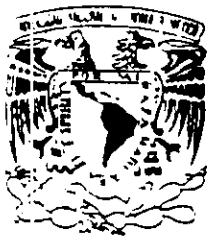


00661



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO

12/
29.

**“ADAPTACIÓN DE UN MODELO DE
PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
PARA EL ÁREA DE VENTAS
DE LA GRANJA “RANCHO
CAMARONERO”**

**TESIS QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE ORGANIZACIONES**

PRESENTA;

ING. MERCEDES MADRUGA VEJERANO

ASESOR: MBA Y MA JESÚS PÉREZ PONCE

MÉXICO D.F., 1998

26/06/98

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



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 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.

AGRADECIMIENTOS:

A Dios, el Supremo Creador de la Vida.

A Rey y a Linita, gracias por esperar.

***A mi madre y familia, gracias
por los principios en los que me educaron.***

***A todas las personas maravillosas
que he conocido en México, gracias
su apoyo en todo momento ha
hecho posible mi vida aquí.***

ÍNDICE

	Pág.
INTRODUCCIÓN	4
CAPÍTULO I	
ANTECEDENTES DEL DESARROLLO DE LA ACUACULTURA Y DE LAS GRANJAS DE PRODUCCIÓN ACUÍCOLA EN MÉXICO.	
1.1 <i>Reseña de los antecedentes y características de la producción y comercialización de camarón blanco producido por acuacultura en México. 00</i>	6
CAPÍTULO II	
MARCO TEÓRICO.	
2.1 <i>Planeación Estratégica. Antecedentes, orígenes y definiciones</i>	11
2.2 <i>Características e importancia</i>	14
2.3 <i>Etapas que conforman el proceso de Planeación Estratégica</i>	16
2.4 <i>Análisis comparativo de los modelos de planeación existentes</i>	29
CAPÍTULO III	
MARCO METODOLÓGICO.	
3.1 <i>Planteamiento de problema</i>	45
3.1.1 <i>Pregunta de Investigación</i>	45
3.2 <i>Razones por las que se seleccionó el tema</i>	45
3.3 <i>Objetivos de la investigación</i>	46
3.3.1 <i>Objetivo general</i>	46
3.3.2 <i>Objetivos específicos</i>	46
3.4 <i>Hipótesis</i>	46
3.5 <i>VARIABLES DE INTERÉS</i>	47
3.6 <i>Operacionalización</i>	47
3.7 <i>Método de selección de los participantes</i>	47
3.8 <i>Criterio de selección de los participantes</i>	49
3.9 <i>Selección de las unidades</i>	49
3.9.1 <i>Acerca del instrumento de medición aplicado</i>	49
3.9.2 <i>Cuestionarios</i>	49
3.10 <i>Método y análisis de la información</i>	50
3.10.1 <i>Tipo de estudio</i>	50
3.11 <i>Condiciones de aplicación y medición</i>	50

3.12	<i>Accesibilidad del diseño y aplicación del cuestionario</i>	50
3.13	<i>Validez y confiabilidad</i>	51
3.14	<i>Modelo estadístico</i>	51
CAPÍTULO IV		
PRUEBA DE CAMPO Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS		
4.1	<i>Prueba piloto</i>	53
4.2	<i>Presentación de los resultados</i>	53
CAPÍTULO V		
ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS		
5.1	<i>Prueba de hipótesis</i>	62
5.2	<i>Procedimiento de aceptación o rechazo de las hipótesis</i>	62
CAPÍTULO VI		
PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GRANJA "RANCHO CAMARONERO"		
6.1	<i>Resumen del Modelo de PE</i>	68
6.2	<i>Objetivo general</i>	68
6.3	<i>Desarrollo del Modelo de PE</i>	68
CAPÍTULO VII		
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES		
7.1	<i>Conclusiones</i>	80
7.2	<i>Recomendaciones</i>	83
BIBLIOGRAFÍA		84
ANEXOS		88

INTRODUCCIÓN

La acuacultura representa una vía importante para resolver la controversia actual que significa la necesidad de cubrir la demanda creciente de productos del mar y la real reducción de los volúmenes de captura motivado por diversas causas y a la vez es una nueva oportunidad de inversión, debido a la gran calidad y variedad de los productos que ofrece y a sus menores costos en relación a otras fuentes de proteína animal. Entre las oportunidades de inversión en acuacultura, el cultivo de camarón en México, es una propuesta con un gran potencial a corto plazo, desarrollándose exitosamente en los estados de Sinaloa, Nayarit y Sonora entre otros, actualmente representa una industria multimillonaria a nivel mundial con tres mercados importantes, el europeo, el japonés y el norteamericano.

El camarón está considerado como uno de los principales productos pesqueros de exportación a nivel nacional e internacional y del total de las exportaciones pesqueras mexicanas el camarón tuvo una participación del 63% en 1997 y el valor de las mismas oscila entre los 200 y 450 millones de dólares anuales.

El presente trabajo tiene como objetivo fundamental adaptar y desarrollar un Modelo de Planeación Estratégica para el área de ventas de la granja acuícola "Rancho Camaronero" que le permita incrementar su volumen de ventas a razón de un 20 % anual, con el consiguiente incremento del % de participación en el mercado, favoreciendo así su desarrollo competitivo a largo plazo y consta de dos partes fundamentales, en la primera se analiza la conveniencia de la adaptación de un Modelo de PE que trace el camino a seguir por la organización y que a la vez le permita aumentar su % de participación en el mercado, a través de un incremento del volumen de ventas, al encontrar la manera de que su producto tenga un valor agregado que lo haga diferente al del resto de los competidores (este valor puede darse en el producto como tal o en la cadena productiva) y una segunda parte en la que se implementa el modelo de Planeación Estratégica, teniendo en cuenta los criterios recogidos de los directivos de la granja, así como de los clientes.

CAPÍTULO I

ANTECEDENTES DEL DESARROLLO DE LA ACUACULTURA Y DE LAS GRANJAS DE PRODUCCIÓN ACUÍCOLA EN MÉXICO.

En este capítulo se hará una retrospectiva a las características de la producción de camarón en México, la cual tradicionalmente se hacía a través de la captura del mismo y como la realidad imperante en el mundo, en el cual la producción de camarón por captura se ha reducido ha cambiado la situación y ha hecho posible el desarrollo de la acuicultura en el país, a través de la creación de las granjas de producción acuícola, específicamente en el estado de Sinaloa donde se ha logrado un desarrollo de manera rápida, aunque éste no ha sido siempre en forma estructurada.

1.1 Reseña de los antecedentes y características de la producción y comercialización de camarón blanco producido por acuacultura en México.

La pesca de altamar enfrenta problemas profundos de reestructuración financiera y administrativa y requiere de una modernización de la flota, ya que las embarcaciones (escameras y camaroneras) se encuentran en estado obsoleto y necesitan de mantenimientos mayores o de reemplazos. Se requieren altos montos de inversión ya que cada embarcación camaronera tiene un costo estimado de 350,000 a 400,000 dólares.

La flota camaronera nacional está considerada como la segunda mayor en el mundo. En 1990, se contaba con 2,285 embarcaciones, de las cuales 2,275 pertenecían al sector social y 10 al sector público. En la actualidad se cuenta con 1,550 embarcaciones de las cuales 1,000 están en el Océano Pacífico y 550 en el Golfo y Mar Caribe. Esta disminución se debe a que muchas de ellas tenían más de 25 años de antigüedad, o carecían del mantenimiento adecuado, además de que el número de embarcaciones resultaba excesivo para la disponibilidad de recursos, lo cual provocó que para algunas la actividad resultaba poco rentable. ¹

Lo anterior ha traído como consecuencia que México haya presentado volúmenes de captura de camarón decrecientes en los últimos 5 años, al haber llegado a su máximo rendimiento sostenible en 1988 de 73,000 toneladas. Entre los problemas que se han presentado tenemos la falta de cumplimiento de las vedas establecidas, ya que al violarlas el crustáceo no logra tallas adecuadas para su reproducción. Por otro lado, el sector social ha enfrentado fuertes problemas de endeudamiento y de liquidez lo que no le ha permitido reparar sus embarcaciones y de esta forma los costos por viaje se incrementan dado que no pueden permanecer un mayor tiempo en altamar.

La captura de camarón se realiza en el litoral del Pacífico donde se obtiene el 70% del volumen total, identificándose especies café y azul y en menor medida blanco. La captura se lleva a cabo durante los meses de septiembre a marzo. Los principales estados productores con más del 80% de la captura nacional son: Sinaloa (33%), Sonora (21%), Campeche (15%), Tamaulipas (12%) y Chiapas (5%). ²

¹ P. 6. Pesca. Serie Informes de Seguimiento Sectorial, 1994. BANCOMEXT.

² P. 10. Competitividad Internacional del Sector Pesca en el estado de Sinaloa. Serie Estudios Regionales, 1994. BANCOMEXT.

La realidad imperante de que la producción por pesca en el mundo ha disminuido su ritmo de crecimiento a grado tal, que la caída de la captura en muchas especies ha sido compensada sólo parcialmente con la apertura de nuevas áreas a la pesca, coloca a la acuicultura en una posición privilegiada, ya que el crecimiento de la demanda de productos del mar tendrá que satisfacerse necesariamente a través de esta nueva industria, que debe ser considerada como estratégica y prioritaria, puesto que es una industria emergente en el mundo.

