vendedores no estaban actualizados ni encausados por el Gerente de Ventas
- La misión de la organización por parte de los vendedores no había sido asimilada
- La magnitud de la importancia de las ventas para una empresa, no se asimilaba por parte de los vendedores.

a).- Acciones correctivas al problema

Se buscaron acciones correctivas que dieran solución rápida a tan graves problemas, sintetizandolas en cuatro puntos importantes:

- 1.- Se habló concientemente con el Gerente de Ventas
- 2.- Se presionó al equipo de vendedores
- 3.- Se integraron otros vendedores para reforzar al equipo de ventas ya existente
- 4.- Se impusieron cuotas de ventas e incentivos económicos para vendedores

b).- La Gerencia de Proyectos como vendedora.

La situación por parte del equipo de ventas empeoró mientras que la Gerencia de Proyectos empezó a ofrecer los proyectos y sistemas de iluminación con conocidos y amigos logrando obtener buenas ventas.

Al realizar un estudio comparativo entre las ventas de ambas gerencias, la de Proyectos dobló el volumen de ventas en pesos.

c).- Planeación de nuevas estrategias de ventas.

El asombro de tales hechos no se hizo esperar y se pretendió canalizar las ventas de la Gerencia de Proyectos como una estrategia que permitiera resarcir y apoyar tan fuerte daño. Se pueden citar algunas modificaciones al respecto:

- la Gerencia de Proyectos se dedicaría a realizar ventas en el 50% de su tiempo de trabajo
- se capacitó en ventas al personal de Proyectos
- se les impulsó para desarrollarse como proyectistas y vendedores
- se decidió editar un folleto promocional para dar publicidad a la compañía y apoyar el nuevo sistema
- se aprovecha la posición que se posee en el mercado como curriculum para clientes potenciales.

4.3.- Hallazgos en el sondeo general para buscar respuestas.

Se tomó la decisión de realizar un sondeo primario oral para detectar la causa de todas las deficiencias hasta ahora encontradas.

Se platicó con cada uno de los empleados de la empresa (18 empleados en total), para saber su punto de vista sobre la misión y su sentir al respecto, - así como en qué medida se consideraban integrados a ella, concretándose lo siguiente:

- A excepción de la Gerencia de Proyectos, nadie conocía la misión de la organización en base al servicio que se ofrecía al cliente y por tal motivo - esta Gerencia ha realizado ventas tan notables.
- El personal de las otras gerencias de la organización no se siente parte importante en el logro de la misión.
- Existe un gran desconcierto en cuanto al futuro de la organización
- El personal carece de estímulos para laborar
- No se tiene una directriz unitaria
- Existe falta de información sobre las actividades que realiza la empresa
- La Gerencia de Ventas no ha entendido la misión y no conoce los productos (sistemas y proyectos de iluminación) ni los servicios para el cliente: causa por la cual sus ventas han decrecido.

4.4.- Conclusiones de la investigación.

Como pudimos percatarnos, en la primera etapa (la de distribución) se tenía un giro comercial o actividad a la que la empresa Maquinaria y Servicios - JR, S.A., decidió dedicarse como estrategia de diversificación que duró muy poco tiempo, por la sencilla razón de que se deseaba darle algo más al cliente y que a la vez los identificara como propio de la organización.

En la segunda etapa (como nueva empresa) se buscó nuevamente su misión ya no en base al producto que vendía sino en la medida del servicio de la iluminación decorativa, encontrando la posibilidad de incursionar en el campo del arte, con lo cuál descubrió parte de su vocación.

En la tercera etapa (la empresa ya constituida totalmente) se logró definir la misión a través de entender las necesidades del cliente, obteniendo una posición en el mercado con gran ventaja competitiva al utilizar la estrategia de "Dominio Técnico" que satisfizo totalmente al consumidor.

Desafortunadamente se pudo palpar que sus tropezos en ventas, se deben en gran parte a que los miembros de la organización en sus diferentes niveles jerárquicos no han comprendido de igual forma la razón de la empresa existiendo un gran descontrol que repercute directamente en el desarrollo de la misma y de su personal.

Aunque la planeación estratégica de mezcla de mercadotecnia fué encausada correctamente con la misión, al personal de la organización no le sucedió lo mismo.

Entonces se requiere un programa que integre a todos y cada uno de los miembros, que informe sobre la misión, que realice labor de convencimiento sobre su importancia y la repercusión directa hacia las ventas y que señale en qué medida el trabajo individual colabora para el progreso de la empresa y el bienestar de cada persona.

CAPITULO V

PROGRAMA PARA INTEGRAR AL PERSONAL DE UNA ORGANIZACION A SU MISION

Como concluimos en el caso práctico 1, es necesario que las organizaciones promuevan un Programa - que integre a su personal para que se genere una unidad que labore con la sola misión universal y por la cual se debe luchar día a día:

"Darle el mejor servicio al cliente"

Es por eso que se presenta un Programa para Integrar al Personal al Conocimiento de la Misión Organizacional, que lo impulse a dar su mejor esfuerzo y al mismo tiempo cumpla con la función de detectar - desviaciones y errores en su aplicación.

Este Programa aunque posee deficiencias (las - cuales serán superadas en otro trabajo posterior por los lectores o la autora), se presentó como respuesta a las características del problema que ocurrió en el capítulo anterior; en el cual las ventas estaban decayendo a falta del conocimiento de la misión y - los productos de la organización por parte del equipo de ventas y el personal administrativo.

El Programa se adapta bien a las condiciones - dadas en una microorganización, pero resulta flexi--ble para la mediana y grande.

5.1.- Definir la misión organizacional

Cuando en una organización se ha detectado que parte de sus problemas internos se deben a que no ha definido su misión, debe inmediatamente proceder a definirla.

5.1.1.- Significado de definición

Podemos decir que cuando queremos conocer algo adecuadamente, el medio para poder hacerlo es la definición de esa cosa.

