



Universidad Nacional Autónoma de México
Programa de Especializaciones en Ciencias de la
Administración

Caso Práctico

Título del Caso Práctico
Reestructuración Organizacional en PyME

Que para obtener el grado de:

Especialista en: Alta Dirección

Presenta: Galindo Coria Karina

Tutor: Marco Antonio Trejo Trejo

México, D.F. a 14 de Febrero del 2014.



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

Contenido

Introducción	3
Objetivo General.....	4
Objetivo Especifico.....	4
Antecedentes	5
Organización: “Estrategia de Negocio”	7
Análisis del Presente	9
1er. Vector o Misión Organizacional.	11
2do. Vector o Estructura Organizacional	12
3er. Vector o Diseño del Proceso de Transformación.....	15
Visión (Propuesta).....	16
Análisis del Presente	17
Matriz de impacto cruzado.....	20
Estrategias a partir de la interrelación.....	21
Análisis Mckinsey	22
Gráfica de Resultados	25
Análisis de las condiciones del pasado	26
Gráfica “Tendencia”	27
Implicaciones o efectos esperados.....	27
Estrategias asociadas a las proyecciones.....	27
Análisis Estructural.....	28
Sistema Estratégico integral	29
Matriz de evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema	30
Determinación de estrategia motriz.....	32
Plan de acción.....	33
Conclusión	58
Bibliografía	60

Introducción

Hoy en día, conocemos que las Pequeñas y Medianas Empresas son el sustento y el mayor generador de empleo en nuestro país; es por ello, que es de suma importancia enfocarnos a estos organismos para que puedan ser más productivas, eficientes y sobre todo que tenga un crecimiento sostenido.

De esta manera lograremos que no desaparezcan, sino todo lo contrario, que sigan por el camino productivo.

Es por esa razón que el enfoque de este proyecto es una PyMe, la cual posiblemente en un futuro pueda ir desarrollando todas las capacidades, aptitudes y habilidades para mantenerse y; no solo eso, desarrollar la capacidad de abrir nuevas sucursales.

Para eso, desarrollamos este análisis de la situación actual de la empresa que nos dará la visibilidad de ver las áreas de oportunidad y desarrollar las posibles soluciones que pueden implementar para lograr que sean una empresa de éxito.

Podrán constatar las herramientas utilizadas que me dió la pauta para conocer la situación actual, las variables que afectaban su desarrollo y la proyección que se podría dar en un futuro. Las soluciones que se encuentran plasmadas en este documento, se encuentran fundamentadas en teorías, las cuales son las bases que permitirán lograr un mejor desarrollo.

Es de suma importancia resaltar que el nombre de la empresa, socios y datos relevantes de la organización han sido cambiados a petición del dueño del lugar por protección y seguridad del mismo.

Objetivo General

Principalmente es dar la pauta de que uno puede dar posibles soluciones a deficiencias que se encuentren en una Organización, lo cual nos permitirá enfrentarnos a la actividad profesional real que se presenta hoy en día y; sobre todo darnos visibilidad del alcance que podemos tener en nuestra profesión.

Nosotros, somos los líderes de hoy y debemos ser profesionistas responsables, solidarios y ejercer con ética y valor nuestra profesión.

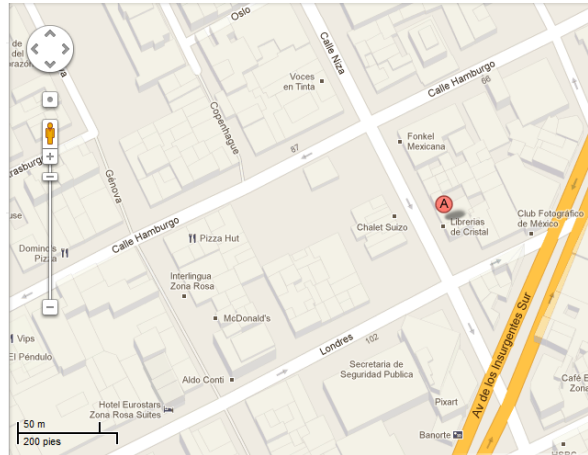
Objetivo Especifico

Es brindar un análisis de manera integral y evaluar a la organización en una visión general de tal manera que nos proporcione la identificación del área real de conflicto, las razones que generan el problema y; así poder brindar alternativas viables que permita lograr un mejor desempeño y llegar a cumplir las metas que tiene la organización.

Antecedentes

Restaurante Bar Rosa, se encuentra en Londres #21, Colonia Juarez; mejor conocido como Zona Rosa o en su defecto en el mercado rosa.

Este establecimiento tiene aproximadamente 30 años funcionando como bar; primero como ambiente buga (Heterosexual) y en la actualidad es conocido como un antro GAY aproximadamente desde hace 5 años.



Edificio considerado como propiedad histórica o patrimonio cultural y por el cual no puede sufrir ninguna modificación; esto nos da una ventaja con respecto a los requerimientos (estacionamiento) que solicita las autoridades correspondientes.

Cuando se cambia el giro a ambiente gay; este empieza con un capital social de \$100, 000.00 pesos para empezar a realizar actividades y dar servicio a sus clientes (ya se contaba con una cartera de clientes); este capital se conforma con la aportación de tres socios:

- Roberto Pérez Rosales \$33,334.00
- Carlos López Lopez \$33,334.00
- Juan Robles Martinez \$33,334.00

Los integrantes de la organización es conformada por los compañeros de trabajo que anteriormente estuvieron juntos en el mismo giro, por lo tanto podemos analizar que contamos con otra ventaja con respecto a los otros antros. Esto es por lo siguiente:

1. Conocen perfectamente la manera de trabajar, gracias a la experiencia que tienen.
2. Cuentan con una cartera de clientes leales que los han seguido durante los cambios que han afrontado.
3. Se considera que no es necesaria la capacitación, debido al tiempo que llevan trabajando en conjunto.
4. Conocen perfectamente el nicho de mercado.
5. El equipo es solidario, leal y trabaja en equipo.

Entre sus principales competencias de la zona se encuentra:

- Cabaretito
- Lipstick
- Papi
- Lollipop
- Touch Zona Rosa

Competencia en general:

- Living
- Ansia
- Kaos Club
- Híbrido
- Spartacus

Aunque se debe mencionar que lo hace diferente a los demás por su excelente trato a sus clientes, ambiente, música, su infraestructura y la seguridad con la que cuenta el lugar. Aparte de que es un mercado que aún no es tan explotado y que aún carece de satisfactores para ellos; por lo tanto, es un excelente negocio del cual uno puede obtener muy buenos beneficios.

Organización: “Estrategia de Negocio”

Restaurante Bar Rosa se encuentra en Londres #21, Colonia Juárez, exactamente en Zona Rosa; considerado como el mercado rosa, debido a que es el punto de encuentro para la comunidad LGBTTTI (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgéneros, Transexuales, Travestis e Intersexuales)

Su principal punto a favor, debido a que el servicio que ofrecen es dirigido a la comunidad LGBTTTI; como un lugar de diversión continua, excelente ambiente y la mejor música del momento.

Al comienzo de este gran proyecto, solo estaba dirigido a la comunidad lesbica; debido que los socios en un principio siempre habían dado servicio a ese segmento de mercado. Esto ayudo a la organización a mantenerse, considerando que ya se tenía con una cartera de clientas leales.

Conforme transcurre el tiempo, la administración analiza las ventas y concluye que el ingreso que estaban generando no era suficiente para los gastos que la organización estaba presentando, por lo que al llegar Carlos Morales y Rodrigo Fernández presentando una propuesta de negocio para la planta baja, deciden aceptar.

Al tercer año, se integran al equipo de Bar Rosa, creando con esto; un nuevo espacio para la comunidad Gay en la planta baja, ofreciendo lo siguiente:

- Show de stripper
- Dinámicas de juegos
- Karaoke

Obteniendo como resultado:

1. Creando un lugar único donde existe una planta para la comunidad Gay y otra planta lésbica, generando un servicio exclusivo dentro de Zona Rosa.
2. Atraer nuevos clientes
3. Estar entre los mejores lugares de ambiente en el DF
4. Generar empleo.

En la actualidad, la empresa ya empieza a generar utilidades, creció su recurso humano, la administración se hizo más demandante (debido a que se manejan diferentes precios, conceptos y entretenimiento) y el inventario de materia prima aumento.

Análisis del Presente

La organización no cuenta con Misión, por lo que procedemos a analizar nuestro presente; considerando los siguientes puntos:

Productos ¿Qué vendo u ofrezco?

PRODUCTOS (Servicios)	CARACTERISTICAS
Show: <ul style="list-style-type: none"> • Travesti • Stripers • Tanga 	<ul style="list-style-type: none"> • Venta de Alcohol • Botana • Taxi seguro • Seguro contra posibles accidentes • Guarda-ropa • Seguridad Privada • Primeros Auxilios • servicio de papel, jabón y limpieza continua de los baños • Show continuo de gogo dancer's • Imitación de artistas de diferentes géneros (pop, balada, 50's) • Calidad de servicio en atención continuo a los clientes. • Noches de karaoke.

Clientes ¿A quién le vendo u ofrezco?

Cliente	Características	Necesidades	Características del satisfactor demandado
Mujeres y Hombres	20-60 años LGBTTTI Nivel social medio-alto Ingreso económico mensual de \$15,000 a \$20,000. Preferencias sexuales por su mismo sexo	Lugar exclusivo Diversión Baile Show y entretenimiento Lograr ser ellos mismo	Seguridad del lugar Bebidas en buen estado y servicio de calidad Música continua y variada Show distinto y con base al gusto del cliente Lugar exclusivo para gente de ambiente

Competencia

Organización	Características	Productos que ofrecen (Características)
Living	Es considerado dentro de los 10 mejores nocturnos.	<ul style="list-style-type: none"> • Main room • Fiestas electrónicas • Eventos colectivos LGBT • Coreografías asombrosas
Cabaré-Tito	Abierto toda la semana, existe un cover donde se ingresa a todo el lugar y su ubicación está cerca del metro insurgente.	
Boy Bar	Buena ubicación, lugar exclusivo de encuentros y su terraza atrae mayor cantidad de gente fumadora.	<ul style="list-style-type: none"> • Cuarto oscuro • Terraza para fumadores • Fiestas de contactos personales. • Intercambio erótico-sexual. • Ricos y famosos del Magazine "Ser gay" • Festejos de signos zodiacales • Bartenders con torso desnudo (como instrumento de venta) • Gogo's • Exclusivo gay aunque si permiten la entrada a las mujeres. • Equipo de sonido potente.
Lipstick	Selección pop musical y bellos asistentes.	
Híbrido	Buena ubicación y lugar de esparcimiento gay.	

1er. Vector o Misión Organizacional.

1. ¿Qué vendemos u ofrecemos?

Servicio, diversión, alcohol y buena música.

2. ¿A quién se lo vendemos u ofrecemos?

Comunidad LGBTTTI

3. ¿Para qué se lo vendemos u ofrecemos?