La acuicultura es el cultivo de organismos acuáticos en condiciones controladas, tanto en agua dulce como en salobre y marina, aplicando tecnologías con distintos niveles de complejidad. Es una importante alternativa productiva para ampliar las fuentes de suministro de alimentos, a partir de los avances recientes en las biotecnias y en diversas áreas de la ingeniería, que hacen factible crear condiciones superiores a las que ofrece el medio natural para lograr producciones controladas a costos menores.³

En México la acuicultura se realiza en más de 1,000 embalses mayores de 10 has, de donde proviene el grueso de la producción actual; en una gran cantidad de bordos y jagüeyes (más de 10,000) dispersos en el territorio nacional y que representa una actividad complementaria en el quehacer rural, así como en 2,311 granjas acuícolas, en las que es característica una operación tecnificada; destacan en este renglón la estanquería para el cultivo del camarón, con cerca de 9,000 hectáreas y los 35,000 m³ de jaulas y canales de corriente rápida para el bagre y la trucha.⁴

La producción nacional de camarón de acuicultura en 1992 fue de 8,300 toneladas, durante 1993 alcanzó más de 10,500 toneladas, obtenidas en una proporción promedio de 5,000 toneladas por cada ciclo de 6 meses y ya en 1996 la producción alcanzó más de 25,000 toneladas. El 92% de la producción acuícola de camarón se realiza en el estado de Sinaloa. El sector camaronícola ha crecido enormemente en los últimos años. Al cultivo de camarón se han incorporado 10,000 hectáreas de terrenos ensalitrados y se dedican a la actividad poco más de 120 empresas del sector privado y social por lo que los proyectos han acumulado experiencia y mejoran sensiblemente sus niveles de producción.

La mayor parte de las empresas siembra camarón blanco, el cual se ha comprobado es más resistente a las enfermedades y alcanza tallas

³ P. 5. *Acuicultura. La nueva oportunidad. SEPESCA 1994.*

⁴ P. 17. *Acuicultura. La nueva oportunidad. SEPESCA 1994.*

grandes que son demandadas en el mercado estadounidense. Las empresas cuentan con tecnología de diversos orígenes: ecuatoriana, tailandesa y taiwanesa, o han implementado la suya.

Para ejemplificar las características de la producción y comercialización del camarón blanco producido por acuacultura en México, vamos a tomar al estado de Sinaloa, donde la camarónicultura se ha desarrollado de manera rápida, aunque no siempre en forma estructurada.

En Sinaloa existen granjas de diferentes tamaños y en distintos niveles de desarrollo tecnológico, de infraestructura, de organización y de conocimiento sobre procesamiento y comercialización del producto. Una buena parte de las granjas existentes no están operando, o lo están haciendo con un bajo aprovechamiento de su capacidad instalada, obteniendo rendimientos muy por debajo de lo que se considera rentable, de acuerdo a los sistemas de cultivo que se utilizan. Asimismo, no se le da un valor agregado al producto, ya que lo venden a pie de granja y solo recuperan en alguna medida la inversión de cultivo.

En el estado existen pequeños productores que cuentan con un sistema extensivo de cultivo del que obtienen entre 1 y 1.5 toneladas por hectárea. Su producto no logra alcanzar tallas grandes que se comercialicen en el mercado internacional, por lo que venden su producto a pie de granja para el consumo doméstico. Estos productores no cuentan con infraestructura de empaque y su tecnología no es de punta. Además atraviesan por problemas de organización en la producción al no contar con los conocimientos y técnicas adecuadas; carecen de personal administrativo, ya que muchos de ellos se dedican a realizar todas las labores y sobre todo tienen un fuerte endeudamiento con la banca comercial. Esto es por que no generan los ingresos suficientes para cubrir los costos financieros de las granjas. Cabe mencionar, que la mayoría de estos pequeños productores contaban con parcelas que destinaban a otros cultivos agrícolas y tiempo después se asociaron entre ellos formando sociedades cooperativas.

Por otro lado, también hay otros productores que cuentan con infraestructura adecuada para el cultivo sin embargo, no empaican ni comercializan ellos mismos su producto; lo venden a pie de granja a las empacadoras, las cuales lo comercializan a través de Ocean Garden a Estados Unidos y el producto que no llega a los estándares de talla o calidad se vende en el mercado doméstico. Dichas empresas manifestaron el no estar interesadas en invertir en infraestructura de empaque dado que Sinaloa cuenta con varias empacadoras que no ocupan toda la capacidad instalada y pueden maquilar su producto.

Además dichas empresas no cuentan con recursos financieros y administrativos adecuados para crecer.

Aunque también existen algunas empresas con capacidad de comercializar directamente sus productos a Estados Unidos, puesto que cuentan con una infraestructura adecuada para competir en los mercados internacionales y con los recursos humanos calificados para llevar a cabo su operación, es de éstas de las que se deben tomar las experiencias para evitar fracasar en esta actividad.

La empresa se ubica en terrenos del Sistema Río Baluarte -Teacapán, en el municipio de Rosario, ubicado en el sur del estado de Sinaloa, que brinda una posición estratégica lo cual abarata el costo de transportación y aprovecha la experiencia que existe en ese estado sobre camaronicultura.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Se analizarán las diferentes definiciones que han dado los autores en esta materia de la Administración a lo que es la Planeación Estratégica, así como sus características e importancia, así como las diferentes etapas que conforman el proceso de Planeación Estratégica.

Se analizarán los diferentes modelos de planeación existentes, teniendo en cuenta que cada uno de estos se corresponde con el concepto que tiene el autor de la planeación

2.1 Planeación Estratégica. Antecedentes, orígenes y definición.

La Planeación Estratégica (PE) aun cuando se ha considerado como un descubrimiento del medio siglo actual hacia nuestros días, su existencia data de muchos siglos atrás, de hecho siempre ha existido por lo que podemos considerar que la PE no es privativa de nuestro tiempo, sino que es inherente al hombre como ser humano.

En el mundo de los negocios una planeación en la cual se determinen las estrategias con sus tácticas, proyectos y pasos resulta imprescindible.

Dada la competitividad y complejidad en los negocios, el contar con otros medios alternos a los acostumbrados que conduzcan a los objetivos, echar mano de las estrategias, resulta imperativo. Así pues, la PE se confirma como un instrumento valioso y necesario al cual se puede acudir.

La planeación puede contener uno o varios programas y cada programa con su subprograma y éstos a su vez, con sus respectivas actividades, además en la planeación generalmente se puede prever otros caminos que han de conducir también hacia la meta.

Lo que sucede en nuestros días es que se le proporciona más importancia y aplicabilidad a la PE, igualmente ha acontecido con otras técnicas. El individuo, siempre escudriñando y a la búsqueda de soluciones a los problemas cada día más complejos que se viven, se reencuentra con esta técnica y le imprime mayor énfasis. Lo que por un tiempo vivió una fase de letargo, hoy regresa cuando las situaciones demandan mayores elementos que coadyuven en el logro de propósitos.

Actualmente, la PE se ha convertido en una necesidad, tanto para la empresa privada, como para el sector gubernamental. Cuando prevalecen las situaciones cambiantes, la inestabilidad y la incertidumbre, entonces resulta mucho más apreciable la planeación.

La mayoría de los escritores de esta rama tienen su propia definición de PE, las cuales varían enormemente en cuanto al nivel de abstracción, sustancia y aceptación general.

Ezequiel Gálvez A., estudioso del tema da tres definiciones de Planeación. Según él:

I. La Planeación es la fijación o determinación de una serie de actividades a realizar, siguiendo ciertos principios, procedimientos y reglas encaminados hacia el logro de un objetivo ya visualizado o previsto.⁵

En este concepto contempla la existencia previa de un objetivo, es decir, que de las diversas cosas que podemos hacer, hemos seleccionado algo, tenemos trazado aunque sea mentalmente sus límites y contornos; por lo que ya captada esta situación debemos proceder a establecer las acciones a desarrollar para alcanzar tales fines.

II. Planeación es el proceso razonado y organizado para seleccionar alternativas tomando en cuenta las posibilidades y condiciones que se tengan, fijando prioridades, estableciendo objetivos y logrando metas alcanzables.⁶

Este último concepto difiere del primero, en que la planeación involucra al todo, que no hay nada previsto, todo está por hacerse; desde establecer una misión, objetivo o meta, hasta determinar la secuela de actividades a realizar para alcanzar dicho objetivo

III. Desde el punto de vista Estado, la planeación es el proceso racional organizado para elegir alternativas en función a las necesidades del país, el cual fija prioridades, establece objetivos y metas económicas, políticas y sociales en función de los recursos físicos, humanos y financieros con que se cuenta.⁷

Para este mismo autor la Estrategia es:

El arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo. En el ramo militar es el arte de dirigir y coordinar las operaciones militares.⁸

⁵ Gálvez A., Ezequiel, "Planeación Estratégica en los negocios" De. ECASA, México, 1993, P. 13

⁶ Idem, P.13

⁷ Idem, P.14

⁸ Idem, P.14

George A. Steiner define la PE considerando cuatro puntos de vista diferentes, cada uno de los cuales es necesario para entenderla.

I. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.⁹

Según este concepto, la esencia de la PE consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y prepararse adecuadamente para enfrentar los peligros.

II. La PE es un proceso que se inicia en el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias y políticas para lograr estas metas, y desarrolla planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados.¹⁰

III. Desde el punto de vista filosófico la Planeación Estratégica es una actitud, una forma de vida.¹¹

Según esto, la PE requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro, y una determinación para planear constante y sistemáticamente, además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

IV. Estructuralmente se puede definir a la Planeación Estratégica como el esfuerzo sistemático y formal de una compañía para establecer su misión, objetivos, estrategias y políticas, para ejecutar acciones con el fin de poner en práctica las estrategias diseñadas y así lograr los objetivos básicos de la compañía.¹²

Coincidimos con este autor en que existen numerosas características más de la PE, sin embargo estas cuatro características fundamentales son las que hemos tomado como base para el desarrollo de nuestro trabajo.

⁹ Steiner, George A., "Planeación Estratégica" De. Compañía Editorial Continental, México, 1983, P. 20

¹⁰ Steiner, George A., "Planeación Estratégica", De. Compañía Editorial Continental, México, 1983, P. 20

¹¹ Idem

¹² Steiner, George A., "Planeación Estratégica", De. Compañía Editorial Continental, México, 1983, P.21

2.2 Características e importancia.

Características.