La definición de algo puede ser nominal o real, según se designe o investigue el significado de la palabra con que esa cosa se designa, o directamente lo que la cosa es en sí misma.

También pueden definirse los problemas y por supuesto la misión organizacional. El método científico menciona como primer paso la definición del problema y precisamente es ahí donde el investigador -- plantea analíticamente el asunto a estudiar.

5.1.2.- Pasos hacia la misión.

Después de haber leído los capítulos anteriores podemos afirmar que para saber ¿De dónde viene una organización? y ¿Hacia dónde vá? es fundamental que se desarrolle una vocación por la cual trabaje día a día y que guíe sus acciones.

Pero sabemos que para lograrlo se necesitan cursos financieros, técnicos, tecnológicos y humanos,

siendo estos últimos los que con su esfuerzo hacen - posible la marcha de la organización.

Sin embargo, cuando se analiza que el personal no ha ido asimilando la esencia de la razón organizacional, debe ser urgente poner cartas en el asunto - para solucionar ese problema.

Para poder integrar totalmente al personal a - trabajar en equipo con las mismas directrices, las - gerencias principales deben conocer la misión a la - perfección antes de transmitirla a los siguientes - niveles jerárquicos.

Con el fin de auxiliarse en esta tarea tan difícil, se proponen algunas acciones:

- + definir perfectamente la misión en base al servicio que se da en el producto a través de la satisfacción de las necesidades del cliente.
- + tener la convicción de que ya es la correcta para la empresa
- + comprenderla y assimilarla.
- + buscar los mejores medios para transmitirla a los siguientes niveles jerárquicos.
- + concientizarse de que a través de su cumplimiento se logrará obtener éxito.
- + planear objetivos, estrategias y tácticas en base a la misión, y en especial de mezcla de mercadotecnia.

Pero vive un fuerte peligro de que al transmitir esa información, ésta no se entienda o bien no exista la suficiente estimulación como para sentirse

impulsados a desarrollarse a través del correcto conocimiento y aplicación de la misma. Es aquí donde los ejecutivos deberán realizar una gran labor que les permita ubicar a sus recursos humanos en el punto deseado.

5.2.- Sondeo en la organización.

Una vez que se ha confirmado que el personal no conoce en su totalidad la misión y sus implicaciones; es decir el ¿Por qué?, ¿Para qué?, ¿Quiénes?, - ¿Cómo?, ¿Dónde? y ¿Cuándo?; se procede a realizar un sondeo ya sea por medio de entrevistas o de cuestionarios, en los que se perciba el sentir de cada persona y su opinión de lo que cree sobre las actividades de la organización, sobre cómo y en qué medida - ayudaría su trabajo a la misma y que le gustaría - - hacer para mejorar su labor y la de la organización.

Con esta actitud se busca conocer lo que otros saben de la compañía (espejo de la organización) y - sanar algunos males que se padecen, consiguiendo:

- conocer los errores de la organización
- palpar el sentir del personal hacia su trabajo y - ambiente
- establecer una comunicación más fluida entre ambas partes: organización-personal
- valorar fortalezas y conocer debilidades
- tener un punto de partida y base para continuar con el problema y su solución.

5.3.- Interpretación del sondeo.

En esta etapa se confrontan todas las opiniones obtenidas por medio del sondeo y puede ser de manera cualitativa o cuantitativa, para obtener una idea general que permita orientar al personal sobre lo que verdaderamente se pretende.

Con esta fase, el investigador se da cuenta en qué grado no se ha comprendido la misión organizacional por parte del personal en general o si es totalmente desconocida o rechazada.

5.3.1.- Interpretación cualitativa.

Esta interpretación es puramente subjetiva, ya que consiste en realizar un resumen de las diversas entrevistas o cuestionarios con las opiniones del personal. Posteriormente se redacta un informe que exprese el sentir general y las conclusiones pertinentes; así como algunas observaciones personales de quien esté elaborando el trabajo. Habiendo terminado esta tarea se procede a la toma de decisiones.

5.3.2.- Interpretación cuantitativa.

Esta interpretación es totalmente objetiva, pues se basa en la matemática estadística al aplicar porcentajes a cada una de las respuestas obtenidas en las entrevistas o cuestionarios. Una vez porcentualizadas las respuestas, se procede a graficar

las para analizarlas.

Al igual que en la interpretación cualitativa, se debe redactar un informe analítico numérico con el cual posteriormente se realice una toma de decisiones.

5.3.3.- Combinación de ambas interpretaciones.

Un informe general resulta más analítico, productivo y veráz; si se aplican ambas técnicas de interpretación para que quien vaya a realizar la toma de decisiones no dude de la certeza de las medidas aplicadas a él o los problemas encontrados en dicha investigación.

Actualmente es aplicado este método en muchos trabajos de investigación sobre todo en la de mercados porque permite esclarecer los problemas con una mayor visualidad.

5.4.- Actitud para cada puesto según la misión.

Cuando se planea que los miembros de una organización en su totalidad conozcan su misión y se integren al trabajo para conseguirla, es necesario que el esfuerzo de cada persona se canalice y se reconozca adecuadamente.

Es por ello, que esta etapa tiene por objetivo dar una orientación precisa a cada puesto en dirección de la misión, con el sólo propósito de que cada elemento comprenda que su trabajo dentro de la organización es importante y fundamental, tal como la "sal del guisado" sin la que su sabor sería insípido y por lo tanto resultaría un fracaso al paladar.