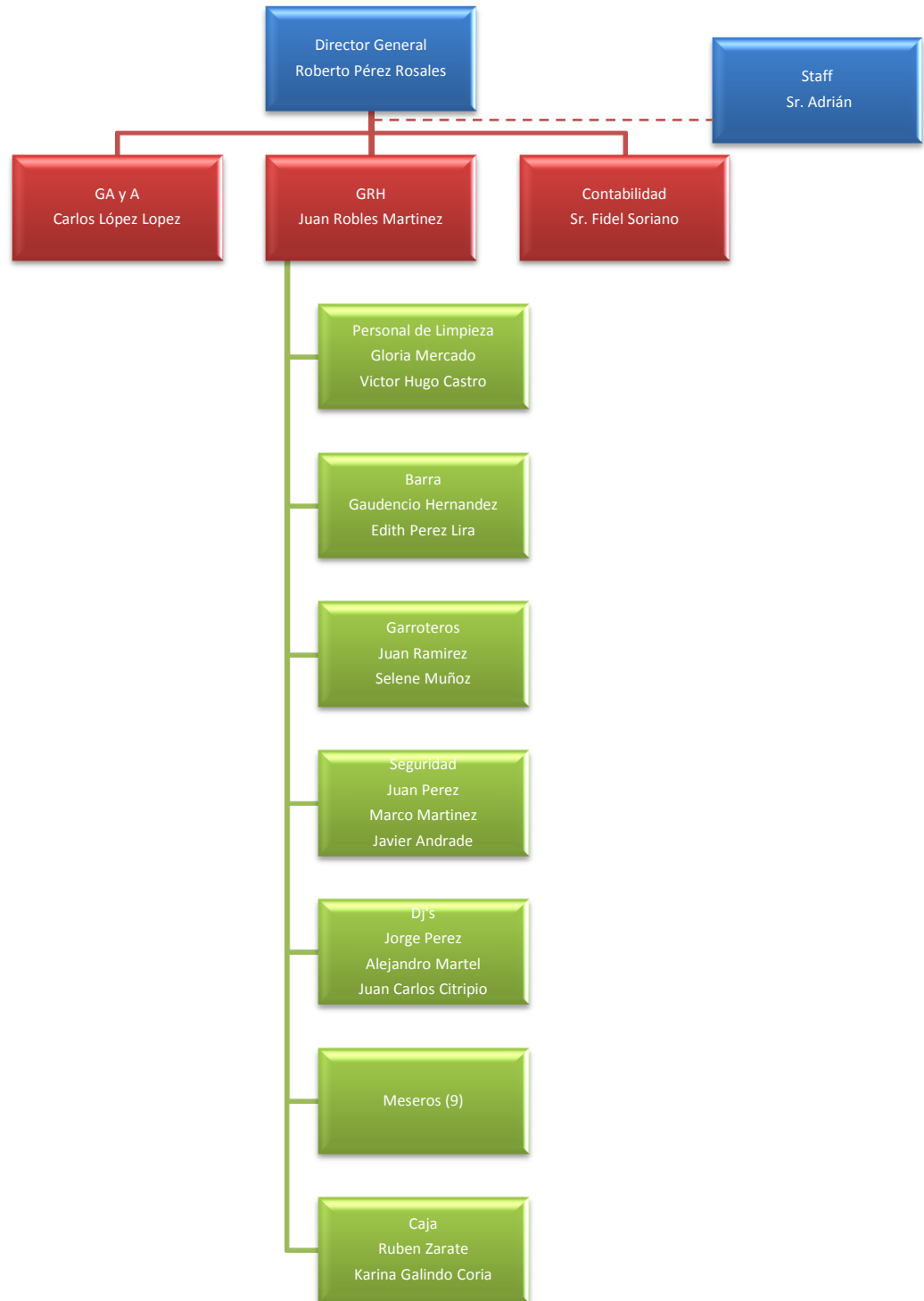
Para ofrecer un lugar exclusivo, en donde puedan ser ellos mismos.

Considerando las respuestas anteriores, se propone la siguiente Misión:

Proporcionar el mejor ambiente Lésbico-Gay, donde pueden encontrar diversión, música actual, karaoke y los mejores shows para su entretenimiento.

2do. Vector o Estructura Organizacional

Al ser una pequeña empresa, no consideraban importante contar con un organigrama; por lo tanto se propone lo siguiente:



Descripción de nivel jerárquico

Nivel Jerárquico	Funciones	Responsabilidad	Tramo de Control
Primer Nivel Director General	<ul style="list-style-type: none"> • Controlar de áreas. • Toma de decisiones • Verificar proveedores • Control del show • Control de publicidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Control de inventario • Contabilidad • Cumplir con la normatividad. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toda la empresa
Segundo Nivel Gerente de Adquisiciones y Abastecimientos	<ul style="list-style-type: none"> • Lleva a cabo el abastecimiento de almacén. • Abastece las barras de botana. 	<ul style="list-style-type: none"> • Es conseguir el mejor precio de botellas. • Mantener abastecidas las barras de botana. • Supervisión de insumos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Toma de decisiones en el área.
Segundo Nivel Gerente RH	<ul style="list-style-type: none"> • Control de asistencia • Designa las áreas a trabajar • Dirige y organiza a los empleados. 	<ul style="list-style-type: none"> • Administración RH • Controlar las situaciones que se puedan presentar con el personal. 	<ul style="list-style-type: none"> • Recurso Humano.
Tercer Nivel Operativos	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar Limpieza • Montaje del equipo • Brindar un Servicio • Mezcla de música actual 	<ul style="list-style-type: none"> • Dejar al cliente satisfecho con el servicio. 	

Grado en que los elementos y/o relaciones de la estructura organizacional.

Elemento y/o relaciones estructurales	No aplica	Bajo	Medio Bajo	Medio	Medio Alto	Alto
Estructura		+				
Funciones				+		
Autoridad				+		
Responsabilidad					+	
Tramo de Control					+	
Delegación		+				
Control Interno				+		
Valores compartidos			+			
Normatividad						+
Reglamentos				+		
Manuales	+					
Comunicación de Tareas			+			
Liderazgo				+		
Reconocimiento					+	
Apoyo					+	
Sentimientos de identidad					+	
Solución de conflictos				+		
Coordinación entre áreas				+		
Selección de personal	+					
Capacitación	+					
Presupuesto			+			
Comercialización	+					
Promoción		+				
Ventas				+		
Logística					+	
Almacén						+
Precio de venta					+	
Ambiente laboral				+		

3er. Vector o Diseño del Proceso de Transformación

<p>T I P O S D E</p>	<p>P R O C E S O</p>	<p>En el proceso de transformación y por área específica, ¿Cuántos años de Estudio teórico posee la gente? Cuatro años ¿Existen manuales del proceso de transformación donde se indiquen las Teóricas básicas del mismo? A pesar de que llevan 4 años con la operación la empresa aún no cuenta Con estos manuales. El desarrollo teórico de su proceso de transformación: a) ¿Lo desarrollaron en la organización? X b) ¿Lo copiaron de alguna otra organización? ____ c) ¿Lo compraron en alguna organización? ____ ¿Considera que el conocimiento teórico es suficiente para el desarrollo del Proceso? No, se requiere una actualización</p>
<p>T E C N O L O G I A</p>	<p>O P E R A C I O N E</p>	<p>1. ¿Cuántos años de experiencia práctica, en el área específica de la organización tiene la gente? 15 a 23 años 2. Diga en qué áreas del proceso la empresa tiene mayor y menor experiencia Práctica: Mayor experiencia: en el servicio al cliente Menor experiencia: capacitación del personal</p>
	<p>E Q U I P O</p>	<p>El equipo con el que cuenta la organización: a) ¿Es adecuado? Sí b) ¿Es suficiente? Sí c) ¿Está bien distribuido? Sí</p>

Visión (Propuesta)

Ser ubicado como el mejor lugar de diversión nocturna para la comunidad LGBTTTI. Siempre con un paso adelante para lograr con ello, satisfacer las necesidades, expectativas y gustos.

Esta visión implica:

1. Investigación y observación de las necesidades del consumidor
2. Nuevos conceptos de entretenimiento.
3. Mantener calidad de servicio y productos.
4. Análisis constante de nuestra competencia.

Para poder lograr nuestra propuesta de visión, se consideró fundamental preguntar primero a los socios que visión tenían de su lugar por lo cual nos contestaron lo siguiente:

..”Nos vemos como una organización que brinda la mejor calidad de servicio; satisfaciendo las necesidades y expectativas del mercado, lo cual nos permitirá ser enfocados como el mejor lugar de entretenimiento nocturno para el mercado rosa”

Análisis del Presente

Identificación de las fortalezas y debilidades

Fortalezas	Debilidades
1. Excelente ubicación para el nicho de mercado. 2. Precio de venta 3. Recurso humano especializado 4. Apoyo 5. Los clientes declaran estar satisfechos con el servicio brindado. 6. Se satisface su gusto musical 7. Equipo adecuado 8. El recurso humano tiene conocimiento del proceso 9. Publicidad en revista y redes sociales 10. Sentimiento de identidad 11. Delegación de actividades 12. Se cuenta con todos los documentos oficiales para poder laborar 13. Se cuenta con las medidas de seguridad para cualquier problema. 14. Seguro de accidentes	1. No se cumple con el reglamento interno al 100% 2. La autoridad llega a fallar por cuestiones emocionales 3. Falta de coordinación entre áreas 4. Capacitación baja 5. Conflictos entre personal 6. Competencia entre empleados 7. No existen manuales de procedimientos 8. Capital humano por outsourcing genera conflicto entre capital humano de Botas 9. Empleados consideran que tiene poco reconocimiento por su labor 10. Contrariedad de permisos 11. Clima laboral afectado por chismes 12. El control total de la organización solo recae en una persona

Identificación de las oportunidades y amenazas externas

<p>Aspectos Económicos: Definición: condiciones económicas del país que giran en torno del dinero Elementos actuales y relevantes: desempleo, falta de oferta para el mercado laboral, crisis económica.</p>
<p>Aspectos Políticos: Definición: sistema gubernamental que define el rumbo del país Elementos actuales y relevantes: presentan su plan de acción los políticos postulados para el siguiente sexenio.</p>
<p>Aspectos Sociales: Definición: comportamiento de la sociedad que la define y su influencia Elementos actuales y relevantes: más familias pobres, pocos recursos para tener una mejor calidad de vida. Avances con respecto a los derechos de la comunidad LGBTTTI</p>
<p>Aspectos Culturales: Definición: conocimiento de nuestras raíces y su desarrollo Elementos actuales y relevantes: empiezan las iniciativas para conocer la riqueza de la república.</p>
<p>Aspectos relevantes del sector específico (Antros): Definición: parte del sustento de la economía de nuestro país Elementos actuales y relevantes: mayor cantidad de establecimientos para la diversión de la población y mayor rigor en las normas para el desarrollo de los mismos.</p>
<p>Aspectos Tecnológicos: Definición: desarrollo de nuevas herramientas para el trabajo Elementos actuales y relevantes: innovación en tecnología reciente y nuevos productos.</p>
<p>Aspectos Científicos: Definición: desarrollo de la investigación Elementos actuales y relevantes: poca asignación del recurso monetario para investigaciones.</p>
<p>Aspectos Laborales: Definición: relaciones de trabajo patrón-trabajador Elementos actuales y relevantes: nuevas normas, políticas y demás para las relaciones laborales.</p>
<p>Aspectos de Mercado: Definición: oferta y demanda Elementos actuales y relevantes: reformas en la LFT</p>
<p>Aspectos Educativos: Definición: proceso de desarrollo integral Elementos actuales y relevantes: mayores oportunidades, becas y creación de escuelas.</p>
<p>Otros aspectos considerados relevantes: Definición: aspectos religiosos Elementos actuales y relevantes: Papa no tan bien aceptado y venerado como anteriormente se hacía.</p>

Lista de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas.