En la actualidad la planeación tendrá que adaptarse a las características de la empresa y de la situación en que se realiza. Además el proceso de planeación debe reunir una serie de características, que harán más fácil su implantación; las cualidades que debe reunir todo sistema de planeación son las siguientes:

- 1. Sencillo. Demasiada planeación trae confusiones y complejidades, que resulta tan funesto para la empresa como lo es la misma ausencia de planeación.*
- 2. Comprensible. Que sea accesible y entendible para cada elemento de la organización, pues el abuso de terminología y aspectos rebuscados o excesivamente técnicos sólo serían entendibles por los especialistas.*
- 3. Flexible. Que acepte modificaciones cuando ya las circunstancias no ameriten otra cosa.*
- 4. Adaptable para el corto y largo plazo. Existen conceptos que requieren planearse para más allá de un ejercicio.*
- 5. Generalizado. Que comprende cada una de las áreas que conforman la empresa, para que cada una de las mismas pueda medir el alcance o avance de sus metas y por consecuencia, del objetivo.*
- 6. Cuantificador. Para medir alcances o avances sobre el objetivo, es necesario mencionar cifras. Podrán existir conceptos difíciles de cuantificar, pero siempre habrá que evitar "los no cuantificables".*
- 7. Informativo. Que arroje información periódicamente; es necesario darse cuenta de los frutos logrados por medio de la comparación entre lo planeado y lo alcanzado.*
- 8. Organizativo. Que reúna organización y permita deslindar responsabilidades. Aunque todo sistema debe organizarse adecuadamente, sin embargo, no es por demás repetirlo. La identificación de responsabilidades también es básica para cumplimientos y estímulos.*
- 9. Evaluativo. Que permita la evaluación y sirva como retroalimentador. La revisión es imprescindible para fines de control, evaluación y estimulación.*

Importancia.

La PE es importante porque marca el paso que la empresa debe seguir y la proyecta hacia nuevos horizontes. Resulta indispensable en la sobrevivencia de las organizaciones modernas independientemente de su magnitud y estructura.

A continuación se exponen algunas razones que fundamentan la importancia y por consecuencia la necesidad de implantar la PE.

- 1. Permite la incursión mediante la investigación hacia campos de experimentación distintos a lo tradicional, esto es, minimizando el riesgo se lanza a lo desconocido. Muchos negocios han ido a la bancarrota por no salirse de lo tradicional, de lo conocido y acostumbrado; han preferido esto, que aceptar el cambio, la innovación.*
- 2. Da cabida a lo dinámico, obligando a experimentar con nuevas ideas y conceptos, explorando nuevos caminos. Logrando de esta manera sobrevivir y procurar su estabilidad.*
- 3. Sustituye a la intuición que poseen los escasos visionarios o genios. El cambio ya no se funda en la intuición de unos cuantos, sino en lo planeado estratégicamente por muchos, pues la planeación y su técnica están al alcance sin sujetarse a capacidades geniales.*
- 4. La investigación y desarrollo de la moderna empresa es la base fundamental de la PE asegurando el futuro del negocio, orientándolo hacia un fin predeterminado.*
- 5. Con la planeación para capacitar, se logra la liberación de la limitante experiencia personal acumulada en una empresa, permitiendo la toma de decisiones, pues ya no hay tiempo suficiente en nuestros días para acumular experiencia a través de los años.*
- 6. Se establece un objetivo determinado y alcanzable que va de acuerdo con las aspiraciones de la empresa, pero en vez de aventurarse a los desconocido una vez tomada la decisión, se analiza e investiga y se cruza por una etapa de experimentación.*
- 7. Reduce y hasta suprime la improvisación (mecanismo rápido, económico y sencillo de adaptarse a situaciones cambiantes lentas). En estos tiempos de cambios constantes y dinámicos la improvisación resulta insuficiente, imprecisa y hasta peligrosa.*
- 8. La PE requiere mecanismos inherentes de control y evaluación que le sirven de retroalimentación.*
- 9. Es aplicable en aquellas entidades públicas o privadas que se juzgan dependientes y ejecutoras de una autoridad o voluntad superior. Además, cada entidad dependiente interviene en la determinación del objetivo con la parte que es relativa. Permitiría planear a largo plazo y no únicamente para períodos de vigencia del superior, o en todo caso referirse dicha planeación al tiempo de vigencia, con lo cual se*

lograría mayor eficiencia, evitando dejar programas truncos o incompletos que sólo perjudican a la colectividad, con el consabido despilfarro de recursos por obras abandonadas y olvidadas.

10. Establece responsabilidades, como en la determinación de los objetivos han intervenido niveles jerárquicos diversos, cada uno resulta responsable de su propio objetivo ya que intervino en su determinación.

2.3 Etapas que conforman el proceso de Planeación Estratégica.

La planeación debe ser un proceso continuo y, por tanto, ningún plan es absolutamente definitivo en el tiempo; está siempre sujeto a revisión. Por consiguiente, un plan no es nunca el producto final del proceso de planear, sino un informe provisional, en el que se detallarán las acciones concretas que se van a ejecutar en un tiempo determinado; pero siempre teniendo la flexibilidad de adaptarse a un posible cambio de las condiciones presentes en el momento en que dichas acciones se ejecutan. Es un registro de un conjunto complejo de decisiones que actúan unas sobre otras y que se puede dividir de muchas maneras distintas. Cada planificador tiene distinto modo de subdividir las decisiones que deben hacerse. Con tal de que se tomen en cuenta todas las decisiones importantes, las diversas maneras de dividir un proceso de PE en partes son generalmente cuestión de estilo o de preferencia personal.

En la literatura especializada, continuamente se presentan casos exitosos de aplicación en organizaciones de todo tipo, tamaño, propiedad, ubicación geográfica, actividad, edad y complejidad.

A continuación, en la Figura No. 1, se muestra una metodología para la elaboración del proceso de PE que ha sido utilizada en actividades de consultoría y en cursos especializados para todo tipo de organizaciones en varios países y que es la que más se apega a la realidad de este trabajo.

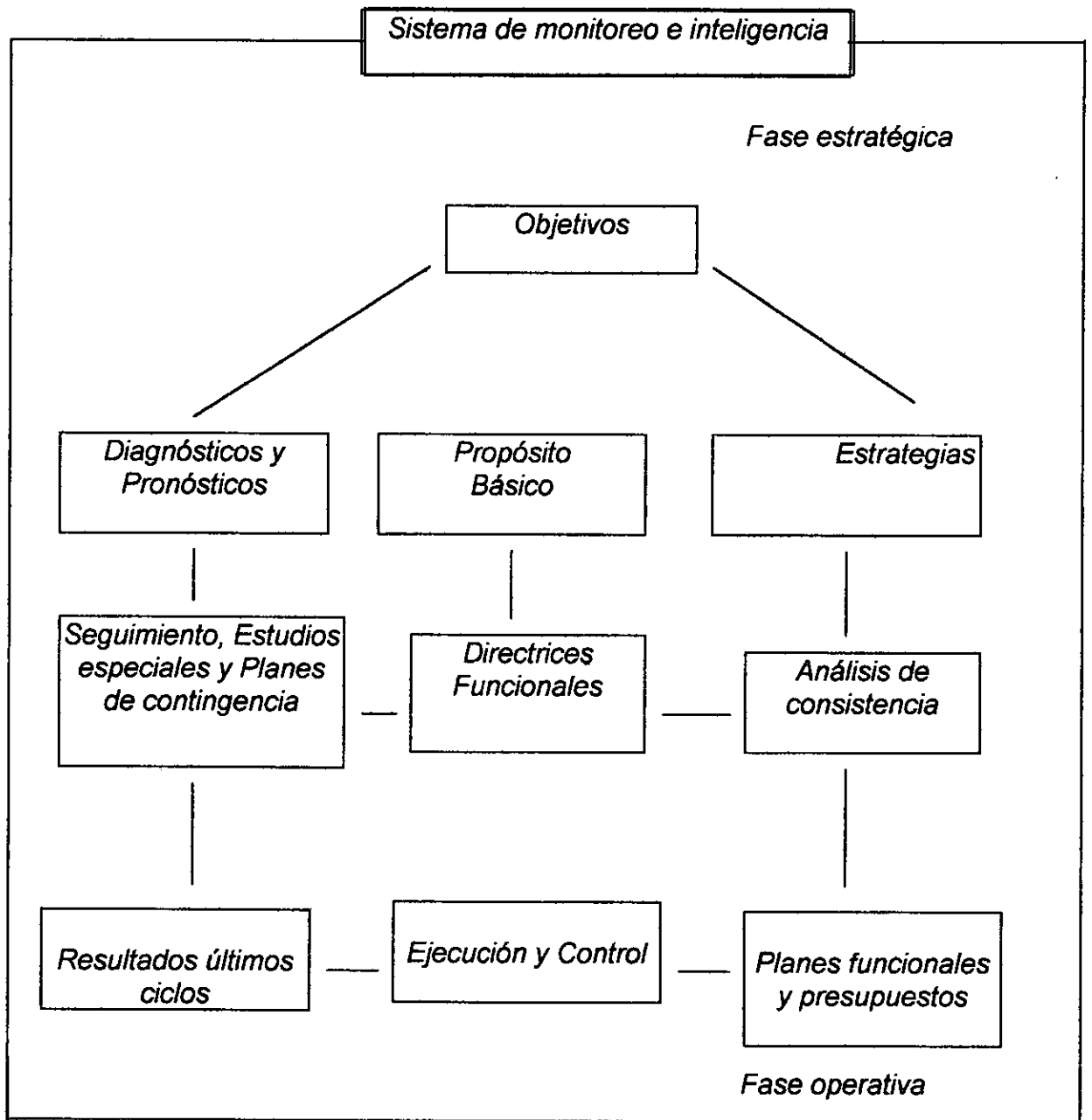


Figura No. 1: Proceso de Planeación Estratégica.

Como ya se ha mencionado, este proceso se puede aplicar a todo tipo de organizaciones, siendo necesario adecuar su instrumentación a las características particulares de cada una.

La metodología plantea que el proceso de PE debe estar conformado por las siguientes etapas:

1. Definición del propósito básico.
2. Diagnósticos y pronósticos.
3. Definición de los objetivos de la organización.
4. Formulación de las estrategias en la organización.
5. Análisis de consistencia.
6. Directrices de las áreas funcionales.
7. Seguimiento, estudios especiales y planes de contingencia.
8. Planes funcionales y presupuestos.
9. Ejecución y control.
10. Resultados de los últimos ciclos.
11. Sistema de monitoreo e inteligencia.

1. Definición del propósito básico.

En esta primera etapa del proceso se define la actividad sustantiva de la organización. Se contesta la pregunta ¿Para qué fue creada la empresa?