La suma de todos los esfuerzos da como resultado el cumplimiento de la vocación y el desarrollo de la organización-personal dualmente. Ver figura - -

5.4.0.1.-

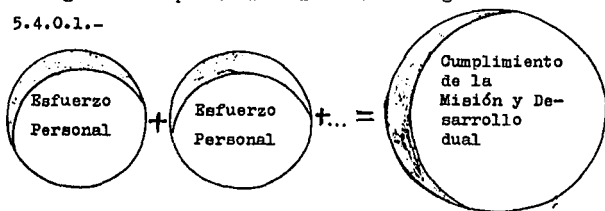
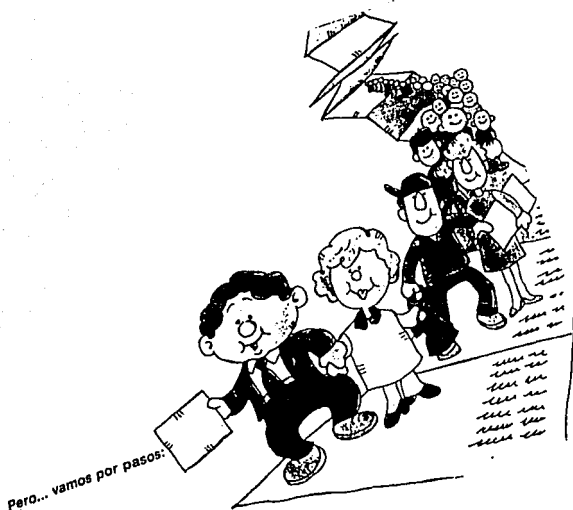


fig. 5.4.0.1.- El esfuerzo encadenada para lograr - la misión.

La organización al tener en cuenta la importancia de sus recursos humanos debe estimularlos - para lograr el desarrollo personal de cada miembro a través de reconocerle su esfuerzo dado



5.5.- Integración del personal.

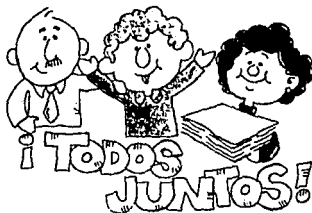
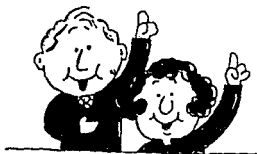
Una vez detectado y estudiado el problema que se presenta entre el personal de la organización a causa de no conocer o identificarse plenamente con su misión, se procede a integrarlo a ella por medio de una técnica sencilla que resulta un utensilio de apoyo para optimizar el programa.

Esta técnica de integración consta de varias fases en la que se puede conducir al personal de una manera segura.

. Fases de la técnica integradora

- 1).- Reunir al personal ya sea de manera general, - por departamentos, por áreas, por gerencias, - etc.
- 2).- Dar a conocer la misión organizacional y sus implicaciones.
- 3).- Reseñar brevemente la historia de la organización para centrar al personal en el plano: ¿De dónde viene la organización? y ¿A dónde va?
- 4).- Presentar analíticamente los productos de la organización (bienes o servicios) y el servicio que éstos proporcionan al cliente.
- 5).- Hablar de la importancia de satisfacer las necesidades del cliente a través de cada producto y por el cual la organización se gana una posición y preferencia en el mercado competitivo y consumidor.

- 6).- Mencionar la importancia de la labor que realiza cada uno de los elementos de la organización para hacer productos de calidad y un servicio - óptimo que produzca una preferencia en el público consumidor y el bienestar para cada miembro; traducido en un nivel de vida mejor.
- 8).- Ensalsar el valor agregado como factor para mejorar el trabajo personal de cada miembro, el - ambiente organizacional y las relaciones públicas con el exterior (proveedores, clientes, distribuidores, Gobierno, etc.)
- 9).- Explicar la visión de la organización y el pa--pel de cada uno para lograrla.



5.6.- Reforzamiento del programa.

Llevada a cabo la integración del personal debe trabajarse en una labor de reforzamiento que lo--
gre mantener permanente el objetivo del programa.

Este reforzamiento debe seguir recordando e im
pulsando al personal a esforzarse por un común deno-
minador llamado cliente. A través de realizar un - -
excelente trabajo día a día.

Existen una serie de acciones propuestas para-
cumplir con el reforzamiento:

- a).- Colocar inscripciones o leyendas en recuadros -
en las áreas de trabajo que inspiren integra- -
ción, superación y servicio, verbigracia;
- . en esta empresa todos trabajamos para dar un exce-
lente servicio
 - . nuestra misión en esta empresa es...
 - . porque el trabajo de todos es calidad
 - . tú esfuerzo es parte de nuestra misión
 - . el trabajo que todo hacemos es garantía a nuestros
productos
- b).- Realizar pláticas periódicas con el personal a-
fin de seguir estimulando y apoyando cada una -
de sus acciones.

Con esto se puede detectar si el reforzamiento
ha cumplido su objetivo o se debe recurrir a otra -
técnica.

5.7.- Control del Programa.

El control es la cuarta función del proceso administrativo después de la planeación, la organización y la dirección. Y con el objeto de entenderlo mejor a continuación enunciaremos varios conceptos de esta fase:

- . Es la función por la cual todo directivo adquiere la seguridad de que realmente se hace lo que se pensó hacer.
- . Es la medición y corrección del rendimiento de los subordinados para asegurar que se cumplan los objetivos y los planes.
- . Es vigilar que los resultados prácticos se conformen lo más exactamente con los planes. Implica el conocer los objetivos, las motivaciones que tiene el personal para alcanzarlos, comparar los resultados prácticos con los planes, identificar las desviaciones, averiguar sus causas y poner en práctica las acciones correctivas necesarias tendientes a lograr el objetivo.
- . Es la función que pone de manifiesto errores y debilidades cometidos al lograr un objetivo para corregirlos y evitar que se produzcan de nuevo actuando sobre personas, cosas y acciones.

De los anteriores conceptos, podemos concluir los pasos básicos que implica esta fase:

- . La fijación de un objetivo o meta que está dado por la planeación.

- . Información acerca de los resultados realmente obtenidos o fotografía de las realizaciones.
- . Etapa de evaluación que consiste en comparar las realizaciones con los objetivos para determinar -- sus diferencias.
- . Identificadas las diferencias procedemos a analizar las causas que las motivaron.
- . Conocidas las causas que originaron las diferencias pondremos en práctica las acciones correctivas a -- manera de retroalimentación al sistema.