<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Excelente ubicación para el nicho de mercado. 2. Precio de venta 3. Recurso humano especializado 4. Apoyo 5. Los clientes declaran estar satisfechos con el servicio brindado. 6. Se satisface su gusto musical 7. Equipo adecuado 8. El recurso humano tiene conocimiento del proceso 9. Publicidad en revista y redes sociales 10. Sentimiento de identidad 11. Delegación 12. Se cuenta con todos los documentos oficiales para poder laborar 13. Se cuenta con las medidas de seguridad para cualquier problema. 14. Seguro de accidentes <p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Mercado rosa no tan explotado 2. Podemos tener una idea de la situación del país 3. Apoyo para PyMes. 4. Plan de acción para los políticos postulados para la presidencia del siguiente sexenio. 	<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. No se cumple con el reglamento al 100% 2. La autoridad llega a fallar por cuestiones emocionales 3. Poca coordinación entre áreas 4. Capacitación baja 5. Conflictos en personal 6. Competencia entre empleados 7. No existen manuales de procedimientos 8. Capital humano por outsourcing genera conflicto entre capital humano de Bar Rosa 9. Empleados consideran que tiene poco reconocimiento por su labor 10. Contrariedad de permisos. 11. Clima laboral afectado por chismes 12. El control está solo en una persona <p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Desempleo y migración 2. Posible crisis económica 3. Baja paga a los trabajadores 4. Intereses muy altos para posibles créditos. 5. Elecciones
---	---

Estrategias a partir de la interrelación

Elementos: Fortaleza-Oportunidades

Estrategia: Explotar el mercado, con base en una mayor publicidad y solicitando los correos de las personas que nos frecuentan para enviar promociones y los show que se manejan

- Objetivo:** Tener una mayor explotación del mercado rosa, para tener un aumento de clientes en nuestro negocio.

Estrategia: Analizar el plan de acción de los políticos postulados, para conocer los requerimientos que podrían solicitar en un futuro.

- Objetivo:** Adelantarnos a los posibles hechos con base en los cambios que se puedan presentar en los requerimientos o permisos que se soliciten para los establecimientos.

Estrategia: Continuar motivando al empleado a través de incentivos con base en las ventas que realicen para tener un aumento en la productividad.

- Objetivo:** Tener un aumento en las ventas que se tienen con base a motivar a los empleados en mejorar el servicio y tener una mejor perspectiva del lugar.

Elementos: Debilidades-Amenazas

Estrategia: Programa para desarrollo y establecimiento de un sistema administrativo.

- Objetivo:** Tener un mayor control administrativo del lugar, para tener fundamentado nuestros procesos y reglamentos.

Estrategia: Fortalecer al personal a través de un programa de capacitación.

- Objetivo:** Mejorar la calidad del servicio que se debe brindar a los clientes y un mejor conocimiento de los procesos con respecto a los lineamientos de calidad.

Estrategia: Fortalecer al líder con un programa de Liderazgo para poder afrontar las situaciones o conflictos del personal.

- Objetivo:** Un mejor liderazgo y solución de problemas con los empleados.

Análisis Mckinsey

		MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL TRABAJADORES
Tecnología		0	25	50	75	100	
Capacidades	Tiene la posibilidad de comentar con sus superiores su trabajo					1	
Estilo	Le informan de manera adecuada de su desempeño			1			
Recursos Humanos	La empresa le proporciona el equipo para comunicarse				1		
Sistemas	Los medios para comunicarse son aceptables			1			
Estrategia	Le explican el cómo se deben hacer las tareas				1		
Valores	Conoce el peligro para las personas que representa el producto que vende					1	
Estructura	Sabe a quienes debe comentar los hechos relevantes de su trabajo				1		
Suma del número de opiniones		0	0	2	3	2	7
(calificaciones de los trabajadores por el número de trabajadores)		0	0	100	225	200	525

		MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL TRABAJADRES
Administración		0	25	50	75	100	
Capacidades	La cultura de la empresa es adecuada para confiar en la comunicación		1				
Estilo	Los directivos se dirigen al personal de manera apropiada			1			
Recursos Humanos	La empresa asigna presupuesto para difundir sus propósitos					1	
Sistemas	La empresa cuenta con un sistema de información adecuado				1		
Estrategia	Se analiza la información que se proponga entre los trabajadores de la empresa				1		
Valores	La empresa difunde y es ejemplo de la misión de la empresa	1					
Estructura	Los trabajadores reciben capacitación adecuada para cumplir sus tareas		1				
Suma del número de opiniones		1	2	1	2	1	7
(calificaciones de los trabajadores por el número de trabajadores)		0	50	50	150	100	350

		MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL TRABAJADORES
	Humano	0	25	50	75	100	
Capacidades	El clima laboral es agradable		1				
Estilo	Las relaciones entre los trabajadores es de cooperación		1				
Recursos Humanos	Los trabajadores cuentan con el equipo adecuado para la comunicación de la empresa				1		
Sistemas	Se promueve la comunicación efectiva como forma de trabajo		1				
Estrategia	La comunicación de la empresa considera los objetivos como prioridad			1			
Valores	Considera que los valores de la empresa son respetados			1			
Estructura	Los niveles de autoridad y el tramo de control son los adecuados	1					
	Suma del número de opiniones	1	3	2	1	0	7
	(calificaciones de los trabajadores por el número de trabajadores)	0	75	100	75	0	250

CONCENTRADO POR ASPECTOS DE MCKINSEY	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL POR ASPECTO DE MCKINSEY
	0	25	50	75	100	
Capacidades	0	2	0	0	1	150
Estilo	0	1	2	0	0	125
Recursos Humanos	0	0	0	2	1	250
Sistemas	0	1	1	1	0	150
Estrategia	0	0	1	2	0	200
Valores	1	0	1	0	1	150
Estructura	1	1	0	1	0	100
Suma del número de opiniones	2	5	5	6	3	1,125
(calificaciones de los trabajadores por el número de trabajadores)	0	125	250	450	300	1,125

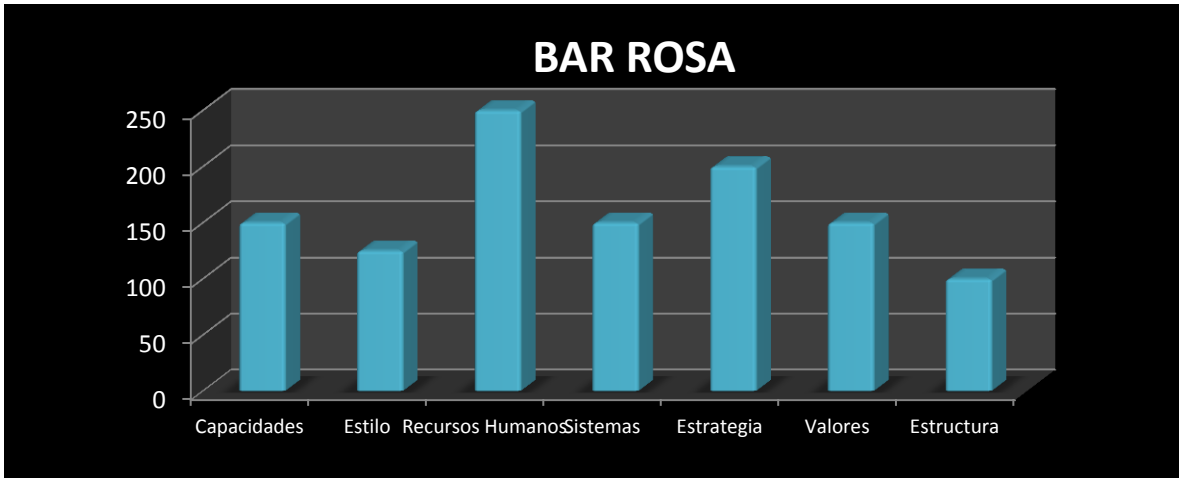
CONCENTRADO POR DIMENSIONES DE MCKINSEY	MUY BAJO	BAJO	REGULAR	ALTO	MUY ALTO	TOTAL POR DIMENSIONES DE MCKINSEY
	0	25	50	75	100	
Tecnología	0	0	2	3	2	525
Administración	1	2	1	2	1	350
Humano	1	3	2	1	0	250
Suma del número de opiniones	2	5	5	6	3	1,125

CONCENTRADO POR ASPECTOS DE MCKINSEY	TOTAL ASPECTOS ORGANIZACIONALES
Capacidades	150 13.33%
Estilo	125 11.11%
Recursos Humanos	250 22.22%
Sistemas	150 13.33%
Estrategia	200 17.78%
Valores	150 13.33%
Estructura	100 8.89%
Suma del número de opiniones	1,125 100.00%

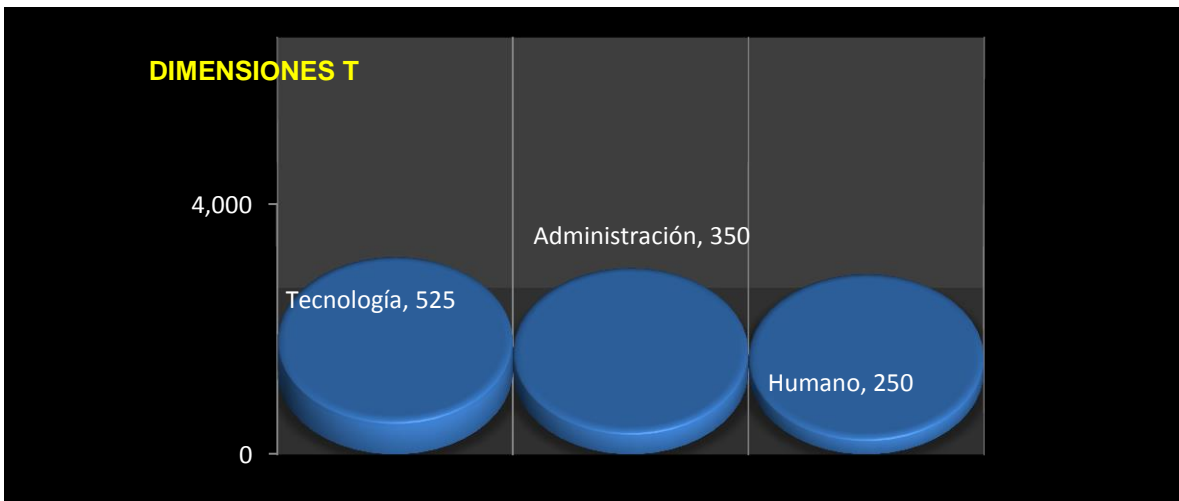
CONCENTRADO POR DIMENSIONES DE MCKINSEY	TOTAL %	TOTAL
Tecnología	46.67%	525
Administración	31.11%	350
Humano	22.22%	250
Suma del número de opiniones	100%	1,125

Gráfica de Resultados

Concentrado por aspectos de McKinsey



Concentrado por dimensiones de McKinsey



Análisis de las condiciones del pasado

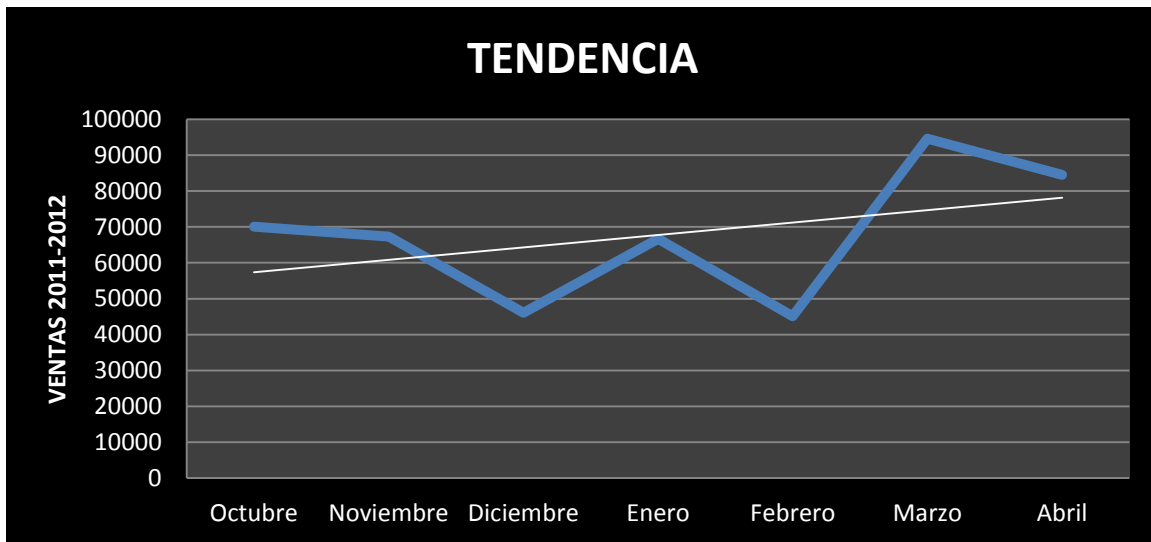
Datos Históricos

MESES	2012-2013
Diciembre	70100
Enero	67315
Febrero	46060
Marzo	66650
Abril	45090
Mayo	94590
Junio	84535