No siempre es fácil reflexionar en sentido abstracto, sobre el fin último que se persigue al efectuar una inversión y ofrecer algo al mercado. Evidentemente, se trata de establecer una declaración que trascienda el obvio hecho de que la organización, fue creada para lograr una atractiva rentabilidad.

Se trata de una reflexión de mayor importancia en relación a dos aspectos claves:

- ◆ Definición del negocio sustantivo de la organización.
- ◆ Definición de la cultura corporativa existente.

◆ **Definición del negocio.**

Consiste en definir la actividad sustantiva de la organización a lo largo de las siguientes dimensiones que se muestran en la Figura No. 2:

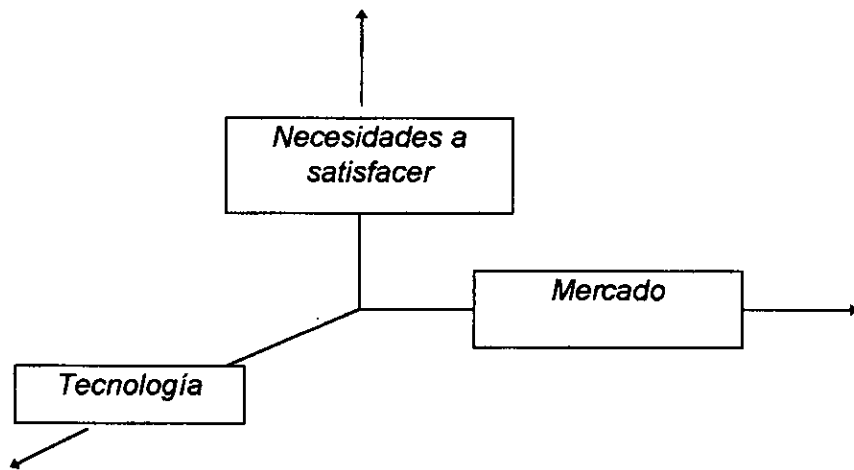


Figura No. 2: Factores que influyen en la actividad de la organización.

◆ **Definición de la cultura corporativa.**

Consiste en identificar cuáles son los valores o creencias dominantes que existen en la organización y que influyen en el comportamiento de sus miembros, lo importante es definir si los miembros de la organización se encuentran motivados por una serie de valores que los impulsan en su trabajo, o si se trata de una empresa cuyos directivos no han logrado generar una cultura que verdaderamente impulse a sus integrantes.

Los trabajos que en los últimos años se han efectuado en relación a este tema indican que aquellas empresas que han logrado integrarse alrededor de una cultura organizacional -cualquiera que éstas sean- son organizaciones mucho más exitosas que aquellas que no poseen una identificación común.

2. Diagnósticos y pronósticos.

Esta segunda etapa del proceso consiste en el acopio y análisis de información sobre tres aspectos fundamentales:

- ◆ Diagnósticos y pronósticos externos.
- ◆ Diagnósticos y pronósticos internos.
- ◆ Análisis de vulnerabilidad.

Estos diagnósticos pueden efectuarse — como el propio proceso de PE-- a los cuatro niveles siguientes:

- 1. Nivel corporativo: Para toda la organización se obtiene una visión global tanto de las condiciones externas como de la competitividad de la organización, sin embargo, se trata de un análisis demasiado agregado para poder tomar decisiones en relación a productos y mercados específicos. Se logra un posicionamiento global para orientar las grandes alternativas estratégicas de la organización como un todo.*
- 2. Nivel divisional: Para las principales partes en las que se divide la organización. De manera semejante al nivel corporativo, se posicionan las divisiones de la organización. Utilidad general significativa.*
- 3. Nivel de Unidad Estratégica de Negocio (UEN): Para los componentes sustantivos independientes y con personalidad propia (poseen una gerencia, un sistema de costos y estrategias particulares) en los que se divide una organización para fines de la PE. Una UEN se integra con productos – mercados – tecnologías – canales de distribución, suficientemente similares y que, por lo tanto, tendrán la misma estrategia competitiva.*
- 4. Nivel funcional: Para las actividades asociadas a una organización, división o UEN, generalmente se tienen las siguientes áreas funcionales:*
 - ◆ Dirección general.*
 - ◆ Comercialización, ventas y servicios.*
 - ◆ Operaciones.*
 - ◆ Adquisiciones.*
 - ◆ Logística.*
 - ◆ Desarrollo tecnológico.*
 - ◆ Organización.*
 - ◆ Personal.*
 - ◆ Finanzas.*
 - ◆ Sistemas.*
 - ◆ Relaciones Externas.*

Estos niveles de análisis van de un mayor a un menor nivel de detalle y su elaboración y alcance dependerán de la estructura organizacional de la empresa. Obviamente no es lo mismo una multinacional de gran tamaño que una empresa familiar operando localmente.

3. Definición de los objetivos de la organización.

Como resultado de la definición del negocio y de la elaboración de los diagnósticos y pronósticos se procede al tercer paso en el proceso de planeación: La definición de los objetivos de la organización como un todo, también conocidos como objetivos corporativos.

Es necesario redactar un número suficiente de objetivos que satisfagan las necesidades de los interesados en la organización; dueños o accionistas, empleados, clientes, proveedores y gobierno/sociedad.

Esta lista de objetivos genéricos se puede resumir de la siguiente manera:

- ◆ *Crecimiento.*
- ◆ *Eficiencia.*
- ◆ *Calidad, precio, servicio.*
- ◆ *Innovación.*
- ◆ *Repartición de utilidades.*
- ◆ *Sueldos, prestaciones, seguridad.*
- ◆ *Compromisos con proveedores.*
- ◆ *Contribución al desarrollo macro.*

Como se puede apreciar el objetivo único de "maximizar utilidades" es demasiado para facilitar el desarrollo de estrategias y planes operativos.

La formulación de los objetivos debe efectuarse en dos etapas:

1. *Definición de la importancia relativa de cada uno de los tipos de objetivos genéricos para la organización.*
2. *Reducción de los objetivos de acuerdo al siguiente formato:*
 - ◆ *Atributo.*
 - ◆ *Índice.*
 - ◆ *Meta.*
 - ◆ *Tiempo.*

A partir de los objetivos organizacionales, se pueden desprender una serie de objetivos para las diferentes áreas de la empresa. La nomenclatura utilizada para cada una de estas áreas varía de empresa a empresa, aunque tienden a predominar las siguientes:

- ◆ *Unidad estratégica de negocio.*
- ◆ *Funciones.*
- ◆ *Departamentos.*
- ◆ *Individuos.*

La identificación de los objetivos corporativos, determina el rumbo hacia donde se desea dirigir la organización y las diferentes prioridades en el horizonte de planeación: crecimiento, personal, productividad, etc.

4. Formulación de las estrategias de la organización.

En la cuarta etapa del proceso de planeación se les presenta sin duda, el principal reto a los participantes, es una etapa que demanda más creatividad y en la que se despliega la capacidad de los directivos para identificar y evaluar la manera como se vinculará la organización con su entorno. Se define que una estrategia de negocio, es la manera como la organización decide interaccionar con el entorno que la rodea.

Históricamente se pueden encontrar tres etapas en la concepción sobre lo que es una estrategia y los conceptos y herramientas que se pueden utilizar para establecer las mejores estrategias para la organización.

Estas tres etapas son:

- ◆ Administración clásica.*
- ◆ Utilización de los recursos entre las varias UEN y necesidades de diversificación.*
- ◆ Logro de una ventaja competitiva sostenible.*

El presente trabajo, además de tener en cuenta las dos primeras etapas, enfocará su atención a la hora de concebir la estrategia a seguir en encontrar el logro de una ventaja competitiva sostenible, ya sea en el producto como tal o en la cadena productiva, por lo que entraremos a detallar la misma.

◆ Logro de una ventaja competitiva sostenible.

Esta tercera componente en la formulación de las estrategias se relaciona con las decisiones que la organización debe tomar en relación a la manera cómo buscará lograr una ventaja competitiva sostenible. De acuerdo a los expositores de este enfoque – dentro de los cuales destaca el economista Michael Porter, de Harvard Business School – existen tres alternativas para el logro de esta ventaja.

- 1. Operar buscando un mínimo costo en las operaciones totales de la organización. Esto se logra mediante acciones tales como:*
 - ◆ Utilización de insumos de bajo costo.*
 - ◆ Innovaciones tecnológicas dirigidas hacia los procesos de manufactura.*
 - ◆ Productividad.*
 - ◆ Economías de escala.*

2. *A través de la búsqueda de una diferenciación en las operaciones. Algunas alternativas para lograr la diferenciación real son:*
 - ◆ *Calidad.*
 - ◆ *Innovaciones dirigidas hacia el producto o servicio.*
 - ◆ *Imagen.*
 - ◆ *Marca.*
3. *La última alternativa es vía la concentración de la actividad en un nicho o una especialidad. La idea es dirigirse exclusivamente hacia:*
 - ◆ *Un solo segmento del mercado.*
 - ◆ *Una sola línea de productos.*
 - ◆ *Darle más importancia al mantenimiento de altas utilidades que a la expansión del volumen de operación.*

Esta alternativa combina un alcance restringido de las operaciones y la elección de operar sobre la base de un mínimo costo o de una diferenciación.

Lo importante en este caso es que la organización elija solamente una de entre estas tres alternativas, lo cual no sucede al tratar los directivos de perseguir las tres en paralelo, no llegando a destacar en realidad en ninguna de las tres. Si bien se pueden tener buenos resultados relativos no se logra una capacidad de operación de clase mundial. Lo que sucede en este caso es que las actividades funcionales no tienen una clara indicación de hacia donde concentrar los esfuerzos, canalizándose los recursos en varios frentes, diluyendo éstos sin lograr una capacidad real de alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Con esta etapa del proceso de PE concluyen los aspectos que requieren de mayor análisis y de mayor visión estratégica por parte de los directivos y demás participantes en el proceso. Las siguientes etapas, si bien son necesarias, sólo facilitan una adecuada instrumentación de las definiciones tomadas anteriormente.