Esto lo podemos ver en el siguiente diagrama a bloques 5.7.0.1.

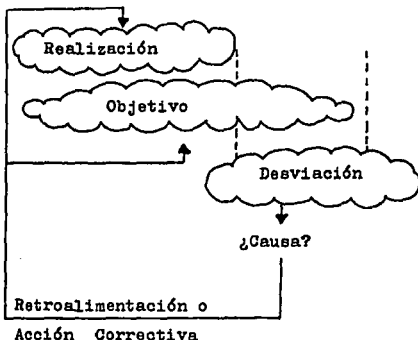


Fig. 5.7.0.1.- El proceso del control.

Claramente entendemos que las acciones correctivas nos hacen modificar los resultados para que se

iguales con los planes, o a hacer reemplazamientos en los mismos objetivos si éstos han sido mal determinados a causa de una planeación errónea o defectuosa. El control es dinámico y no estático y desempeña hermanado con la planeación un papel repetitivo-constante para fijar otras orientaciones a la organización, que se traducen en nuevas alternativas o caminos a seguir frente a situaciones cada vez - - cambiantes.

5.7.1.- Planeación y control.

Por la relación tan estrecha que existe entre estos dos conceptos, han sido llamados las dos hermanas gemelas de la función administrativa ya que no pueden andar separadas una de la otra. Obvio es que no podemos controlar algo que no ha sido planeado para evaluar la buena o mala actuación realizada. Así, comparar situaciones reales o históricas no constituye de por sí un verdadero sistema de control ya que la planeación no aparece por ninguna parte, y solamente tendría validez este procedimiento si se ha de terminado de antemano un índice que permita evaluar los resultados reales con relación a cifras históricas obtenidas.

5.7.2.- Aspecto humano del control.

El control entendido en su parte positiva es un estimulante para lograr una mayor eficiencia en

el trabajo y constituye de por sí una base fundamental para alcanzar los objetivos individuales de auto-realización y satisfacción en el trabajo, así como la misión organizacional que se pretende llevar a cabo. Sin embargo, los controles encuentran casi siempre oposición en las personas, no gozan de mucha popularidad en nuestro medio y muchos la rechazan cuando encuentran rendimientos que no son satisfactorios al que está llevándolo a cabo, y revisar el trabajo-realizado.

Aceptada como real la situación planteada, mencionaremos algunas posibles causas por las que son -rechazados los controles:

- . Existen rendimientos con base en estándares desconocidos o mal establecidos.
- . Objetivos impuestos con estándares que no son razonables.
- . Evaluaciones que no consultan los factores que se-escapan al control de la persona que ejecuta y que no están muchas veces dentro del área de sus pro--pias responsabilidades.
- . Recaltar los puntos negativos y no darle importancia a los aspectos positivos del rendimiento frente a los planes.
- . No existe legitimidad en el control.
- . El descontento natural que producen los hechos de-sagradables.

Cuando se aplica un control en un programa como este debe cuidarse que se haya cumplido el objetivo principal que es integrar, informar y estimular al personal de la organización con su misión y que las estrategias de mezcla de mercadotecnia se desarrollen conforme se han diseñado, así mismo; trata de impedir la existencia de desviaciones negativas y su repetición.

5.7.3.- Control por medio de auditoría.

Un elemento tradicional en los controles ha sido la auditoría que desde sus inicios, se empezó a aplicar en el área contable y a través de los años se utilizó en otras disciplinas. Hoy también podemos hacer uso de ella en el control de un programa como el que estamos desarrollando.

La auditoría tiene la función de examinar los hechos que se han consumado y en este caso; revisará el curso del programa hasta su término, informando analíticamente lo detectado para que posteriormente se tomen medidas procedentes.

Se debe hacer incapié en que la evaluación y el control por auditoría deja un espacio de tiempo entre el momento en que se aplicó el programa y la fecha en que se realiza la auditoría y la presentación del informe detallado, tal y como se observa en la figura 5.7.3.1.

Desafortunadamente de esta manera no se pueden corregir con oportunidad algunas fallas en las que - se debe actuar con rapidéz para evitar un mal entendido, un trabajo forzado o una cadena de rumores.

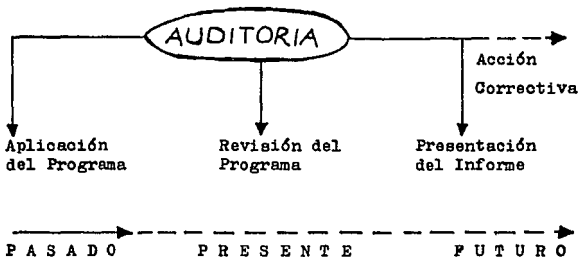


Fig. 5.7.3.1.- La auditoría como medio de control del programa

5.7.4.- Control por medio de monitoreo.

La idea de aplicación del monitoreo nace del - concepto llamado: Monitoreo de los contactos de oportunidad, que se da en los medios de comunicación como la radio y la televisión; y que consiste en transmitir la señal y monitorearla a tiempo real (conforme se está produciendo) por lo que todas las deficiencias ocurridas se corrigen y previenen de inmediato, de manera que el receptor final en su televisor o en su radio reciba una imagen o sonido de calidad final.

Análogamente se puede realizar un control corrigiendo cada punto del programa en su desarrollo que no alcance su objetivo en el momento, para sa--near el proceso y retroalimentarlo, tal y como se muestra en la figura 5.7.4.1

De la misma manera, este medio de evaluación y control se convierte dualmente en un reforzamiento seguro.