Parámetros de desempeño

MESES	X	VENTAS 2012- 2013 (Y)	XY	X2	Y2	YC
Diciembre	-3	70100	-210300	9	4914010000	47860.19
Enero	-2	67315	-134630	4	4531309225	49474.94
Febrero	-1	46060	-46060	1	2121523600	51089.60
Marzo	0	66650	0	0	4442222500	52704.44
Abril	1	45090	45090	1	2033108100	54319.19
Mayo	2	94590	189180	4	8947268100	55933.94
Junio	3	84535	253605	9	7146166225	57548.69
TOTALES	0	474340	96885	28	34135607750	368931.08

Gráfica “Tendencia”



Implicaciones o efectos esperados

Futuro Proyectado	Implicaciones del futuro proyectado
Crecimiento del 8%	Mayor espacio Reclutamiento de personal Recursos económicos Promoción

Estrategias asociadas a las proyecciones

Implicaciones del futuro proyectado	Estrategia asociada
Mayor espacio	Ampliación de espacio o búsqueda de otro establecimiento
Reclutamiento de personal	Búsqueda de personal para el nuevo lugar o por la ampliación.
Recursos económicos	Planeación financiera o realización de presupuesto.
Promoción	

Estrategias	Objetivo
Ampliación de espacio o búsqueda de otro establecimiento	Satisfacer la demanda de clientes que se presentan en el lugar.
Búsqueda de personal para el nuevo lugar o por la ampliación.	Contar con el recurso humano necesario para el cumplimiento de las actividades de la organización.
Planeación financiera o realización de presupuesto.	Determinar las alternativas y aplicación de recursos.

Análisis Estructural

Determinación de las estrategias motrices por un análisis estructural.

Estrategias determinadas por el análisis de las condiciones del pasado	Objetivo
<p>Explotar el mercado, con base en una mayor publicidad y solicitando los correos de las personas que nos frecuentan para enviar promociones y los show que se manejan</p>	<p>Tener una mayor explotación del mercado rosa, para tener un aumento de clientes en nuestro negocio.</p>
<p>Analizar el plan de acción de los políticos postulados, para conocer los requerimientos que podrían solicitar en un futuro</p>	<p>Adelantarnos a los posibles hechos con base en los cambios que se puedan presentar en los requerimientos o permisos que se soliciten para los establecimientos</p>
<p>Continuar motivando al empleado a través de incentivos con base en las ventas que realicen para tener un aumento en la productividad.</p>	<p>Tener un aumento en las ventas que se tienen con base a motivar a los empleados en mejorar el servicio y tener una mejor perspectiva del lugar.</p>
<p>Programa para desarrollo y establecimiento de un sistema administrativo.</p>	<p>Tener un mayor control administrativo del lugar, para tener fundamentado nuestros procesos y reglamentos</p>
<p>Fortalecer al personal a través de un programa de capacitación.</p>	<p>Mejorar la calidad del servicio que se debe brindar a los clientes y un mejor conocimiento de los procesos con respecto a los lineamientos de calidad.</p>
<p>Fortalecer al líder con un programa de Liderazgo para poder afrontar las situaciones o conflictos del personal.</p>	<p>Un mejor liderazgo y solución de problemas con los empleados.</p>

Estrategias determinadas por el análisis de las condiciones del presente	Objetivo
<p>Ampliación de espacio o búsqueda de otro establecimiento</p>	<p>Satisfacer la demanda de clientes que se presentan en el lugar.</p>
<p>Búsqueda de personal para el nuevo lugar o por la ampliación.</p>	<p>Contar con el recurso humano necesario para el cumplimiento de las actividades de la organización.</p>
<p>Planeación financiera o realización de presupuesto.</p>	<p>Determinar las alternativas y aplicación de recursos.</p>

Sistema Estratégico integral

Sistema estratégico integral	Descripción y objetivos
E1: Programa de desarrollo y establecimiento de un sistema administrativo.	Tener un mayor control administrativo del lugar, para tener fundamentado nuestros procesos y reglamentos
E2: Plan estratégico de motivación al empleado	Tener un aumento en las ventas que se tienen con base a motivar a los empleados en mejorar el servicio y tener una mejor perspectiva del lugar.
E3: Fortalecer al personal a través de un programa de capacitación	Mejorar la calidad del servicio que se debe brindar a los clientes y un mejor conocimiento de los procesos con respecto a los lineamientos de calidad.
E4: Satisfacer necesidades del consumidor	Conocer los nuevos requerimientos que el mercado rosa solicita para la satisfacción de sus necesidades.
E5: Innovar los conceptos de entretenimiento	Brindar diversión constante para que el cliente se vaya satisfecho.
E6: Actualizar la tecnología	Programas que permitan tener reconocimiento y estar a la vanguardia.
E7: Ampliación de espacio o búsqueda de otro establecimiento	Satisfacer la demanda de clientes que se presentan en el lugar.

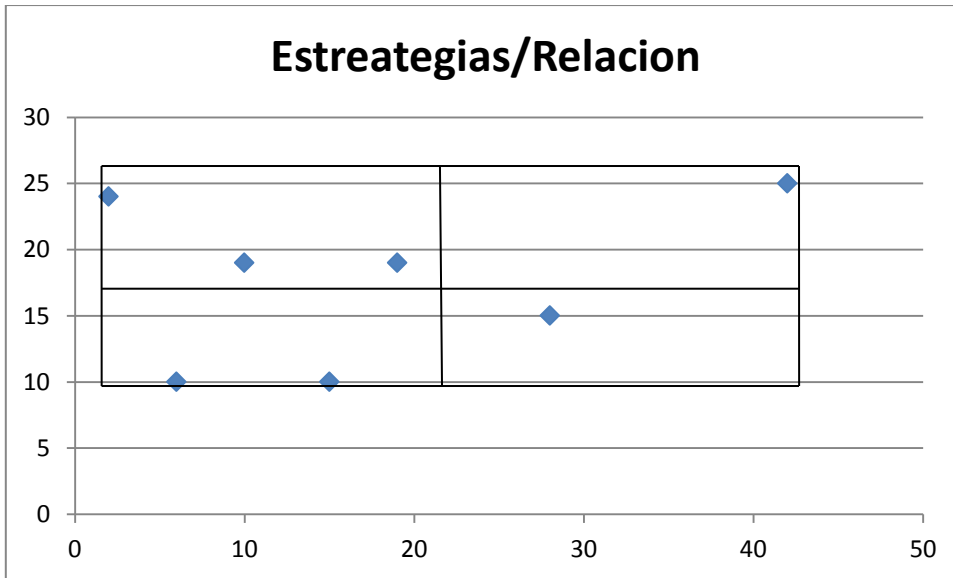
Matriz de evaluación del nivel de afectación entre los elementos del sistema

Afectación	Programa para desarrollo y establecimiento de un sistema administrativo.	Plan estratégico de motivación al empleado	Fortalecer al personal a través de un programa de capacitación	Satisfacer necesidades del consumidor	Innovar los conceptos de entretenimiento	Actualizar la tecnología	Ampliación de espacio o búsqueda de otro establecimiento	Σ
Programa para desarrollo y establecimiento de un sistema administrativo.	X	9	9	5	0	0	1	24
Plan estratégico de motivación al empleado	1	X	9	9	0	0	0	19
Fortalecer al personal a través de un programa de capacitación	1	9	X	5	0	0	0	15
Satisfacer necesidades del consumidor	0	1	1	X	9	5	9	25
Innovar los conceptos de entretenimiento	0	0	0	9	X	1	0	10
Actualizar la tecnología	0	0	0	5	5	X	0	10
Ampliación de espacio o búsqueda de otro establecimiento	0	0	9	9	1	0	X	19
Σ	2	19	28	42	15	6	10	122

Valores

La relación	Respuestas dicotómicas	Grado de afectación	Valor asignado
Afecta	No	No existe	0
	Si	Bajo	1
		Medio	5
		Alto	9

Gráfica de relaciones



Gráfica de las relaciones entre las estrategias y el sistema

Alta afectación	Cuadrante II Área dependiente	Cuadrante III Área Independiente
Baja afectación	Cuadrante I Área independiente Baja afectación	Cuadrante IV Área Motriz Alta afectación

Determinación de estrategia motriz

Estrategia Motriz	Descripción
E3: Fortalecer al personal a través de un programa de capacitación.	Mejorar la calidad del servicio que se debe brindar a los clientes y un mejor conocimiento de los procesos con respecto a los lineamientos de calidad.

Determinación de estrategias dependientes

Estrategia Motriz	Descripción
E1: Programa de desarrollo y establecimiento de un sistema administrativo	Tener un mayor control administrativo del lugar, para tener fundamentado nuestros procesos y reglamentos
E2: Plan estratégico de motivación al empleado.	Realizar incentivos en el personal con base en su productividad, puntualidad y atención al cliente
E7: Ampliación de espacio o adquisición de otro inmueble	Satisfacer la demanda de clientes que se presentan en el lugar.

Plan de acción

Con base en la evaluación de las diferentes áreas de la empresa, nos encontramos con los siguientes puntos que debemos tomar para la reestructuración de la misma:

- Fortalecer al personal a través de un programa de capacitación.
- Programa de desarrollo y establecimiento de un sistema administrativo.
- Plan estratégico de motivación al empleado.
- Ampliación de espacio o adquisición de otro inmueble.

Considerando el nivel de importancia, empezaremos con el tema de capacitación al personal para un mejor desempeño y mejor trato con la comunidad LGTBTTTI, dando como resultado un cambio importante en la actitud del personal hacia con los clientes.

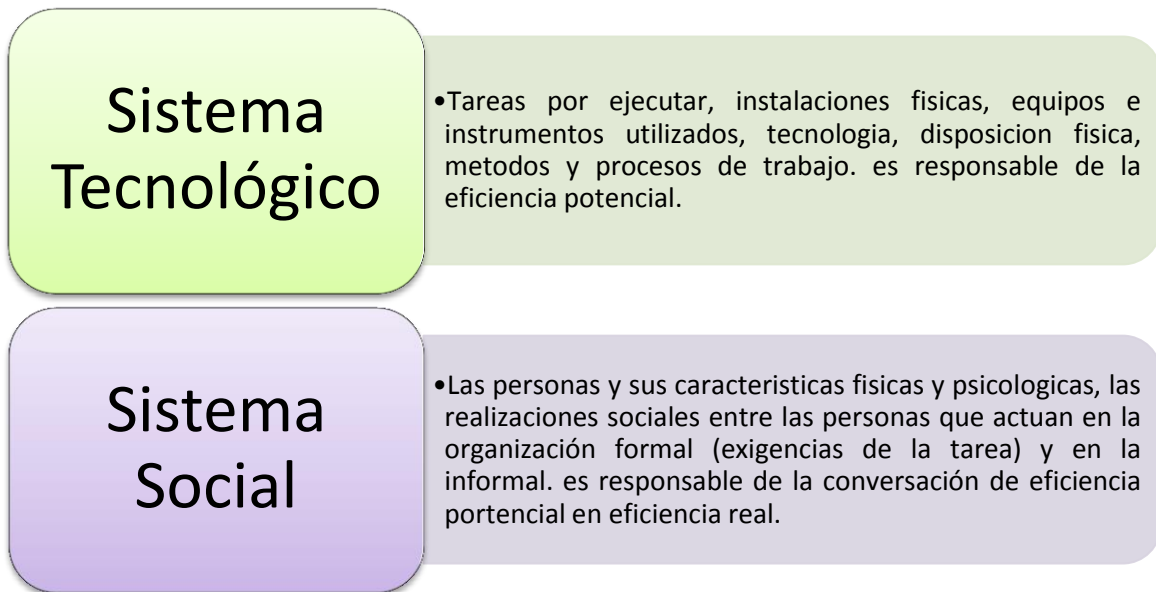
Es de suma importante hacer hincapié, como lo hace William McGehee en su libro “Capacitación” que: ...“El empleado reacciona ante sus superiores, sus iguales, sus inferiores y su entorno psicológico; aprende muchas veces cosas sin un programa de adiestramiento y, a veces, a pesar de ese programa. Un aprendizaje de esta clase puede producir cambios de conducta que impidan el esfuerzo para el adiestramiento.