5. Análisis de consistencia.

Esta etapa asegura que el proceso de PE se ha efectuado adecuadamente. No es otra cosa que una inspección para comprobar que:

- ◆ *La metodología y la información en las que se sustenta el plan son correctas.*
- ◆ *Las estrategias planeadas son factibles de lograr, pues se cuenta con los recursos necesarios o es realista la adquisición de los recursos adicionales que se requieren para instrumentar el plan propuesto.*

La mejor forma de efectuar el análisis de consistencia es tamizar el plan a través de preguntas como las siguientes:

- ◆ ¿Es la estrategia consistente con el **entorno** en el que opera la organización?
- ◆ ¿Es la estrategia consistente con las **políticas** internas, con los estilos de dirección de los principales ejecutivos, con la **cultura** corporativa y con los procedimientos operativos de la propia empresa?
- ◆ ¿Es la estrategia apropiada en función de los **recursos** disponibles, principalmente en relación a:
 - Recursos financieros.
 - Instalaciones.
 - Recursos gerenciales ?
- ◆ ¿Han sido evaluados los **riesgos** de seguir la estrategia y resultan aceptables para la organización?
- ◆ ¿Está la estrategia de acuerdo al **ciclo de vida** y posicionamiento en la matriz atraktividad – competitividad?
- ◆ ¿Es el **ritmo** de instrumentación propuesto el correcto para enfrentar los cambios que están teniendo lugar en la industria?
- ◆ ¿Cuál es el grado de **confiabilidad de la información** utilizada?

El análisis de consistencia puede tener dos resultados:

1. Si hay consistencia: Se continua con el proceso de PE, la formulación de las estrategias funcionales y de los planes funcionales.
2. No hay consistencia: Se requiere la revisión de los objetivos, pues éstos no se podrán alcanzar y/o la obtención de recursos adicionales que permitan instrumentar estrategias.

Como se puede apreciar, se trata de una etapa estructural, del propio proceso de PE y que tiene como fin asegurar que el documento que se genera es un documento creíble y que actuará como guía para la toma de decisiones y no una lista de buenos deseos como en muchas ocasiones se considera a estos esfuerzos.

6. Directrices de las áreas funcionales.

En esta última etapa del proceso de PE, en su fase estratégica, se procede a identificar todas aquellas tareas estratégicas que deben ser instrumentadas por las diferentes áreas de la organización a fin de que el plan estratégico se desarrolle adecuadamente.

Se trata de una agenda estratégica en la que se integran todas aquellas directrices, programas, acciones, responsabilidades o tareas que son recogidas por las diferentes divisiones, empresas, UEN, funciones o

individuos a fin de que cada uno de los integrantes de la organización tenga muy claramente identificadas las actividades de índole estratégica que son su responsabilidad ejecutar en el período de vigencia del proceso de PE; por lo general se trata de aquellas tareas para los próximos 12 meses.

Como se puede percibir, esta etapa, al igual que la anterior, es de tipo estructural y consiste en resumir o destacar aquellas tareas prioritarias que deben ser efectuadas por los cuadros directivos de la organización.

Esta etapa, si bien no representa ningún esfuerzo significativo, es vital para facilitar la fase de implantación del plan y el seguimiento necesario.

Con esta etapa termina propiamente el proceso de PE en su fase estratégica y se inicia la fase operativa o táctica; pero antes de proceder a esa fase operativa revisaremos lo tocante con una etapa relacionada también de tipo estructural.

7. Seguimiento, estudios especiales y planes de contingencia.

Esta etapa se asocia a las actividades tradicionales de una función de PE, ya sea en una organización que requiera tener esa función especializada, o bien cuando esa función es llevada a cabo por los propios directivos sin responsabilizar a un grupo en especial.

Se trata de integrar una serie de actividades asociadas al proceso de planeación, destacando las siguientes tareas:

Seguimiento:

En este caso se trata de efectuar un seguimiento al proceso de PE a fin de asegurar que los directivos han entendido el proceso y que realmente se han percatado de la gran importancia que este tipo de administración tiene para el desarrollo competitivo de su organización.

Estudios especiales:

Como se recordará de la etapa de diagnósticos y pronósticos, la cantidad de información y análisis necesarios sobre el entorno y sobre la propia organización puede ser considerable.

No siempre se tienen en la empresa todos los datos y los estudios asociados para la adecuada toma de decisiones; por otro lado, no se puede detener obviamente, el proceso hasta que se cuente con toda la inteligencia requerida. De allí que las lagunas de información e inteligencia que se van detectando a lo largo del proceso de PE se deben ir registrando a fin de que en esta etapa de la metodología se

proceda, precisamente, a definir los estudios que son necesarios elaborar a fin de contar con los insumos para una adecuada evaluación de los cambios de toda índole que están llevando a cabo en el entorno.

De especial importancia resultan la información e inteligencia asociadas a la competencia y a la variable tecnológica.

Planes de contingencia:

Se trata de dedicar cierto tiempo a contestar la pregunta “¿Qué pasa si...?”. En este caso se gana tiempo, factor que puede ser muy importante para evitar reacciones mal fundamentadas cuando crisis inesperadas afectan a la organización.

Son, precisamente, estos tipos de trabajos los que diferencian a las organizaciones verdaderamente exitosas de las empresas grises que operan solamente en “el promedio” y que no contribuyen substancialmente al desarrollo de sus miembros y de la sociedad.

Es lógico plantear que mientras mayor sea el clima de inestabilidad e incertidumbre que enfrente una empresa en su horizonte de planeación, mayor número de planes de contingencia será necesario elaborar.

8. Planes funcionales y presupuestos.

El primer componente del proceso de PE en su fase operativa está dado por la elaboración de los planes funcionales y los respectivos presupuestos.

Un plan funcional es el establecimiento de las principales actividades que se ejecutarán en el corto plazo (por lo general un año) al interior de una organización por cada una de sus partes sustantivas.

Es necesario elaborar planes operativos y presupuestos para las siguientes áreas funcionales.

- ◆ Dirección*
- ◆ Comercialización*
- ◆ Operaciones*
- ◆ Tecnología*
- ◆ Personal*
- ◆ Organización*
- ◆ Sistemas*
- ◆ Finanzas*

La tabla de contenido típica de un plan funcional se presenta a continuación:

1. Introducción.
2. Resumen ejecutivo.
3. Directrices estratégicas del área funcional.
4. Diagnóstico del área:
 - ◆ Resultados de las operaciones.
 - ◆ Situación actual.
 - ◆ Oportunidades.
 - ◆ Amenazas.
 - ◆ Fuerzas.
 - ◆ Debilidades.
5. Objetivos del área.
6. Estrategias del área.
7. Políticas.
8. Programa de las principales acciones.
9. Presupuestos.
10. Seguimiento y control.

Lo importante de la fase operativa es que, de contarse con una fase estratégica, se garantiza mayor congruencia en las operaciones diarias y el gradual, pero constante, proceso de cambio que las organizaciones deben abordar a fin de evolucionar y prepararse mejor para satisfacer a sus usuarios.

Presupuestos.

En la elaboración de presupuestos culmina el PE, dado que un presupuesto es un estado de resultados anticipado a través del cual los planes son traducidos a términos financieros.

Los presupuestos permiten ver claramente qué capital será gastado, por quién y donde, y qué costos e ingresos involucran los planes.

Un presupuesto contable es un plan de acción a corto plazo (anual) hecho en términos de los recursos físicos y sus equivalentes monetarios. Un presupuesto se inicia necesariamente con un objetivo financiero, a partir del cual cada UEN presupuesta recursos y resultados, llegándose a la elaboración de los estados financieros en los que se muestra como deberán resultar las operaciones si todo marcha de acuerdo al plan. Es importante resaltar la función de control a corto plazo que el presupuesto permite.

9. Ejecución y control.

En esta etapa se pasa al terreno de las acciones. El plan estratégico es instrumentado y controlado formalmente en forma periódica para medir desviaciones y tomar acciones correctivas. La ejecución es responsabilidad de los directivos de acuerdo a las directrices funcionales y a los planes funcionales.

La mejor forma de asegurar que los directivos y gerentes de una organización instrumenten el plan requiere de:

- 1. Un proceso participativo que permita la reflexión de la manera como debe evolucionar la organización en el tiempo y en el cual los participantes pueden contribuir activamente a labrar su propia organización.*
- 2. Evaluación de resultados no sólo en base a los resultados de operación a corto plazo (ventas, retorno en la inversión), sino también considerando la manera cómo se están instrumentando las estrategias a mediano y largo plazo.*

10. Resultados de los últimos ciclos.

En esta última etapa de la fase operativa se integra a la fase estratégica y busca identificar y entender la evolución histórica y estratégica de la organización.

Los resultados de esta etapa constituyen un insumo para la elaboración de los diagnósticos y pronósticos al presentar las estrategias instrumentadas y los resultados logrados por la organización en el tiempo.

La identificación de las razones de los éxitos y fracasos de la organización es parte importante de esta etapa.

Con este componente el proceso de PE termina la fase operativa faltando solamente explicar la etapa de monitoreo e inteligencia.

11. Sistema de monitoreo e inteligencia.

En esta última etapa del proceso de PE se integra la información necesaria para que el plan estratégico se elabore sobre bases sólidas y realistas.

En muchas ocasiones las estrategias de la organización no son las adecuadas por una deficiencia en el monitoreo del entorno. Esto es, se

sigue una metodología adecuada y los participantes hacen su mejor esfuerzo, sin embargo la información en la que se basa el plan es insuficiente o en ocasiones equivocado.

Los principales pasos para la creación de un sistema de monitoreo e inteligencia se describen a continuación:

- 1. Identificación de la información necesaria para el proceso.*
- 2. Selección de las fuentes de información adecuadas para asegurar un flujo continuo de información a la organización.*
- 3. Identificación y capacitación de los miembros de la organización que participarán en la recolección, evaluación y análisis de la información.*
- 4. Utilización de las técnicas más adecuadas para transformar los datos e información recabados en inteligencia.*
- 5. Generación y disseminación de documentos en los que se difunden los resultados de esta función a todos los usuarios del sistema que deben estar informados de las oportunidades y amenazas que se presentan a la organización.*

La responsabilidad de crear este sistema recae en la función de PE, debiendo participar en las labores de recolección, evaluación y análisis de todos aquellos miembros de la organización que tengan la capacidad y la disposición de darle valor agregado a la materia prima que se capta continuamente.