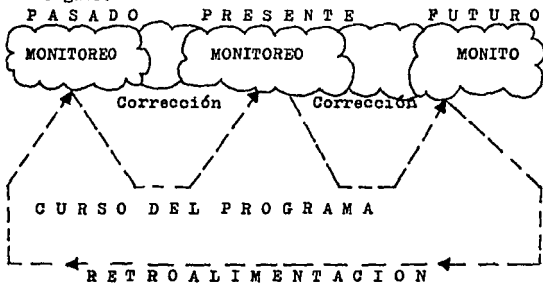


Fig. 5.7.4.1. El monitoreo como medio de control del programa.

5.8.- Inducción del nuevo personal a la misión organizacional. -

Cuando se selecciona y contrata a un ser humano para ocupar un puesto dentro del grupo de trabajo de la organización; es necesario pensar en que otra personalidad diferente a los demás miembros y a la misma compañía se anexará. Este nuevo trabajador o empleado conocerá las normas, leyes, políticas, procedimientos costumbres nuevas y extrañas para él.

En esta etapa se pretende ; además de continuar con el tradicional proceso de inducción tan útil para la ambientación del nuevo elemento a la organización y su clima y que debe contener algunos de los siguientes aspectos:

- . dar a conocer la empresa al nuevo elemento
- . su historia
- . sus actividades principales (giro comercial)
- . las prestaciones que ofrece
- . el organigrama
- . los derechos y obligaciones del personal
- . las áreas de trabajo
- . las áreas de descanso
- . las funciones propias del puesto
- . etc.,

También debe transmitirle la misión de la organización y la actitud de trabajo con respecto a la misma, así como la relación del puesto a ocupar.

No debe olvidarse el rol que representará el -
desempeño de una buena labor y la coadyuvación con -
los objetivos generales, es por eso que si se reali-
za esta labor dentro de la inducción, el resultado -
que se produzca posteriormente servirá como retroali
mentación para el programa.

CAPITULO VI

CASO PRACTICO 2 (CONSORCIO DE ILUMINACION, S.A. DE -
C.V. : PROGRAMA PARA INTEGRAR AL PERSONAL A SU MI- -
SION).

Este caso práctico tiene como finalidad resol-
ver el problema del capítulo cuatro en donde se en-
contró que las ventas habían decaído y el personal -
de la organización se hallaba muy confuso.

Del mismo modo cumple con el objetivo de mos-
trar que los recursos humanos son sumamente importan-
tes y se les debe reconocer como uno de los elemen-
tos más indispensables con que cuenta una organiza-
ción.

De manera didáctica también pone a prueba cada
una de las etapas del Programa diseñado y propuesto-
en el capítulo anterior, en una empresa como es - -
Consortio de Iluminación, S.A. de C.V., la que final-
mente logrará resolver su serio problema y encausar
sus actividades y personal debidamente.

6.1.- Definición de la misión.

Como vimos en la etapa tercera del caso práctico presentado en el capítulo cuatro, la empresa Consorcio de Iluminación, S.A. de C.V., pudo definir su misión perfectamente después de pasar por tres etapas de búsqueda.

De manera breve se recordará esta misión a fin de ejemplificar cada uno de los puntos de este programa.

Hoy en día la misión de Consorcio de Iluminación, S.A. de C.V., consiste en:

"Proporcionar un concepto adecuado para cada problema de iluminación y proyectar la solución con estética, funcionalidad y profesionalismo con el cliente".

Y de manera resumida en base a la necesidad -- que se satisface al cliente, la misión sería:

" I L U M I N A R A L M U N D O "

En esta organización los directivos que definieron esta misión consideraron que iluminando, sus posibilidades de desarrollo serían grandes. Además - se trabajaría más de cerca con el cliente.

6.2.- Sondeo en la organización.

Con el objeto de saber y conocer si el personal de Consorcio de Iluminación, S.A. de C.V., había asimilado la misión de la organización o bien en qué medida hace falta un reforzamiento. Se realizará un sondeo por medio de un cuestionario muy sencillo que consta de menos de ocho preguntas, que permita el objetivo antes planeado.

Tales cuestionarios serán aplicados en un censo a las 18 personas que laboran en la compañía, pertenecientes a las tres Gerencias de la estructura organizacional y por lo tanto; sus opiniones y puntos de vista permitirán tener suficientes elementos para emitir un juicio.

Los cuestionarios se practicarán en el área de trabajo de cada persona y se les dará la libertad de contestar sin presión alguna, a fin de que sus respuestas sean lo más veraces posible.

Se espera que la aplicación de estos cuestionarios dure un tiempo aproximado de dos días, para posteriormente proceder a la interpretación.

Las preguntas que contiene el cuestionario fueron diseñadas para que indaguen lo respectivo a la misión organizacional y darle también solución al problema del capítulo cuatro: El departamento de ventas no estaba vendiendo lo suficiente.

QUESTIONARIO PARA EL SONDEO

CONSORCIO DE ILUMINACION S.A. DE C.V.

La Gerencia General en su afán por mejorar la comunicación con su personal, ha diseñado este cuestionario para conocer su opinión:

1.- Nombre: _____

2.- ¿Qué puesto ocupa en la empresa?

3.- ¿Cuáles son las principales funciones que realiza?

4.- ¿Cuál cree usted que es la Misión de esta empresa?

5.- ¿En qué contribuye usted con su trabajo para lograr lo anterior?

6.- ¿Le gustaría conocer más sobre todas las actividades que realiza la empresa?

¡Gracias por colaborar con nosotros!

6.3.- Interpretación del sondeo.

Se entrevistó a toda la población de Consorcio de Iluminación, S.A. de C.V., en un censo de 17 personas, el cuál nos dió la oportunidad de conocer los puntos de vista de todos los puestos existentes en la estructura jerárquica de la compañía.

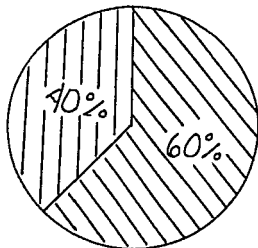
En los cuestionarios cada persona enlistó las principales funciones que realiza y eso sirvió para comprobar que sí las conocen aunque no están bien canalizados. Se captó también la falta de información por parte del personal administrativo y de ventas, - existiendo en ellas una confusión entre el giro comercial y la misión de la empresa.