El adiestramiento tiene una finalidad específica; tiene que suministrar unas experiencias que desarrollen o modifiquen el comportamiento de los empleados de tal forma que lo que el empleado realiza en su trabajo sea eficaz para los fines y objetivos de la organización”...¹

¹ Capacitación: “Adiestramiento y Formación Profesional” William McGehee, Paul W. Thayer

Nos deja claro la importancia de capacitar y darles las herramientas necesarias a los trabajadores permitirá el cumplimiento de los objetivos.

Con base en la explicación anterior, utilizaremos el enfoque de Tavistock: ...“El sistema socio-técnico”; considerando que las organizaciones cumplen una doble función: técnica (relacionada con la coordinación del trabajo y la ejecución de las tareas con la ayuda de la tecnología disponible) y social (que se refiere a la manera de interrelacionar a las personas, al modo de hacerlas trabajar juntas)”...²



Ninguno de ellos puede mirarse de manera aislada, sino en el contexto de la organización en conjunto. Las modificaciones realizadas en uno de ellos repercuten en el otro.

² Capacitación: “Adiestramiento y Formación Profesional” William McGehee, Paul W. Thayer

Es por eso que nuestro análisis de profundidad de la organización Bar Rosa, se encontraron serios problemas en las siguientes áreas:

- Recursos Humanos
- Administrativas

Y debemos brindar soluciones en conjunto, ya que ambos van de la mano al logre de ser una organización productiva y de éxito.

Ambos problemas son puntualizados por las herramientas utilizadas para la evaluación del problema; las cuales son: el análisis del pasado, análisis del presente, gráficas de McKinsey y el análisis estructural.

Estas nos ayudan a determinar posibles soluciones o estrategias para poder hacer frente a las situaciones que se están presentando en esta pequeña empresa.

Generando así; un mejor desempeño de nuestro capital humano, un mayor orden en nuestra administración y fundamentalmente lograr que las pequeñas empresas, en este caso Restaurante Bar Rosa pueda llegar a tener un mejor panorama de cómo enfrentar los problemas.

Para esto se deberá entablar un lazo entre el Instituto de la Diversidad Sexual (INDISEX) y la empresa, logrando con ello, la capacitación del personal para el trato y concientización de la comunidad LGBTTTI.

INDISEX es un organismo público descentralizado del Gobierno del Distrito Federal responsable de garantizar el respeto, la protección y el acceso pleno a los derechos humanos y; la no discriminación de las personas.

Uno de sus principales objetivos es: ...“Fomentar la participación de la sociedad civil a través de capacitación, asesoría y apoyo financiero para el desarrollo de proyectos sociales, culturales y productivos orientados a dignificar la calidad de vida y bienestar de las personas en la diversidad”...³

Tomando como punto de partida uno de sus principales objetivos (capacitación), se considera que es la institución indicada para solicitar la misma, en donde se deberá comunicar el sentido de importancia que tiene el contar con la información correcta e idónea para tener el respeto y trato que se debe tener hacia con los clientes.

Otra institución que puede ayudar en temas de capacitación es el Instituto de Estudios Sociales y Culturales que imparte el diplomado “La diversidad sexual y de género en los procesos sociales y culturales contemporáneos”, las clases son impartidas online y el costo del diplomado es de \$500.00 pesos por estudiante.⁴

Alternativas existen muchas, así como instituciones gubernamentales como el Consejo para Prevenir y Erradicar la Discriminación del Distrito Federal (CoPrED) que apoyan la capacitación al respeto, evitar la discriminación y entendimiento de la diversidad LGBTTTI (Lesbianas, Gays, Bisexuales, Transgéneros, Transexuales, Travestis e Intersexuales), exposiciones culturales de la Diversidad Sexual, campañas de apoyo a la comunidad, etc.

Es muy importante tener mayor información con respecto a las acciones que pueden desencadenar un problema de discriminación con los clientes, por ello, debemos identificar la institución que protege a cualquier individuo de situaciones discriminatorias, así como, contar con mayor detalle sobre el tema.

³ http://indisex.mex.tl/623980_OBJETIVOS.html

⁴ <http://www.javeriana.edu.co/pensar/sitio/?idp=inicio>

Para el tema de erradicación de la discriminación, existe el Consejo Nacional para Prevenir la Discriminación (CONAPRED) que protege a cualquier persona del abuso, restricción o violación a sus derechos y desigualdad.

Para tales efectos existe la Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación que avalará y definirá cuales son las acciones que recaen en algún acto discriminatorio contra la persona; como se menciona en el siguiente artículo:

...“**Artículo 4°.-** Para los efectos de esta Ley se entenderá por discriminación toda distinción, exclusión o restricción que, basada en el origen étnico o nacional, sexo, edad, talla pequeña, discapacidad, condición social o económica, condiciones de salud, embarazo, lengua, religión, opiniones, preferencias sexuales, estado civil o cualquier otra, tenga por efecto impedir o anular el reconocimiento o el ejercicio de los derechos y la igualdad real de oportunidades de las personas”...⁵

Así como, determinar si el trato diferenciado es considerado discriminación como lo mencionan en el siguiente artículo:

...“**Artículo 5°.-** No se considerarán conductas discriminatorias las siguientes:

- I. Las acciones legislativas, educativas o de políticas públicas positivas o compensatorias que sin afectar derechos de terceros establezcan tratos diferenciados con el objeto de promover la igualdad real de oportunidades;
- II. Las distinciones basadas en capacidades o conocimientos especializados para desempeñar una actividad determinada;
- III. La distinción establecida por las instituciones públicas de seguridad social entre sus asegurados y la población en general;
- IV. En el ámbito educativo, los requisitos académicos, pedagógicos y de evaluación;

⁵ Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Última reforma DOF 24-12-2013/Pag. 2

Fracción reformada DOF 27-11-2007

- V. Las que se establezcan como requisitos de ingreso o permanencia para el desempeño del servicio público y cualquier otro señalado en los ordenamientos legales;
- VI. El trato diferenciado que en su beneficio reciba una persona que padezca alguna enfermedad mental;
- VII. Las distinciones, exclusiones, restricciones o preferencias que se hagan entre ciudadanos y no ciudadanos, y
- VIII. En general, todas las que no tengan el propósito de anular o menoscabar los derechos, y libertades o la igualdad de oportunidades de las personas ni de atentar contra la dignidad humana”...⁶

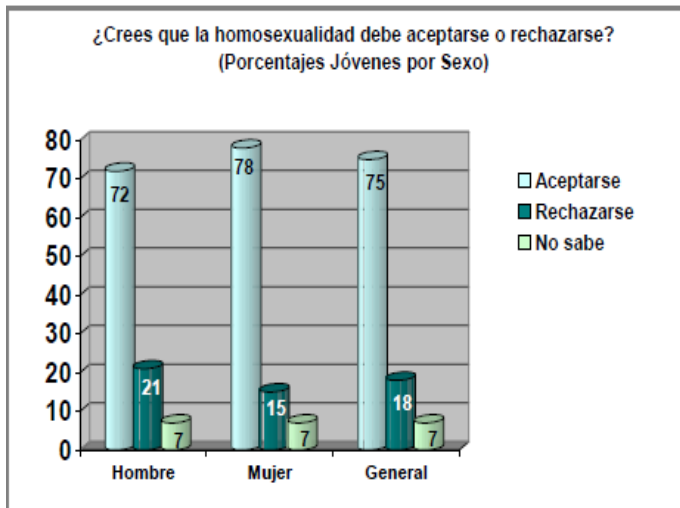
Al ser una empresa que brinda servicios de recreación a la comunidad LGBTTTTI es de suma importancia contar con respaldo, información y formas de trato que se debe tener hacia con ellos; esto llevará a lograr un mejor servicio, generar nuevos clientes y evitar problemas con las autoridades correspondientes en temas de discriminación.

Y aún más importante porque la comunidad LGBTTTTI aún se siente desprotegida y poco valorada por la sociedad, debido a que aún existe rechazo y acciones que lo desmeritan por su preferencia sexual.

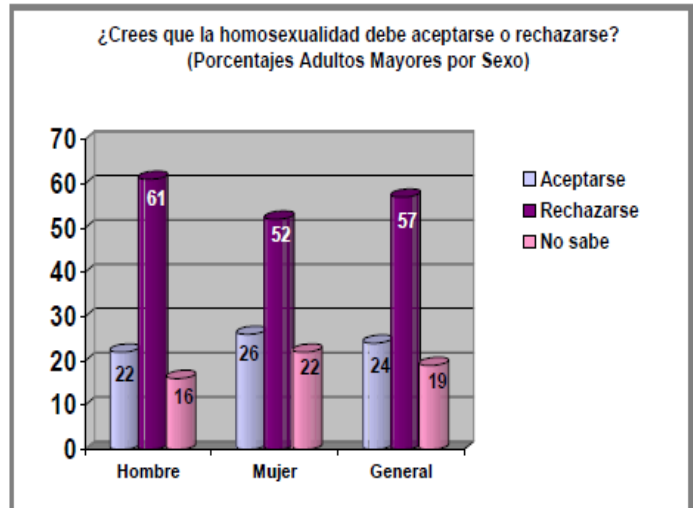
Como lo menciona un estudio que realizó la Unidad de Investigación Social Aplicada y de Estudios de Opinión (UDESOS) de la UNAM en Diciembre del 2005 en donde se realizó una investigación de mercado que pretende dar visibilidad a las organizaciones de la diversidad sexual en términos de objetivos, actividades que realizan, así como las percepciones de los miembros de las organizaciones de la red LGBT y se da a conocer gráficamente el rechazo que aún existe en México.

⁶ Ley Federal para Prevenir y Eliminar la Discriminación. Última reforma DOF 24-12-2013/Pag. 2-3

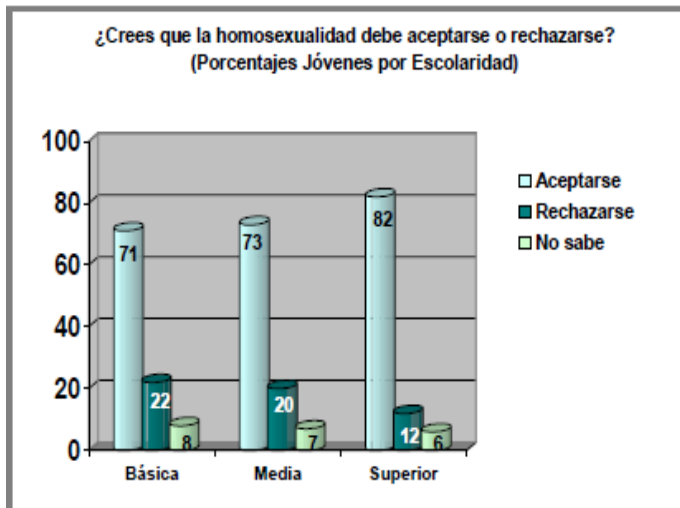
En ese entonces aún existía un gran porcentaje de personas que no aceptaba las preferencias que tienen la comunidad LGBTTTI, en donde el rechazo o la aceptación es influenciado por nivel socio económico, edad y educación (gráficas)⁷ y que seguramente hoy en día aún se debe trabajar en esa aceptación y respeto hacia ellos.