2.4 Análisis comparativo de los modelos de planeación.

Cuando una empresa solicita la ayuda de un consultor en planeación porque se da cuenta que tiene problemas en su funcionamiento o porque desea mejorar los resultados actuales de su gestión económica, éste debe establecer una relación con su cliente como un médico lo hace con un enfermo, para lo cual es necesario, por una parte que el cliente sienta que necesita ayuda externa y por la otra que el consultor sea lo suficientemente conocido para que el cliente lo busque. Una vez lograda esta situación se debe definir claramente la relación formal consultor – cliente, para ello deben definirse:

- ◆ Los resultados esperados.*
- ◆ El lugar donde se va a trabajar.*
- ◆ El procedimiento y calendario por seguir.*
- ◆ El costo de la consultoría.*

En general se puede decir que la planeación se divide en dos grandes áreas:

- 1. Planeación operativa.*
- 2. Planeación Estratégica.*

La primera está relacionada con la operación actual del sistema, es decir con las actividades actuales que se realizan y con los productos actuales que se generan. Su objetivo se centra en mejorar la operación actual, y en su monitoreo y su control. Es una visión interna del sistema que requiere buscar mayor eficiencia. Esto es, hacer mejor las cosas que actualmente se hacen. Incluye los negocios y sistemas de hoy.

Por definición la PE apunta al futuro, está relacionada con el producto del sistema y con la manera en que éste satisface las necesidades del medio, por tanto combina la visión interna del sistema con una visión externa del medio con el que interactúa el sistema. Implica buscar una mayor eficacia porque ayuda a definir lo que se deberá hacer en el futuro, es decir ayuda a definir los negocios y sistemas del mañana.

Para la Planeación Operativa se presentan dos métodos:

- 1. Planeación operativa con base en metas.*
- 2. Planeación operativa con base en contingencias o diagnósticos organizacionales.*

Teniendo en cuenta las áreas en que se divide la planeación podemos analizar la existencia de los siguientes modelos.

◆ MODELO BÁSICO DE PLANEACIÓN EN BASE A METAS.¹³

El modelo incluye las siguientes etapas generales:

- 1. Definir el sistema.*
- 2. Definir indicadores a evaluar y controlar en el sistema para cada actividad.*
- 3. Evaluar indicadores.*
- 4. Fijar metas.*
- 5. Definir acciones para lograr las metas.*
- 6. Definir el plan de acción para implantar la planeación.*
- 7. Definir el sistema de monitoreo y control para asegurar la correcta implantación de la planeación.*

Procedimiento de aplicación.

El procedimiento de aplicación implica lo siguiente:

- 1. Definir las actividades que se realizan en el sistema.*
- 2. Definir cuáles de las actividades se desean monitorear y controlar.*
- 3. Definir para cada actividad:*
 - Los recursos necesarios para realizar la actividad (recursos humanos, recursos físicos y recursos tecnológicos).*

¹³ De la Peña Manrique, Ramón. "Manual del consultor en planeación" Ed. LIMUSA, S.A., México, 1984. P. 23

- *Cuáles de estos recursos se quiere monitorear y controlar.*
 - *Cuáles son los indicadores para cada uno de los recursos que se quiere monitorear y controlar.*
 - *De manera similar se definen los **insumos** necesarios para llevar a cabo la actividad, cuáles de ellos se quiere monitorear y controlar y cuáles son los indicadores para cada uno de estos insumos que se quiere monitorear y controlar.*
 - *Por último y de manera similar, se definen los **productos**, cuáles de ellos se quiere monitorear y controlar y cuáles son los indicadores para cada uno de los productos que se quiere monitorear y controlar.*
4. *Evaluar indicadores por actividad. Estos indicadores se evalúan para la situación actual y para la situación "excelencia".*
 5. *Fijar metas. Una vez que se definen los valores anteriores para cada indicador, se fijan las metas por cumplir durante el siguiente período de planeación.*
 6. *Definición de un programa para implantar las metas. Una vez definidas las metas por lograr, éstas se transforman en problemas por resolver para el responsable de la actividad. Para definir un programa es necesario contestar dos preguntas:*
 - *¿Qué alternativas y acciones concretas existen para implantar la meta?*
 - *¿Para qué quiero implantar la meta? Esta pregunta ayuda a corroborar la importancia del indicador y de la meta*

De esta manera se obtiene:

 - *Las acciones concretas para implantar las metas deseadas.*
 - *Los objetivos que se desean lograr al implantar las metas.*

Enseguida se definen los responsables, el tiempo y el presupuesto necesario para implantar las metas. De esta manera se obtiene para cada meta:

 - *Acciones para implantarla.*
 - *Objetivos por lograr.*
 - *¿Quién va a implantarla?*
 - *¿Cuándo va a implantarla?*
 - *¿Cuánto costará?*
 7. *Definición y aplicación de un procedimiento de monitoreo y control del plan operativo.*

No hay que perder de vista en este procedimiento que el objetivo global de la planeación operativa es mejorar el sistema; es decir lograr que las cosas que se están haciendo, salgan cada vez mejor.

♦ **Modelo de planeación operativa con base en contingencias o diagnósticos organizacionales.**¹⁴

El diagnóstico organizacional es una actividad vivencial que involucra a un grupo de personas de una empresa o institución, interesado en obtener soluciones a situaciones problemáticas o conflictivas, sometiéndose a un autoanálisis dirigido que debe conducir a un plan de acción concreto que permita solucionar la situación problemática.

Por lo tanto las etapas generales de un diagnóstico organizacional son las siguientes:

- 1. El facilitador obtiene los síntomas del grupo de planeación.*
- 2. El facilitador integra los síntomas para definir los problemas.*
- 3. El grupo de planeación coordinado por el facilitador, genera alternativas de solución.*
- 4. El facilitador coordina la obtención del plan de acción para implantar las soluciones.*

Al igual que en la planeación operativa con base en metas, es muy importante para el facilitador conocer las normas que como grupo tienen las personas con quienes trabaja en la sesión de diagnóstico.

1. El facilitador obtiene los síntomas del grupo de planeación.

El facilitador del diagnóstico debe procurar que los síntomas generados durante la reunión posean ciertas características.

- ♦ *El síntoma debe ser claro y entendible para el grupo, pero sobre todo para el facilitador, quién más tarde deberá trabajar con los síntomas para estructurar y definir los problemas. El facilitador no debe aceptar síntomas que no estén claros para él.*
- ♦ *El síntoma debe ser controlable, es decir quienes intervienen en el sistema en estudio deben poder resolverlo.*

2. El facilitador integra los síntomas para definir los problemas.

Existen diversas maneras de efectuar el proceso de síntesis de síntomas para definir problemas; dado que la síntesis depende en último caso de la creatividad de la persona que interviene en este proceso.

A continuación se presentan dos de las técnicas útiles en la definición de problemas.

Síntesis por agrupación. *En este método los síntomas se agrupan de acuerdo con lo que la experiencia indica son manifestaciones de un mismo problema.*

¹⁴ De la Peña Manrique, Ramón. "Manual del consultor en planeación" Ed. LIMUSA, S.A., México, 1984. P. 37

Síntesis por estructuración en subsistemas relevantes. En este método se utiliza una clasificación de los síntomas por su naturaleza y la del tipo de acciones que deberían tomarse para resolverlos.

Para esto los síntomas se agrupan en los subsistemas relevantes del sistema. Se recomienda que estos subsistemas sean:

- ◆ Planeación.
- ◆ Monitoreo y control.
- ◆ Información.
- ◆ Estructura organizacional y definición de funciones.
- ◆ Objetivos.
- ◆ Recursos humanos.
- ◆ Operación (logística, procedimientos, eficiencia).

Una vez estructurados los síntomas, se analiza cada grupo de síntomas siguiendo la técnica de agrupación para identificar los problemas. Los problemas "típicos" que resultan son los relacionados con:

- ◆ Relaciones humanas.
- ◆ Planeación operativa y estratégica.
- ◆ Control de calidad.
- ◆ Comunicación – información.
- ◆ Estructuras organizacionales.
- ◆ Logística.
- ◆ Definición de funciones.
- ◆ Objetivos.
- ◆ Procedimientos y reglamentos.
- ◆ Eficiencia.
- ◆ Motivación y entrenamiento de personal.

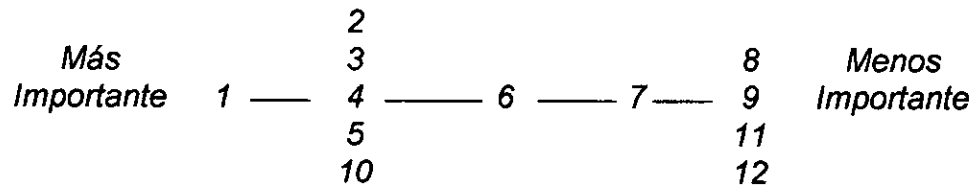
3. El grupo de planeación coordinado por el facilitador, genera alternativas de solución.

Una vez que los síntomas están estructurados, cada miembro del grupo estructura los problemas por orden de importancia, usando para ello una matriz similar a la que se muestra en la Figura No. 3, para lo cual cada miembro del grupo debe colocar al menos $N/4$ problemas en cada casilla (donde N es el número total de problemas) redondeando el $N/4$ al número entero inferior, y como resultado se obtiene el valor asociado a cada problema sumando los puntos en cada renglón.

Problema	Muy importante 1 punto	Importante 2 puntos	Regularmente importante 3 puntos	Poco importante 4 puntos	Valor
1	1,2,3,4,5,6,7,8,9	3,6			11
2	3,7	1,2,4,5,8,9	1		17
3	2,4,7,8,9	1,5	3,6		15
4	3,5,6	2,4,7,8,9	1		16
5	1,3,6	2,5,7,8,9	4		16
6	5	1,3,4,6,7	2,8,9		20
7	6	3	1,2,4,7,8,9	5	25
8			2,3,7,8	1,4,5,6,9	32
9			5,7,9	1,2,3,4,6,8	33
10	1,2,4,8,9	6	3,5	7	17
11			1,4	2,3,5,6,7,8,9	34
12			5,6	1,2,3,4,7,8,9	34

Figura No. 3: Evaluación

Con base en este valor se estructuran los problemas en cuanto a su importancia. Para el ejemplo mostrado en la matriz, esa estructura quedaría como se muestra en la Figura No. 4.