Sin embargo, el personal perteneciente a la Gerencia de Proyectos (producción) están bien identificados con la razón organizacional, los productos y - los servicios ofrecidos al cliente.

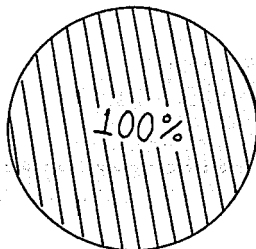
Otro problema detectado y considerado grave; - es que la mayoría de las personas no saben en qué mediada su trabajo es importante para conseguir los - - objetivos generales, a excepción de la gente de Proyectos.

El 100% del personal desea saber más sobre su organización, las actividades que realiza y toda la información relacionada con la iluminación y los trabajos laborados en pos de la misión.

Gráficas Pastel interpretativas de los resultados -
principales obtenidos en los cuestionarios.



El 60% del personal de la empresa no conoce la misión organizacional y por tanto; tampoco sus productos y servicios al cliente. el 40% si la conoce por pertenecer al departamento productivo.



El 100% de la población está deseosa de saber más sobre su empresa y conocer a fondo las actividades que se llevan a cabo, así como de aportar ideas y sugerencias para desarrollarse junto a ella.

6.4.- Actitud para cada puesto según la misión.

Se pensó en que antes de reunir al personal para integrarlo a la misión de la organización, se tendría que buscar una actitud mental positiva que repercutiera en una asimilación de manera más práctica y satisfactoria.

Se procedió a ordenar por Gerencias los puestos para asignarle la actitud que se pretendía adoptar a sus ocupantes después de realizado el programa.

a).- Gerencia de Proyectos

. Proyectistas

El Gerente de Proyectos así como los proyectistas deberán siempre tener en la mente que cada proyector, conteniendo la esencia única del trabajo diario que se realiza en la compañía y que cada uno contribuirá a iluminar al mundo con estética, funcionalidad y dominio técnico.

. Electricistas

Los electricistas estarán concientes de la responsabilidad que implican las instalaciones eléctricas que sirven para darle la vida final al proyecto de iluminación de un espacio del mundo entero.

b).- Gerencia Administrativa

. Contadores.

Deberán tener una mente positiva y abierta con la cual se considerará que gracias a su trabajo oportuno, la empresa conocerá su situación económica que finalmente permitirá la toma de decisiones en su momento a la Gerencia General.

. Capturistas

Al igual que los contadores, los capturistas - sabrán que su misión es realizar eficazmente la captura de datos para coadyuvar a la elaboración de Estados Financieros, así como la actualización de información contable que finalmente optimizarán el servicio que ofrece la compañía.

. Tesorero

La tesorería general deberá tener a tiempo los flujos de efectivo que permitan conocer la liquidéz de la compañía, con lo cual se pueden realizar las diferentes operaciones pertinentes con los clientes- y proveedores que son primordialmente los dos pilares de la empresa y por lo tanto ambas partes quedarán satisfechas.

. Almacenista

Gracias a su labor los materiales que iluminarán al mundo, estarán perfectamente cuidados y organizados para formar parte de un proyecto o sistema lumínico.

. Personal de Intendencia

Comprenderá que con el aseo y cuidado del local y oficinas en las que se encuentra instalada la empresa, se logrará dar una excelente imagen a todas aquellas personas que acuden del exterior. Además de que si el lugar donde se labora es agradable, el ambiente de trabajo resultará más cordial, contribuyendo con esto al desarrollo de relaciones públicas.

c).- Gerencia de Compras y Ventas

. Gerente y vendedores

Deberán conocer perfectamente la misión en base al servicio que proporciona el producto al cliente, así como las características de los productos y el mercado consumidor al cual van dirigidos. Esto -- permitirá ofrecer al cliente mayores opciones para -- resolver sus problemas técnicos de iluminación.

Se encargarán también de recomendar los mejores materiales para cada requerimiento y la selección de los proveedores adecuados.

Su misión será crear relaciones públicas entre los clientes y la empresa, así como con los proveedores. ¡Gracias a su labor el mundo se iluminará con calidad!

d).- Gerencia General

. Gerente General

Deberá tener presente siempre la misión de la organización: que es iluminar a cualquier espacio - con arte y tecnología.

Coordinará los esfuerzos de todos los elementos de la empresa para que juntos trabajen por esa misión, con la idea de darle lo mejor al cliente -- sea cual sea la función que cada uno de ellos realice y las actividades que se requieran para alcanzar el único propósito fundamental.

"Iluminar al mundo entero"

6.5.- Integración del personal a la misión.

Después de haber interpretado el sondeo, los resultados arrojaron que la mayoría del personal no conoce la misión, ni tampoco sus esfuerzos son canalizados debidamente.

Ante esta situación se tomó la decisión de continuar con el programa en la etapa de integración.

Esta etapa se llevó a cabo siguiendo los pasos propuestos en el capítulo cinco:

- 1).- Se reunió a todo el personal de la compañía y - por ser una población muy reducida se consideró conveniente citarlos a todos e integrarlos de - manera conjunta.

En este caso se les explicó el motivo de la reunión y los objetivos que pretendía el programa. Se enumeraron algunos de los beneficios que se alcanzarían poniéndolo en práctica y la mejoría lograda en la realización de las funciones de - cada persona.

- 2).- Se dió a conocer la misión organizacional y enseguida se mostró un video de todos los trabajos realizados con los clientes y cómo se han - ido perfeccionando los proyectos con el paso - del tiempo.
- 3).- Se habló de la labor de cada persona en su puesto y la importancia que tiene para formar el engrane llamado: Consorcio de Iluminación, S.A. - de C.V.

- 4).- Se narró la historia de la empresa a manera de resumen, para que comprendieran la base de la misión y la planeación de la visión que se pretende alcanzar.