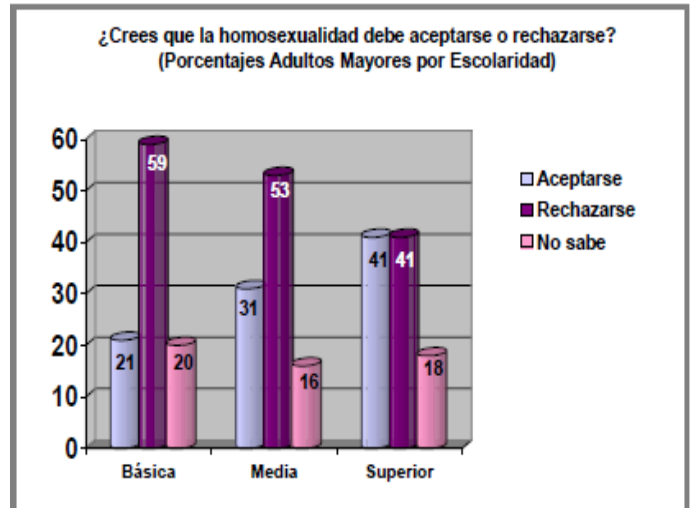
Fuente: REFORMA



Fuente: REFORMA



Fuente: REFORMA



Fuente: REFORMA

⁷ Estudio sobre la diversidad sexual y los retos de la igualdad y la inclusión/UDES0

Menciono lo siguiente por el simple hecho de que la empresa brinda un servicio, el cual es transmitido por el empleado y al tener un nivel socio-económico, educación y edad variables; son determinantes para su rechazo o aceptación hacia la comunidad LGBTTTI.

Es importante que nuestros empleados se dirijan hacia ellos de igual forma que lo harían con personas que tienen preferencia heterosexual.

Al enriquecer la capacitación se podrá mejorar el desempeño, tener satisfecho al cliente y atraerá nuevos clientes; recordar que es nuestra estrategia motriz y al mejorarla se podrá continuar con las estrategias dependientes.

Ahora bien, continuamos con nuestra segunda estrategia dependiente de la primera que es contar con un “Programa de desarrollo y establecimiento de un sistema administrativo” y que debe ir de la mano con la primera.

Como lo mencionamos anteriormente no podemos verlas de manera excluyente sino como un todo para poder obtener buenos resultados. Para este punto consideramos importante aplicar la Teoría Burocrática de la Administración de Max Weber debido a los resultados obtenidos.

Con base en nuestro estudio se identificó que falta tener por escrito diagramas de los procesos que se llevan a cabo en el Bar, reglamentos para los empleados y un mayor control de la administración del lugar.

Por ello, se recomienda aplicar la Teoría de la burocracia. En este caso no aplicaremos todas las características o puntos que abarca la teoría sino simplemente las que se consideran necesarias para atacar las áreas de oportunidad que tiene Bar Rosa.

Las cuales son las siguientes:

- **Reglamentos establecidos:** la organización debe contener su propia legislación, es decir, debe definir cómo funcionará.

Para nuestro caso de estudio el restaurante Bar Rosa deberán realizar un reglamento dirigido al personal que definirá la conducta que deberá tener dentro de su horario laboral; evitando la falta de conocimiento de lo que puede y no debe hacer, futuros conflictos y la homogenización de conductas del personal.

- **Impersonal:** se deberá realizar la distribución de las actividades con base a la función de los cargos o posiciones que tengan dentro de la organización y no en función de las personas que ocupan dichos cargos o posiciones.

Esto ayudará a la definición de las actividades de cada empleado que permitirá tener claridad de cuáles son las funciones que le corresponden y evitar problemas al momento de la interacción entre ellos.

- **Jerarquía de autoridad:** es responsabilidad de la empresa establecer los escalones de autoridad que definirán su estructura jerárquica.

Recordar que a mayor nivel de jerarquía, mayor grado de autoridad; esto implicará que de una orden emanada por un nivel superior, se deriva automáticamente una subordinación del nivel inferior. Esto evitará que el empleado realice lo que a él más le convenga, más que a la organización; no habrá problemas de autoridad entre los 3 socios y podrá quedar definido quien tomará las decisiones que le correspondan, según se decida.

- **División del trabajo:** se debe realizar en función de los objetivos que desea alcanzar. Una división sistemática del trabajo, obligaciones, deberes, derechos y de poder; estableciendo claramente las atribuciones de cada quien.

Este punto es fundamental en una organización, de esta depende que pueda llegar a un nivel de eficiencia superior a la que tenga en su momento; sin la división del trabajo, la organización no podrá sostenerse mucho tiempo y terminarían por realizar esfuerzos sin resultados óptimos.

Al lograr realizar cada uno de los puntos mencionados, se podrá obtener las siguientes ventajas:

- Previsibilidad del funcionamiento, lo cual garantiza un control de las acciones.
- Unidad de criterios, lo cual evita interpretaciones personalizadas de reglas y normas.
- Reducción de los conflictos internos, ya que las líneas de mando y autoridad están bien definidas.
- Estructura jerárquica formalizada y bien definida que ubica a cada empleado en una posición que cuenta con descripción clara de funciones, deberes y autoridad.
- Precisión en la definición de cargos y funciones.
- Confiabilidad y confianza en las reglas del negocio. El negocio es conducido de acuerdo con reglas conocidas.

Ahora bien, recordar que la teoría que se propone es una forma de organización humana, que se basa en la racionalidad; que permitirá garantizar los fines propuestos o bien, el cumplimiento de los objetivos que tenga la organización.

Como bien sabemos no hay teoría 100% perfecta que ayude a conseguir los objetivos de la organización, uno tiene la libertad de tomar los puntos de varias teorías que consideré pueda funcionarle y lograr tener una organización 100% eficiente, y lograr ser una organización exitosa.

Por lo tanto, complementaremos la estrategia 2 y abarcaremos la estrategia 3 “Plan Estratégico motivacional al empleado” con la Teoría de las Relaciones Humanas, donde Elton Mayo (1924) nos dice que el hombre no se debe considerar una máquina en el trabajo sino como una parte integradora del proceso, el cual ayuda a lograr alcanzar los objetivos definidos de la organización.

Lo importante de esta teoría es el conocimiento fundamentado de este modelo, así como de las condiciones particulares de cada organización y no caer en la trampa de ser una empresa paternalista; como hasta ahora se ha presentado en Bar Rosa.

...“Las organizaciones son unidades sociales creadas deliberadamente a fin de alcanzar objetivos específicos, para ello cuenta con tres tipos de recursos: materiales (dinero, materia prima, equipos, etc.) técnicos (procedimientos, instructivos, etc.) y humanos (habilidades, conocimientos, experiencias, salud, motivación, etc. De los miembros de la organización)”... (Arias Galicia, 1989)

Ahora bien, recordemos que la teoría de las relaciones humanas se desarrolló con el único objetivo de hacernos ver la importancia del recurso humano en la organización y reconocer que el trabajador no solo trabaja por dinero; sino también por satisfacer sus necesidades psicológicas y sociales.

Hoy en día los seres humanos consideran varios puntos para decidir si se quedan o buscan otro trabajo, como son:

1. Ser reconocidos por su trabajo
2. Un ambiente favorable, es decir, integración con sus equipos de trabajo y trato respetuoso.
3. Retroalimentación por parte de su jefe inmediato
4. Mejores condiciones de trabajo
5. Un mayor ingreso

Las 4 primeras son fundamentales para el desempeño del trabajador, sentirse importante, que su trabajo es apreciado y la necesidad de socializar con sus compañeros de trabajo (sentido de pertenencia); con base en lo anterior se podrá lograr la integración de las personas que conforman la organización y lograr alcanzar los objetivos establecidos desde un inicio.

El ser humano puede ser motivado con lo anterior sin necesidad de recaer en recompensar por su trabajo (lo cual es su obligación, ya que recibe un sueldo por realizar las actividades que le corresponde), de lo contrario recaería en ser una organización paternalista y lo que buscamos es motivar al empleado con el fin de que sea parte del proceso para conseguir los objetivos organizacionales.

Esto no quiere decir que no se considere importante dentro de la organización, simplemente se ofrecen alternativas para lograr la motivación de cada uno, sin necesidad de caer en la premiación por realizar bien su trabajo.

Y esto se traduce con las conclusiones que obtuvo Elton Mayo en su experimento de Hawthorne que son las siguientes:⁸

⁸ Sociología de la empresa. Página. 63

- El trabajo debe ser considera como una **actividad grupal**
- El mundo social del adulto esta estandarizado en relación con su actividad en el trabajo.
- La sociedad del **reconocimiento y seguridad**, y **la sensación de pertenecer a algo**, son más importantes en la determinación moral y de su productividad, que las condiciones físicas en las cuales trabaja.
- La colaboración grupal no ocurre por accidente; debe ser planeada y desarrollada. Si se alcanza esa colaboración, las relaciones de trabajo en la empresa pueden llegar a una cohesión que resista los efectos del desmembramiento de una sociedad en adaptación.
- Los grupos informales ejercen gran control social sobre los hábitos de trabajo y las actitudes individuales del empleado.

El último punto es totalmente cierto, por lo cual cada organización deberá esforzarse por tener un ambiente de respeto, integración y una comunicación sana; al ser una empresa pequeña es mucho más sencillo conseguir la integración de los empleados.

Para complementar esta parte antes de continuar con la estrategia 4, quisiera recomendar se utilizará la teoría del Liderazgo Situacional de Hersey y Blanchard la cual se sostiene de un liderazgo eficaz que dependerá de la madurez del subordinado.

Hersey y Blanchard definen madurez cuando el deseo de logro, la disposición a aceptar responsabilidades, la habilidad y la experiencia se relaciona con la tarea.

Ahora bien, la teoría nos dice que los subordinados pasan por 4 fases las cuales se cumplirán al momento de realizar las recomendaciones que se hacen en la 3 estrategias arriba mencionadas y se podrá realizar posteriormente para los futuros ingresos que se tengan en la organización.

Primera fase: se basa en mostrarle al nuevo ingreso en la organización sus actividades, hacerle saber el reglamento y familiarizarlo con los procesos internos.

Segunda fase: el subordinado empieza a realizar sus actividades, sin embargo, la confianza y respaldo puede aumentar conforme el jefe inmediato se familiarice con el subordinado y podrá llevar estimular esfuerzos de la mano.

Tercera fase: aumenta la capacidad y motivación para el logro de los empleados y estos pueden buscar una mayor responsabilidad; en esta parte el jefe inmediato deberá seguir apoyando al subordinado, logrando con ellos fortalecer la decisión de que el subordinado busque una responsabilidad mayor.

Por ultimo en la cuarta fase: los subordinados van adquiriendo más confianza, se tornan más autodidactas y logran una mayor experiencia. Es en este punto cuando el subordinado se convierte en independiente sin que requieran el apoyo y supervisión de su jefe inmediato.

Ahora bien, el comportamiento del líder puede ser el siguiente dependiendo de las necesidades que vea en la organización:

- Comportamiento directivo: define las funciones y tareas a los subordinados; señala qué, cómo, cuándo deben realizarse y; controla los resultados.
- Comportamiento de apoyo: centrado en el desarrollo de los subordinados, fomenta la participación y, da cohesión y motiva al grupo.