Problemas

Figura No. 4: Estructura de los problemas de acuerdo a su importancia.

A continuación se divide el grupo en subgrupos, el número de ellos dependerá del tamaño del grupo; se recomienda que cada subgrupo no tenga más de 6 personas ni menos de 3. A cada grupo se les asigna cierto número de problemas, pidiéndoles que cada uno de ellos conteste dos preguntas:

- ◆ *¿Qué acciones concretas se pueden llevar a efecto para solucionar el "problema"?*
- ◆ *¿Para qué quiero solucionar el "problema"?*

De esta manera se obtiene:

- ◆ *Las acciones concretas para solucionar los problemas.*
- ◆ *Los objetivos que se desean lograr al solucionar los problemas y quizá otra manera de replantear el problema.*

4. El facilitador coordina la obtención del plan de acción para implantar las soluciones.

En seguida se definen los responsables, el tiempo y el presupuesto necesario para implantar las acciones. Finalmente se planean reuniones periódicas para revisar el avance en la solución de los problemas.

◆ **Modelo de Planeación Estratégica.**¹⁵

El tomador de decisiones tiene dos áreas de responsabilidad muy importantes relacionadas con la planeación. La primera está relacionada con el mejoramiento, monitoreo y control de los negocios y sistemas actuales, la segunda está relacionada con la definición, creación, implantación y protección de los negocios futuros en los que intervendrá el sistema. La PE es un recurso disponible para planear los negocios futuros.

La Planeación Estratégica:

- ◆ *Está relacionada con el producto del sistema y de la manera en que aquel satisface las necesidades del medio.*
- ◆ *Ayuda a encontrar las oportunidades y amenazas del medio con el que interactúa el sistema.*
- ◆ *Ayuda a definir lo que el sistema deberá estar haciendo en el futuro.*
- ◆ *Es un método que ayuda a tomar decisiones para modificar los negocios de hoy.*
- ◆ *Es un método para asignar recursos en apoyo de los negocios futuros.*
- ◆ *Es un proceso para seleccionar el camino que conducirá de los negocios de hoy a los negocios futuros.*
- ◆ *Es un método para lograr una transición ordenada y protegida para el futuro.*

Al igual que los otros modelos presentados anteriormente, éste también puede obtenerse a través de sesiones de PE.

Procedimiento general para el desarrollo de la PE

El procedimiento implica las siguientes actividades:

1. *Definir los subsistemas productivos y las líneas de productos importantes de la empresa.*
2. *Analizar los subsistemas productivos y líneas de productos mediante:*
 - ◆ *Un análisis tipo diagnóstico para obtener los problemas.*
 - ◆ *Una visión interna de la empresa para obtener y evaluar indicadores internos, fuerzas y debilidades.*
 - ◆ *Una visión externa para obtener y evaluar los factores externos que afectan a la empresa.*
3. *Hacer la evaluación estratégica para obtener:*
 - ◆ *Estrategias generales y específicas.*
 - ◆ *Oportunidades y amenazas externas.*
4. *Definir los temas críticos de planeación para obtener:*
 - ◆ *Problemas por resolver.*

¹⁵ De la Peña Manrique, Ramón. "Manual del consultor en planeación" Ed. LIMUSA, S.A., México, 1984. P. 42

- ◆ Fuerzas por conservar
 - ◆ Debilidades por subsanar.
 - ◆ Estrategias por llevar a efecto.
 - ◆ Oportunidades por implantar y las amenazas por prevenir.
5. Definir el plan de acción para implantar la planeación. Para esto es necesario definir:
 - ◆ ¿Quién la va a implantar?
 - ◆ ¿Cómo la va a implantar?
 - ◆ ¿Para cuándo estará implantada?
 - ◆ ¿Cuánto costará?
 6. Definir el sistema de monitoreo y control para asegurar la correcta implantación de la planeación.

Como se puede notar en el desarrollo de una sesión de PE, se incluye un análisis tipo diagnóstico debido a que éste nos permite conocer dónde se está y podemos definir hacia dónde se va mediante la PE, además podemos asignar responsabilidades y funciones, definir planes detallados de implantación, asignar recursos, realizar monitoreo y controlar los planes, evaluar y definir recompensas al recurso humano y en caso necesario regresar a la posición inicial.

Definición de los subsistemas productivos y las líneas de productos de la empresa.

Un subsistema productivo es un número de productos y servicios (línea de producto) que se pueden agrupar y que son independientes de otras líneas de productos en términos de:

1. La competencia.
2. Los clientes.
3. El producto mismo en cuanto a calidad, precios, sustituibilidad y estilo.

Un subsistema productivo debe tener las siguientes características:

1. Ser equivalente a una compañía independiente.
2. Puede ser eliminado sin afectar seriamente a las demás.
3. Ser independiente en cuanto a producción y a ventas.
4. Debe ser posible evaluar indicadores económicos para el subsistema.

La definición inicial de los subsistemas productivos está muy influenciada por la estructura organizacional y por la estructura interna de ventas. Encontrar la mejor definición de un subsistema productivo es el resultado de un proceso iterativo que se logra después de varias sesiones de PE.. La utilidad inherente de manejar la PE con base en subsistemas productivos es poder dividir el sistema en entidades o negocios independientes en cuanto a su análisis y a la asignación de recursos.

Información básica para la PE.

En la PE interesan básicamente dos sistemas: la empresa que se esté analizando y el medio con el que interactúa.

De la empresa interesa evaluar qué tan bueno se es en cada subsistema productivo; a esta evaluación se le llama **visión interna**.

Del medio interesa evaluar qué tan bueno es el mercado para las líneas de productos, a esta evaluación se le llama **visión externa**.

Para ambos casos se usan indicadores cuantitativos y cualitativos que permiten definir qué tan bueno es el mercado y qué tan bueno es el subsistema productivo.

Visión interna.

De la visión interna interesa obtener los siguientes indicadores:

1. **Indicador cuantitativo de mi mercado:** Es la relación que se obtiene entre cualquier información cuantitativa que permita compararme con mi mayor competidor. (Ej. ventas, ganancias)
2. **Fuerzas y debilidades.** También relacionadas con la competencia.
3. **Posición competitiva.** Aquí debemos evaluar la posición competitiva en que se encuentra cada línea de producto, de acuerdo a las siguientes características:
 - ◆ **Líder.** Sistema dominante. Controlo el comportamiento de otros competidores.
 - ◆ **Fuerte.** Puedo mantener mi posición a largo plazo independientemente de la acción de la competencia. Puedo tomar posiciones independientes sin que peligre mi futuro.
 - ◆ **Favorable.** Tengo una fuerza que puedo explotar para estrategias particulares (nicho), tengo oportunidad de mejorar mi posición.
 - ◆ **Sostenible.** Comportamiento satisfactorio para continuar con el negocio, difícil de mejorar mi posición.
 - ◆ **Débil.** Sostenible sólo a corto plazo – debo de hacer algo.
 - ◆ **No viable.** Totalmente no satisfactoria la operación, sin oportunidad de mejorar.
4. **Uso de la visión interna como un método de planeación en base a contingencias.** Con base en la información anterior es posible realizar una planeación operativa mediante el siguiente procedimiento:
 - ◆ **Seleccionar las fuerzas por conservar.**
 - ◆ **Seleccionar las debilidades por subsanar.**
 - ◆ **Definir las acciones necesarias para conservar las fuerzas y subsanar las debilidades.**
 - ◆ **Definir el plan de acción para llevar a efecto las acciones, a través de definir responsables, calendarios y recursos necesarios.**

- ◆ Definir el plan de monitoreo y control para asegurar la correcta implantación de la planeación.

Visión externa.

De la visión externa interesa obtener los siguientes indicadores:

1. Crecimiento del mercado. Este indicador se obtiene de la siguiente ecuación.

$$ICM = (Ventas \text{ año } N - Ventas \text{ año } N-1) / Ventas \text{ año } N-1$$

2. Madurez de la línea de productos. Para ello se usan los siguientes evaluadores:
 - ◆ Razón de crecimiento
 - ◆ Potencial industrial
 - ◆ Línea de productos
 - ◆ Número de participantes
 - ◆ Distribución del mercado
 - ◆ Tecnología
 - ◆ Lealtad del consumidor
 - ◆ Entrada

Congruencia entre los indicadores.

Una vez obtenidos los indicadores conviene comprobar la congruencia entre ellos para detectar incongruencias que pueden indicar oportunidades de desarrollo o problemas internos en los subsistemas productivos.

Obtención de estrategias.

Para obtener las estrategias para cada subsistema productivo se usa el siguiente procedimiento:

1. Vaciar la información de la visión interna y de la visión externa en la matriz de información.
2. Definir la estrategia general.
3. Definir las estrategias específicas.
4. Definir las acciones específicas necesarias.

La integración de la información generada anteriormente: visión interna y visión externa, se puede lograr usando la matriz de la Figura No. 5. Dependiendo de la madurez del subsistema productivo y de la posición competitiva ese subsistema productivo puede clasificarse como principiante, intermedio ganador, consolidado ganador o como consolidado perdedor.

La matriz permite generar nuestro "portafolio" de subsistemas productivos al conocer de cada uno de ellos su madurez y nuestra posición competitiva.