En un triptico elaborado por los mismos organizadores se resumieron los siguientes puntos, - con el objeto de facilitar la asimilación:

- a).- misión organizacional
 - b).- misión de cada puesto como punto fundamental para lograr la misión general
 - c).- objetivos principales de la organización
 - d).- estrategias y tácticas a seguir para lograr el punto anterior
 - e).- la visión de la organización a futuro y - las ventajas implícitas para el personal.
- 5).- Se destacó la imperiosa necesidad de satisfacer al máximo al cliente para cautivar su preferencia y ganar posicionamiento en el mercado. Igualmente se habló del valor agregado que cada persona debe poner a su labor y cómo con esto - se produce una calidad inmejorable.
- 6).- Por último se estimuló al personal para trabajar en equipo y por una misión organizacional - que produce beneficios para ambos: Consorcio de Iluminación, S.A de C.V. y personal.
- Se ofrecieron algunos incentivos y la garantía de sostener cada mes una plática de información para favorecer la integración.

6.6.- Reforzamiento en el programa.

Después de realizada la integración, se dió un reforzamiento con el objeto de no perder el sentido de lo conseguido hasta ese momento.

Se pusieron en práctica algunas acciones que - posteriormente arrojaron buenos resultados:

- 1).- Se obsequió a cada miembro de la empresa un folleto publicitario que se editó para darse a conocer en el mercado y que contiene de manera resumida la información sobre la compañía y sus proyectos.
- 2).- Se colocaron retablos en las áreas más transitadas por el personal y con los cuales se inspiraba confianza, responsabilidad y un gran reconocimiento al esfuerzo dado, éstos contenían la siguiente leyenda inscrita:
"Tu trabajo es parte de la misión de Consorcio de Iluminación, S.A. de C.V."
- 3).- Se colocó en los sobres de pago de sueldo la --misión de la empresa escrita, así:
"En esta empresa nuestra misión es iluminar"
- 4).- Cada proyecto de iluminación que se efectuó posteriormente a la integración, se dió a conocer al personal de otras gerencias por medio de láminas que se colocaron al alcance de todos, mostrando el dibujo de el espacio que se estaba iluminando.

6.7.- Control del Programa.

Se manejó para este programa un sistema de monitoreo con el fin de ir corrigiendo los errores que fueran surgiendo a lo largo de su curso y después de aplicado.

Esto se realizó detectando cualquier duda, fuga de información, problema entre gerencias al realizar nuevos productos, al surgir otros clientes, etc., de manera que la misión organizacional y la del programa no se viciara.

Además se colocó un buzón de sugerencias para que el personal expresara cualquier inquietud y proceder a canalizarla debidamente.

Se planeó realizar una junta informativa cada mes, en la que se dieran a conocer las actividades - acontecidas durante ese lapso de tiempo, los cambios operados, las innovaciones y lo relacionado con las funciones del personal.

Después de varias semanas de aplicado el programa, las ventas conseguidas por el equipo de vendedores mejoró, y al analizar el desglose de sus facturas se notó que ya no solamente colocaron ventas de equipos y sus componentes (como anteriormente lo habían venido haciendo) si no de proyectos y sistemas de iluminación que ahora ya conocían y que es la especialidad de Consorcio de Iluminación, S.A. de C.V. Pudiendo con esto, empezar a observar los resultados del programa.

6.8.- Inducción del nuevo personal a la organización

Se planea para esta etapa dar al nuevo personal una inducción por medio de un video de la trayectoria de la empresa, su historia, sus trabajos realizados, su misión y la visión de la misma.

Hablarles también de la importancia de la labor que realizará en su nuevo puesto y la trascendencia que tiene para que la misión se cumpla.

Al igual que los miembros ya existentes de la compañía; se les dará el folleto publicitario para que conozcan los productos y servicios que se ofrecen.

Por último, se seguirán los pasos tradicionales de la inducción sabiendo de antemano que se ha preparado al nuevo personal para que canalice sus esfuerzos adecuadamente hasta la contribución de iluminar al mundo, sea cual fuere el puesto que vaya a ocupar y las actividades a realizar.

6.9.- Conclusiones finales del caso práctico.

En este caso práctico se pudieron obtener las siguientes conclusiones las cuales nos ayudan a cimentar la hipótesis número cuatro de tesis:

Se puede decir que el personal de una organización siempre estará deseoso de caminar junto a ella según arrojó como resultado el sondeo por medio de cuestionarios practicado en la empresa Consorcio de Iluminación S.A. de C.V., así como de participar en el logro de los objetivos de una manera directa y activa para crecer y desarrollarse a la par, buscando beneficios para ambas partes.

Es un hecho que la organización siempre debe canalizar la energía de su personal para aprovechar la al máximo y reconocer el esfuerzo que éste le proporciona de manera dispuesta e incondicional.

Es importante que todo el personal conozca qué es lo que se hace, cómo y para quién; en la empresa donde labora.

Y por último, resulta vital no descuidar al equipo de ventas que alimenta el corazón de una empresa, manteniéndolo actualizado de todo lo que ocurre con la organización, sus productos, sus servicios e innovaciones y con los clientes que tienen las necesidades y que finalmente dan la última palabra.

CONCLUSIONES

Después de haber realizado todo el trabajo de esta tesis que nos llevó a conocer algo más sobre la Misión Organizacional y su trascendencia, podemos -- llegar a las siguientes conclusiones:

Una organización de cualquier tipo que desee - tener una trayectoria importante en su campo de - - acción; deberá definir perfectamente su misión que - no es otra cosa que la vocación para la cual fué - - creada, en base al servicio que se pretende dar al - consumidor final en el producto y con esto conseguirá automáticamente la primera directriz que guíe sus pasos.

Podemos afirmar que teniendo establecida y enmarcada su vocación que conlleve directamente al ser vicio para el cliente, todos los lineamientos que se pretendan establecer y los esfuerzos con que se de-- seen alcanzar estarán dictados con un cierto grado - de garantía y certeza.