Tomando en cuenta lo anterior, el líder podrá utilizar en mayor o menor medida los dos tipos de comportamientos y los cuales dan como resultado 4 estilos de liderazgo:

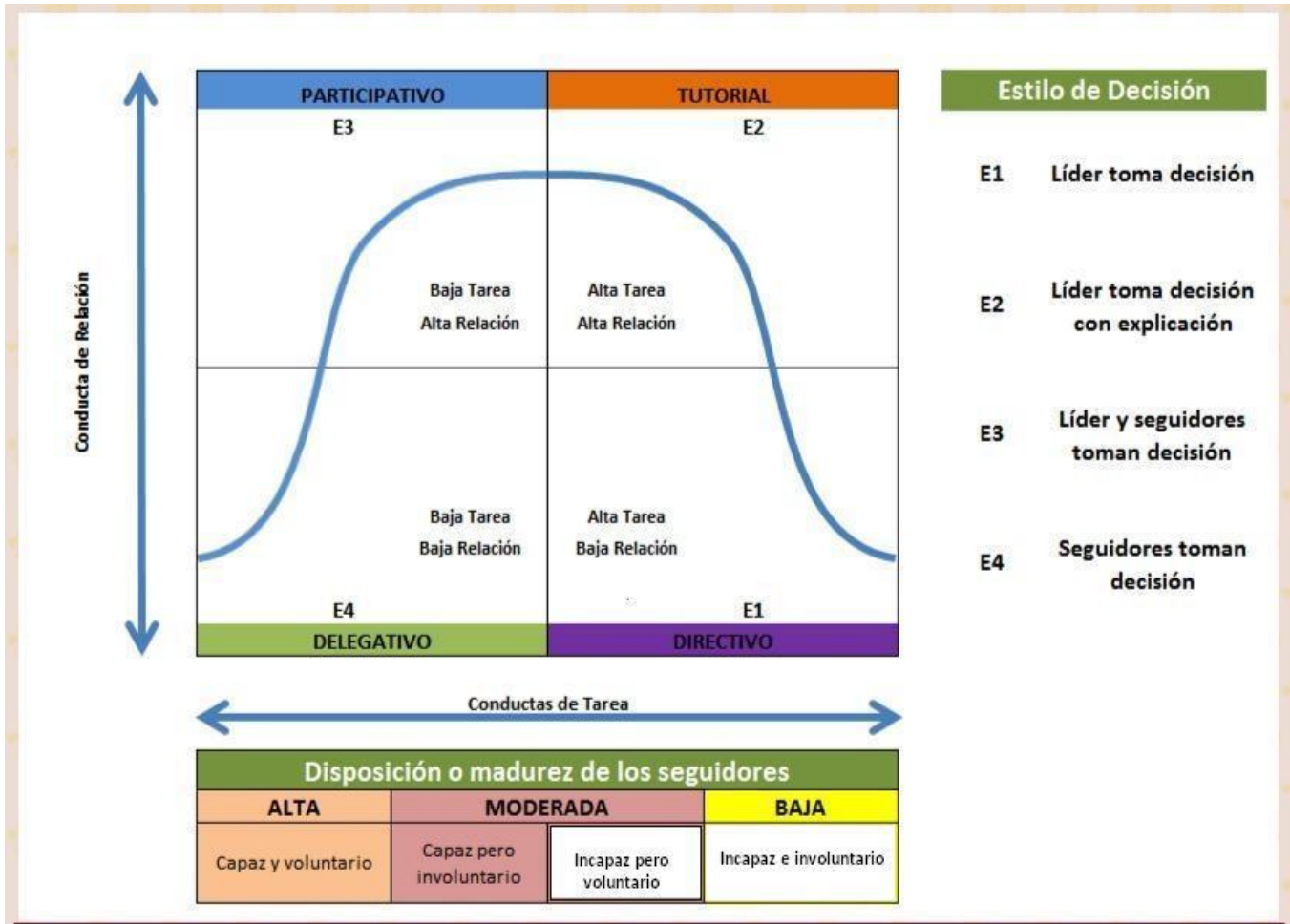
1. Estilo control: altos niveles de comportamiento directivo y un bajo nivel de comportamiento de apoyo.

2. Estilo de supervisión: altos niveles de comportamiento directivo y apoyo, y reconoce los avances así como los rendimientos obtenidos.
3. Estilo de asesoramiento: se mantiene un alto nivel de comportamiento de apoyo y bajo nivel en comportamiento directivo. Refuerza y apoyo al subordinado.
4. Estilo delegación: bajos niveles de comportamiento directivo y de apoyo debido a la delegación de decisiones, en este caso, delegación de actividades.

Al considerar los diferentes estilos se puede determinar cuál es el que requiero ejercer dependiendo de las actitudes, la fase que se encuentra el subordinado y lo que queremos llegar a conseguir del mismo.

El liderazgo es fundamental para la realización de las actividades u objetivos que tengo en mente y que se quiere llegar alcanzar, como lo menciona la teoría, el líder se desempeñará con cada subordinado dependiendo de la situación en la que se encuentren sus subordinados.

Como bien se ha recalado, no podrá comportarse de la misma manera con cada uno, sino dependerá de en qué parte de la gráfica se encuentra. Se considera importante presentarla para facilitar la toma de decisión en cuestión del estilo que deberá tener el líder.



La gráfica es un apoyo, antes se debe realizar un análisis de que quiero lograr con cada subordinado y que objetivos cumpliré con cada uno de ellos; de eso dependerá lo que él líder crea conveniente realizar, así como comportarse como directivo o de apoyo.

Ahora bien, con este tema complementaríamos las mejoras de las áreas de oportunidad que se encontraron al analizar la organización que son:

- Recursos humanos, en donde se abarca capacitación y motivación.
- Administración, con la parte de división de trabajo y el estilo de liderazgo que se puede tener con los subordinados.

Por último, la estrategia 4 dependiente de nuestra estrategia motriz es Ampliación de espacio o búsqueda de otro establecimiento, para ella se analizaron estas dos opciones con los socios y cuál de ellas consideraban más importante así como alcanzable.

Al respecto nos comentan que aún no cuentan con el capital necesario para adquirir otro bien y que es preferible para ellos no tocar el fondo que tienen ya que está considerado para utilizarlo en alguna emergencia que se pueda presentar en un tiempo futuro.

Aunque, si les gustaría realizar la ampliación de su lugar. Les gustaría poder lograr abrir una pequeña terraza en la parte superior del edificio logrando así atraer más clientes y darle la posibilidad de que las personas que fuman, tengan un espacio sin la necesidad de salir del Bar.

Para lograr esta ampliación es necesario contar con mayores recursos monetarios, lo cual les permitirá realizar las modificaciones pertinentes en el lugar y contratar los servicios que se requieran.

Por lo que recomendamos atraer nuevos clientes y desarrollar diferentes atracciones que permitan generar y mantener a los que son leales.

En la actualidad el auge de las redes sociales son un canal de comunicación hacia nuestros clientes así como identificar sus gustos, necesidades, aceptación o rechazo de los lugares que visitan, como conocer las recomendaciones que le realizan a los lugares.

Es por eso que recomendamos tener una introducción a las redes sociales en donde abarcarán áreas como:

- Estrategia para RP (Relaciones Publicas)
- Marketing
- Comunicación directa con nuestros clientes y,
- Posiblemente reclutar personal.

La tendencia dice que las redes más utilizadas son Facebook y Twitter, en donde Facebook nos brinda una posibilidad de interactuar de manera directa con el cliente y Twitter es una herramienta de consulta y obtención de información.⁹

Considerando lo anterior, se cree que pueden utilizar Facebook para conocer sus recomendaciones, realizar reservaciones, postear información que llame la atención para la generación de atraer gente que visite el lugar tanto a nivel nacional como internacional.

Ahora las comunicaciones y la tecnología no te limitan, sino todo lo contrario, te acercan y nos mantiene conectados de manera universal con el mundo.

Con respecto a la utilización del Twitter podemos twittear promociones, días en que se encuentra abierto, posibles eventos que se llegarán a realizar, información del lugar y realizar invitaciones a toda la comunidad.

Podemos abarcar lo que no podemos realizar personalmente pero que si nos ayudará abrir nuevas puertas para lograr los objetivos establecidos en la organización.

Con esto se abarca la atracción de clientes pero cuáles serán las estrategias idóneas para mantener contentos e innovando lo que ofrecemos dependerá de lo que la comunidad quiera.

⁹ <http://www.forbes.com.mx/sites/tendencias-en-social-media-para-2014/>

Anteriormente las organizaciones generaban servicios o productos ocasionando necesidades, ahora las empresas quieren satisfacer necesidades reales; por ello debemos identificar:

- ¿Qué quiere él cliente?
- ¿Cómo lo quiere él cliente?
- ¿Cuándo lo quiere él cliente? Y,
- ¿Cuáles son las características que satisfacen al cliente?

La innovación y el proceso de desarrollo de un nuevo producto o servicio, en este caso deberán garantizar de alguna manera que este va a tener valores y los atributos de satisfacción que el cliente desea.

El consumidor final ya no evalúa tanto el precio para poder ir a un lugar que brinda servicios o comprar un producto, ahora le da más valor a las necesidades que cubren en él; Peter F. Druker afirma que el cliente paga la satisfacción que genera el producto y no por el producto en sí, que queda relegado a ser un vehículo de esa satisfacción.

Por lo tanto, se deberá analizar que se está realizando bien con respecto a la atención que se brinda y que necesidades cubren con los show de entretenimiento que se maneja.

Retomando las redes sociales, puedes realizar una encuesta por medio de Facebook para conocer qué novedades quisieran ver en el lugar, si quieren seguir contando con el mismo entretenimiento o cuales consideran deben ser los puntos de mejora.

Al tener dicha información se podrá analizar y plantear nuevas ideas que puedan realizarse en la organización, por ahora, los socios se plantearon empezar con

empezar a tener eventos privados que tengan relación con eventos culturales o pláticas de diversidad sexual.

Consideran sumamente importante, brindar esos tiempos y espacios para que puedan lograr ayudar a las demás personas de la comunidad LGBTTTI y si la relacionamos con la estrategia motriz del proyecto, podremos generar alguna alianza con ellas para poder conseguir pláticas o capacitaciones de diversidad sexual.

De tal manera que ambas organizaciones ganen, sin desembolsar ese dinero y lo puedan ocupar con otros fines.

Otra alternativa que consideran importante es permitir a personas que tiene conceptos o ideas innovadoras en el medio del espectáculo, darles la oportunidad de presentarse en el Bar Rosa y de esta manera generar un ingreso extra los días que no tenían venta alguno o solo conseguía pagar los sueldos al personal que trabajará esos días.

De esta manera llegan a nuevos segmentos del mercado o hasta de la comunidad LGBTTTI que también se encuentra segmentada como se lee en el estudio que realizo la UDESQ, genera nuevos ingresos y seguramente ofrecerá algo extra a su nicho de mercado que nadie más está ofreciendo.

Y posiblemente será un competidor en la zona así como, se enfrentará a nuevos competidores que llegaran a surgir.

Solo recordar que los clientes deciden en qué lugar quiere gastar su dinero, siempre y cuando se genere valor, satisfacción a sus necesidades y tenga las características que esté buscando.

Ahora bien, para poder realizar un plan de marketing específico para el tipo de giro de la empresa (servicios) se deberá realizar una serie de pasos para generar ideas de nuevos servicios, evaluación de los ya existentes, maneras de presentar dichos servicios y si estos serán viables de realizar.

Para poder entender mejor el tema, se debe dar el significado de servicio ya que al ser los subordinados los que tienen el trato directo con el cliente, se debe hacer partícipe de este plan.

...”Los servicios son actividades esencialmente intangibles que proporcionan satisfacción y que no se encuentran forzosamente ligadas a la venta de bienes”...¹⁰

En este caso sabemos que la empresa Bar Rosa ofrece un **servicio** que es ofrecer un lugar de entretenimiento donde logre hacer sentir libre a su consumidor final (comunidad LGBTTTI), esto es intangible aunque también ofrece junto con el servicio un producto tangible que es la bebida y botana.

Kotler distingue 4 categorías de productos, en el cual el Bar Rosa se podría describir en la siguiente categoría:

- Servicios acompañados de algunos bienes, el objeto de la venta es el ingreso a un lugar de entretenimiento que es intangible, pero junto a él se ofrecen bebidas, que son bienes tangibles.