Pero es necesario poner énfasis que durante la conceptualización y búsqueda de la misión, la organi zación deberá realizar múltiples análisis que finalmente le permitan conocer la verdadera y adecuada, - pues si se toma en cuenta que de ésta dependerá la - planeación de esfuerzos y el éxito o fracaso de la - misma, resultará altamente riesgoso tomar esta deci- sión a la ligera.

De igual manera, así como la misión deberá definirse pensando en las necesidades del cliente, resultará totalmente fructífero que se piense en darle el mejor servicio por medio de un producto (bien o servicio) que implícitamente equivalga a calidad, a fin de obtener utilidades que serán el pago a ese trabajo. Tal y como observamos en el caso práctico número uno.

La misión organizacional y su conocimiento también dictarán las pautas a seguir en cuanto estrategias de mezcla de mercadotecnia, que traerán de la mano ventajas competitivas y que son la garantía para ganarse la buena voluntad del consumidor, ya que haciendo nuevamente alusión al caso práctico número uno, la compañía Consorcio de Iluminación, S.A. de C.V., ha conseguido para su cartera importantes clientes gracias a su estrategia de dominio técnico.

Por otro lado podemos decir, que si el personal de todos los niveles jerárquicos de la organización conoce perfectamente la misión, así como la importancia de su trabajo; resultará más fácil para ambas partes adaptarse a los diferentes sistemas de trabajo existentes.

Es sumamente necesario que toda organización aplique Programas para conseguir la integración de su personal, de cualquier magnitud y de acuerdo con sus necesidades como estrategia para lograr personas

seguras, creativas, emprendedoras y dispuestas a desarrollarse bilateralmente con su compañía, según -- nos arrojaron los resultados del caso práctico número 2.

Por tanto es vital, que ambas partes sepan hacia dónde se dirigen ya que las revoluciones de estos tiempos que se están dando en el medio ambiente, serán más fáciles de asimilar y los procesos resultarán menos drásticos en la adaptación.

RECOMENDACIONES

Debemos hacer un alto y llamar la atención en que no basta respaldar la misión organizacional con un conjunto de estrategias de mezcla de mercadotecnia, planes y programas de integración para el personal; sin una adecuada organización estructural -- que permita coordinar y apoyar todos estos trabajos.

Por desgracia muchas organizaciones parecen -- no darse cuenta de esto y se mantiene inflexibles -- en la manera de administrarse, y cuando los cambios internos y sobre todo externos se suscitan culpan -- al Gobierno, a la competencia, a su personal, etc., de los problemas que empiezan a detectar.

La miopía al cambio es un fenómeno que se ha presentado muchas veces en la historia industrial -- y económica de nuestro país y todos los días oímos hablar de cientos de empresas que quiebran por esta causa. Solamente las organizaciones que tengan la -- flexibilidad suficiente para modificar su estructura y estrategias cuando sea necesario; podrán sobre vivir pues el cambio se presenta con mayor rapidez -- que en tiempos anteriores.

La innovación debe ser permanente, pero no es necesario realizar cambios enormes para que sea efectiva. Las pequeñas innovaciones de todos los días -- dan mejores resultados porque son fácilmente asimiladas por la organización y su personal.

B I B L I O G R A F I A

- 1).- Picazo Manríquez Luis R., Ingeniería de Servicios, México D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1991.
- 2).- William J. Stanton, Fundamentos de Mercadotecnia, 4a. Edición, México D.F., Ed. Mc Graw Hill 1989.
- 3).- George R. Terry, Principios de Administración, México D.F., Ed. CEGSA, 1985.
- 4).- Peter F. Drucker, Management Tasks Responsibilities Practices, Nueva York, Ed. Arper & Row Publishers, 1979.
- 5).- Borghino Mario, Ensayo La Revolución del Cliente, Revista Expansión, Publicación mensual, - Enero 8 de 1992, México D.F., Grupo Editorial-Expansión.
- 6).- Alfaro Jiménez Victor, El Proceso de Planeación, Revista Estrategia Industrial, Publicación mensual, Agosto 14 de 1991, México D.F.,- Ed. CIDETI.
- 7).- Ralph Barra, Círculos de Calidad en Operación, México D.F., Ed. Mc Graw Hill, 1987.

- 8).- Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, vigésimo sexta reimpresión, México D.F., Ed. Limusa, 1980.
- 9).- Philip C. Thompson, Círculos de Calidad, México D.F., Ed. Norma, 1984.
- 10).- W. Edwards Deming, Calidad, Productividad y Competitividad, Madrid España, Ed. Díaz de Santos, S.A., 1989.
- 11).- Castañeda Luis, Cómo Destruir una Empresa en 12 meses... o antes: Errores y Omisiones de la Dirección, México D.F., Ed. Poder, 1990.
- 12).- Rodas Carpizo A., Administración Básica, 2a. - Edición, México D.F., Ed. Limusa, 1987.

BIBLIOGRAFIA DE APOYO

- 1).- Baena Paz Guillermina, Instrumentos de Investigación, 12ava. Edición, México D.F., Ed. Editores Mexicanos S.A., 1984.
- 2).- Nacional Financiera, Programas de Apoyo Crediticio Desarrollo Tecnológico, Reglas de Operación, México D.F., Ed. Subdirección de Publicaciones de Nacional Financiera, junio 1992.

- 3).- C.P. Molina Aznar Victor E., Manual de Ventas-
S.L.P., Ediciones de Admón, S.A. de C.V., 1991
- 4).- William E. Edwards, Guia de 30 días, México -
D.F., Ed. Diana, 1979.

G L O S A R I O

SLOGAN.- Vocablo americano que significa grito de -
combate o de partido, lema o mote.
Utilizado en mercadotecnia para designar -
un lema comercial; o síntesis de la misión
organizacional.