Y la clasificación del servicio con base en su naturaleza, actividad y por el comportamiento del consumidor recae en:

- Servicios relacionados con el deporte, el arte y la diversión. (naturaleza)

¹⁰ Marketing de los servicios. Pag. 26

- Servicios personales cuyos destinatarios son las personas físicas, como restauración, asesoramiento, diversión, etc. (actividad)
- Servicios especiales, son aquellos que dadas sus especiales características exigen un esfuerzo especial de compra, en el sentido de que los consumidores se desplazan hasta donde haga falta para recibirlos.

Podemos seguir tratando de clasificar los servicios pero se puede llegar a tener mil millones de clasificaciones y ninguna ser 100% su clasificación, cayendo en la ambigüedad pero eso no quiere decir que no debemos conocer y comprender el significado, clasificación y características de los servicios, de ello depende el diseño de estrategias de marketing efectivas.

Características del servicio

Intangibilidad

- **Los servicios no pueden almacenarse.**
- **Los servicios no pueden ser patentados.**
- **Dificultad en fijar precios**
- **Mayor dificultad de transmitir que es un servicio**

Heterogeneidad

- El servicio depende del proveedor y el comprador
- Calidad afectada por factores no controlables.
- La planeación no siempre se cumple a lo previsto.
- La percepción del riesgo es más alta por el consumidor.

Inseparabilidad

- Los clientes son partícipes de la producción del servicio.
- Los servicios se producen y consumen simultáneamente.

Carácter perecedero

- Los servicios no se pueden devolver
- Los servicios no se pueden revender
- Dificultad de sincronización de la demanda con la oferta

Teniendo claridad de lo que son los servicios, sus características y clasificación se puede realizar el desarrollo de las innovaciones que se quieran alcanzar para brindar al consumidor final.

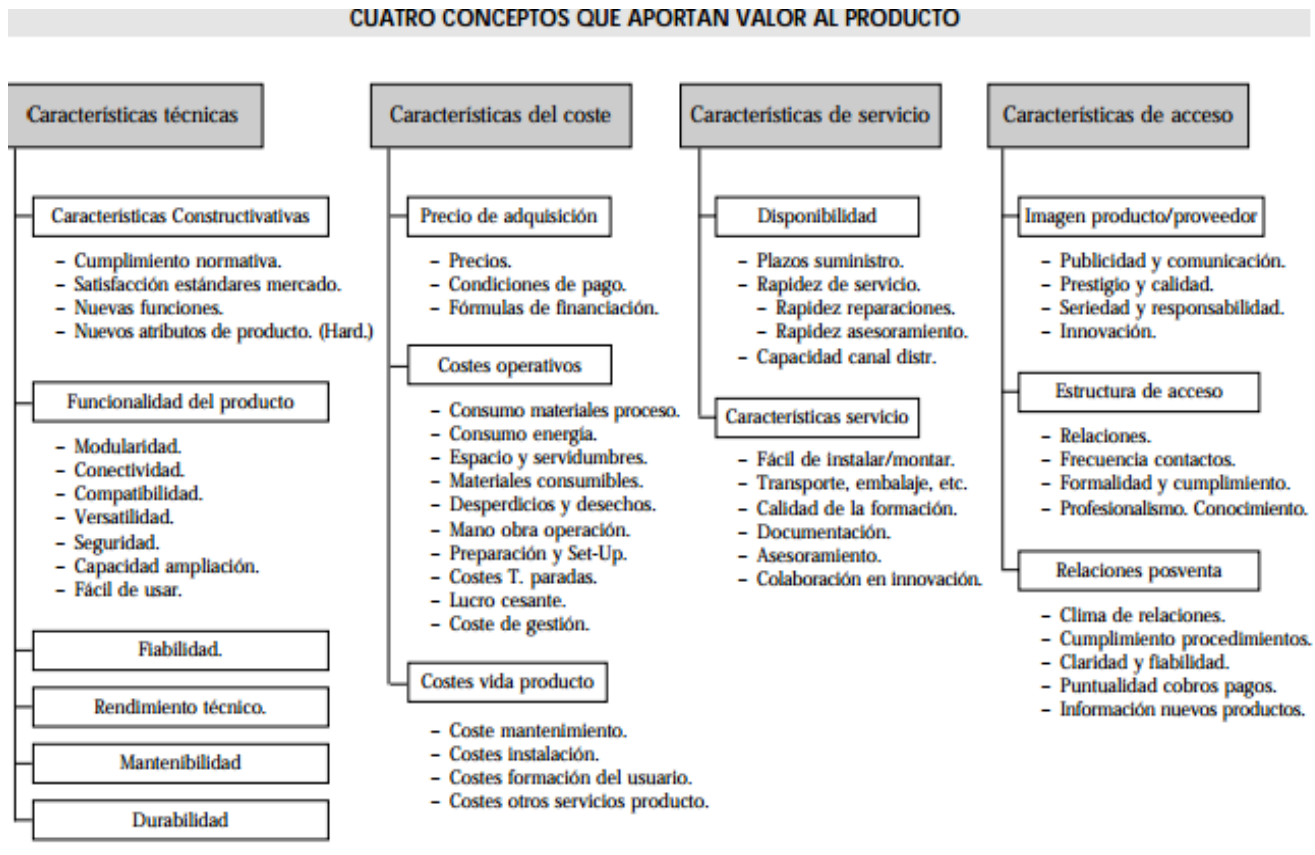
Para el desarrollo de los nuevos servicios se pide que quien realice el desarrollo de estos debe tener las siguientes características:

1. Ser objetivo, no subjetivo
2. Ser preciso, no inconcreto
3. Atenerse a los hechos, no a las opiniones.
4. Ser metódico.

Considerando lo anterior podemos realizar el análisis del valor; lo más importante para el consumidor final es el valor que le brinda el servicio adquirido y para analizar lo que quiere brindar con las alternativas que quieren implementar los socios se puede utilizar el árbol del valor del producto,.

Primeramente se deberá realizar un diagrama del servicio que incluya y ordene los aspectos que intervienen en la satisfacción del cliente. En el diagrama (gráfico)

ayuda a la agrupación y esquematización de los atributos de valor que un determinado servicio debe reunir para competir en un determinado mercado.



El árbol es una visión panorámica del nuevo servicio que tiene la ventaja de presentar ordenadamente los elementos y atributos que quiere o debe contener.

Al tener toda la información obtenida del análisis que respecta a las ideas planteadas por los socios se podrá identificar si ambas o alguna es viable realizar, al ofrecer servicios considero que se puede realizar una prueba piloto siempre y cuando el costo de la misma no sea muy elevado y que pueda llegar a generar ingresos y no solo egresos.

Si en el transcurso de la realización de la planificación estratégica de marketing se identifica que no se está llegando al cumplimiento del mismo, recuerde que

puede realizar modificaciones a su planeación y reivindicar el camino al que quiere llegar, con las herramientas que crea convenientes.

Las alternativas arriba mencionadas junto con las herramientas recomendadas en donde se le debe preguntar al cliente, conocer su perspectiva de lo que necesita, que le gustaría adquirir; así como los diagramas y análisis que se deben desarrollar. Se podrá saber si el servicio que se quiere realizar será bien aceptado y ayudará al cumplimiento de los objetivos propuestos.

Las herramientas utilizadas son un conjunto y no debe verse por separado; considero que al realizar cada uno de los pasos mencionados en este proyecto se podrá lograr aprovechar las áreas de oportunidad de la empresa, generar ideas innovadoras, estar más consciente de las necesidades del cliente y lanzar nuevos servicios que llamen la atención de nuevos consumidores así como mantener a los clientes actuales.

Por consiguiente se logrará cumplir con el último objetivo de esta investigación, y posiblemente favorecer el panorama para realizar un plan estratégico mayor (a largo tiempo) que brindará la información necesaria para el cumplimiento de objetivos futuros, como puede ser la creación de una sucursal.

Conclusión

El caso práctico realizado al término de la especialidad me permitió utilizar los conocimientos adquiridos de las materias cursadas durante la misma; logrando con esto tener el panorama general de los problemas que impiden a las organizaciones ser eficientes y de éxito.

Aparte me mostro la vida real laborar al que en un tiempo no muy largo me enfrentaré; me dejo identificar las áreas de oportunidad que tengo en la sociedad para ayudar a las organizaciones llámese pequeñas o grandes empresas, que tengo la capacidad de ayudar a la sociedad con mi profesión y que puedo enfrentar los retos que se presenten en un futuro.

También pude crear mis propios procesos enfocados a varias teorías fundamentales de la administración, así como apoyarme de las herramientas de otras áreas que se deben considerar fundamentales en las organizaciones y que no podemos de ver separadamente sino como un conjunto o sistema.

Como lo mencione anteriormente, una teoría o herramienta no necesariamente será idónea o exacta al momento de utilizarla para tomar decisiones, mejorar procesos, actividades y hasta posiblemente realizar cambios radicales dentro de la organización; uno puede tomar lo que necesite para la realización de ellos.

No debemos casarnos con los procesos, cada uno de ellos nos proporcionará ventajas y desventajas, por eso uno en determinado momento en el que ya no le funcionen los mimos los puede cambiar y de esta manera lograr que la empresa cumpla con los objetivos para la cual está destinada.

Hoy en día la evolución de las empresas, personas, sociedad, tecnología entre muchas otras cosas son constantes y no podemos enfrascarnos; rompamos paradigmas, desarrollemos habilidades y dejemos abierta nuestra mente para poder generar cambios.

Las organizaciones nos necesitan como agentes de cambio, tenemos la responsabilidad social, la capacidad y la ética profesional para poder encaminar a las pequeñas empresas a convertirse en grandes compañías; y si no es así al menos hacer organizaciones que brinden un bien a la sociedad y; sean 100% rentables, éxitos y eficientes.

Espero que mi contribución en esta empresa genere nuevas visiones, procesos y haya logrado concientizar a los socios para que fundamente procesos sino su conocimiento adquirido con su experiencia en el negocio se verá mermado al momento de que pase a la siguiente generación debido a que es una empresa familiar.

Agradezco el apoyo al restaurante Bar Rosa por su confianza y permitirme analizar instalaciones, platicar con los empleados, mostrarme información confidencial y brindarme la posibilidad de ofrecerles un proyecto que podrán realizar con las respectivas alternativas de mejora.

Bibliografía

1. Planeación estratégica con enfoque sistémico
Luis Alfredo Valdez Jiménez
Fondo editorial FCA, Primera Edición, Agosto 2005.
2. Reestructuración integral de las empresas con base de la supervivencia
Dr. Luis Haime Levy
ISEF Empresa Líder, Segunda Edición, Agosto 2004
3. La mente de McKinsey “Comprensión y aplicación de las herramientas de resolución de problemas y técnicas gerenciales”
Ethan M. Rasiel, Paul N. Friega y Antonio Eroles Gómez.
Panorama, 2002.
4. Capacitación: “Adiestramiento y Formación Profesional”
William McGehee, Paul W. Thayer
Limusa, 1976
5. Sociología de la empresa
Antonio Lucas Marin
Iberico Europa de ediciones La empresa moderna.
6. Teoría de las organizaciones
Enrique G. Alonso & Vicente Ocegueda Melgozar
Editorial umbrales. Actualizado 2006
7. Administración del comportamiento organizacional.
Paul Hersey, Kenneth H. Blanchard, Dewey E. Johnson
Prentice Hall, 1998 - 627 páginas

8. Marketing de los servicios
Ildelfonso Grande Esteban
4ta. Edición revisada y actualizada, ESIC, 2005

9. Estudio sobre la diversidad sexual y los retos de igualdad y la inclusión
Dirección General Adjunta de Estudios, Legislación y Políticas Públicas.
Documento de trabajo No. E-2-2005

10. Gestión de servicios
John C. Shaw
Ediciones Díaz de Santos S.A. 1991