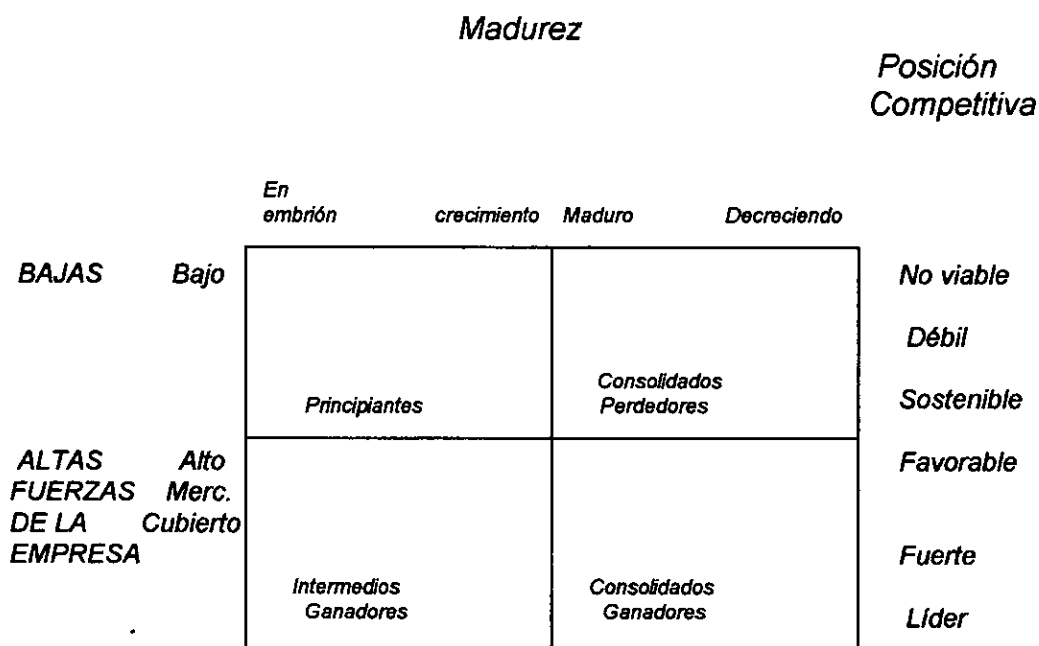


Figura No. 5: Matriz Madurez – Posición competitiva

Una vez definido el "portafolio" de los subsistemas productivos el siguiente paso implica definir directrices o estrategias de largo plazo para cada uno de los subsistemas. La estrategia por seguir depende de la posición del subsistema productivo en el portafolio. Esto se muestra en la Figura No. 6.

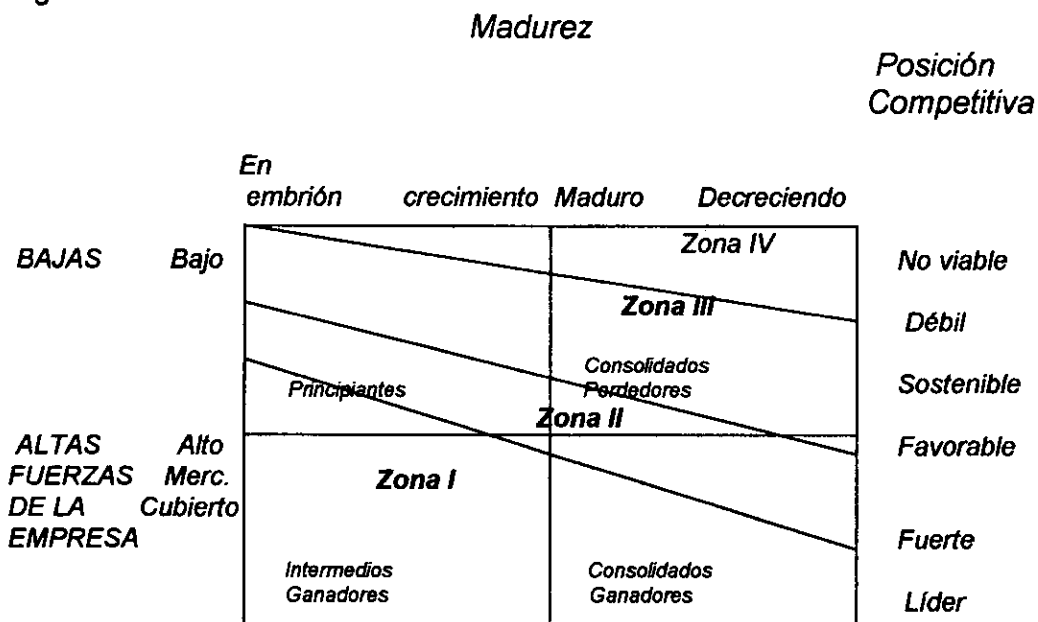


Figura No. 6: Matriz donde se muestra posición de subsistemas.

Para cada una de las zonas se pueden definir estrategias generales y específicas. Estas estrategias se listan a continuación.

Estrategia general	Estrategias específicas
I. Crecimiento Natural	A. Inicio del crecimiento B. Crecer al ritmo de la industria C. Ganar posición gradualmente D. Ganar posición agresivamente E. Defender nuestra posición F. Podar
II. Crecimiento Selectivo	G. Encontrar un "nicho" H. Explotar el "nicho" I. Retener el "nicho"
III. Mejorar Viabilidad	J. Renovar K. Mejorar L. Prolongar la existencia
IV. Eliminación	M. Podar N. Abandonar

Una vez definidas las estrategias es necesario definir las acciones específicas estratégicas, que van a concretar las estrategias específicas.

Obtención de oportunidades y amenazas.

Por una parte la PE ayuda a confrontar el cambio en las organizaciones pero por otra parte la mayoría de los cambios proceden del medio que rodea y afecta el sistema.. Esto hace indispensable que en la PE sea necesario analizar y evaluar el impacto que el medio tiene en el sistema para así poder identificar, lo más pronto posible, los cambios que amenazan o brindan oportunidades de desarrollo al sistema.

El sistema puede utilizar dos enfoques básicos para afrontar el impacto que le causa el medio:

- ◆ Mantener cierto grado de flexibilidad que permita hacer cambios y ajustes al sistema para acoplarse a las nuevas condiciones impuestas por el cambio en el ambiente.
- ◆ Tratar de ejercer algún control o alguna acción sobre el ambiente para evitar los impactos negativos que pueden resultar de un cambio súbito e impredecible en el medio.

El segundo enfoque es uno de los objetivos de la PE que requiere que la organización sea capaz de reconocer oportunidades y amenazas en el medio y capaz de influir en el ambiente para controlar el cambio.

- ◆ *El primer paso para evaluar el impacto del ambiente en el sistema es el identificar los sistemas externos que nos pueden afectar. Es de aceptación general que los sistemas externos más importantes son:*
 - *Sistema comercial. Incluye competencia, proveedores y clientes.*
 - *Sistema tecnológico. Cambios, nueva tecnología, obsolescencia.*
 - *Sistema económico. Inflación, devaluación, balanza de pagos.*
 - *Sistema político. Legislación, política fiscal, control de precios.*
 - *Sistema social. Valores y prioridades, responsabilidad social, cambios demográficos.*
 - *Sistema ecológico. Grupos de presión, legislación y control.*

- ◆ *El segundo paso es definir las amenazas potenciales que cada uno de esos sistemas puede tener en nuestros subsistemas productivos.*

- ◆ *El tercer paso es definir las oportunidades que nuestro sistema puede tener en el medio. Esto puede generar nuevos sistemas productivos.*

Obtención de los temas críticos de planeación.

Los resultados obtenidos hasta esta etapa de aplicación del modelo son los siguientes:

- 1. Lista de problemas del sistema.*
- 2. Lista de oportunidades del sistema.*
- 3. Lista de fuerzas, debilidades, acciones específicas estratégicas y amenazas por cada subsistema productivo.*

A continuación se define cuáles de esos temas son los más importantes, para así obtener los temas críticos de planeación, es decir una lista de:

- 1. Problemas por resolver.*
- 2. Oportunidades por implantar.*
- 3. Fuerzas por conservar.*
- 4. Debilidades por subsanar.*
- 5. Acciones específicas estratégicas por implantar.*
- 6. Amenazas por prevenir.*

Definición del plan de acción para implantar la planeación.

A continuación el facilitador divide al grupo en subgrupos, el número de ellos dependerá del tamaño del grupo de planeación; se recomienda que cada subgrupo no tenga más de 6 personas ni menos de 3. A cada grupo se le asigna cierto número de temas críticos pidiéndole primero que para cada uno de ellos contesten dos preguntas:

1. *¿Qué acciones concretas se pueden implantar para solucionar o implantar el tema crítico?*
2. *¿Para qué quiero solucionar o implantar el tema crítico?*

En seguida se definen los responsables, el tiempo y el presupuesto necesario para implantar las acciones . Finalmente se planean reuniones periódicas para presentación de planes y avances en la solución de temas críticos.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO.

Aparece la descripción detallada de cada uno de los epígrafes que son necesarios para poder cumplir con los requisitos que exige la metodología de la investigación, teniendo en cuenta que las bases teóricas en las que se sustenta la misma son las planteadas en el libro "Metodología de la Investigación" de Roberto Hernández Sampieri, Editorial MC Graw Hill, por lo que en este capítulo, se describe el problema objeto de investigación, se explica por qué se seleccionó el tema de investigación, los objetivos del mismo, las hipótesis de trabajo, las variables de interés, el método de selección de los participantes, los criterios que se siguieron para la selección de los mismos, se describe el instrumento de medición aplicado, cómo se va a efectuar el análisis de la información, el tipo de estudio que se va a realizar en el presente trabajo, las condiciones de aplicación y medición del instrumento a utilizar y finalmente el instrumento que se va a utilizar definitivamente en la investigación de campo.

3.1 Planteamiento del problema.

Teniendo en cuenta las razones que motivan el presente trabajo, que son la necesidad de consolidación y a la vez de mejoramiento de la posición en el mercado del camarón de la granja acuícola "Rancho Camaronero", la cual se enfrenta a una fuerte competencia en el mercado nacional, podemos definir que la problemática a resolver se centra en determinar si la adaptación de un Modelo de PE que trace el camino a seguir por la organización y que a la vez le permita aumentar su % de participación en el mercado, a través de un incremento del volumen de ventas, al encontrar la manera de que su producto tenga un valor agregado que lo haga diferente al del resto de los competidores (este valor puede darse en el producto como tal o en la cadena productiva) puede contribuir al logro de los requerimientos de esta organización.

3.1.1 Pregunta de investigación.

¿Con la adaptación y aplicación de un Modelo de PE para el área de ventas de la granja, podrá ésta incrementar el volumen de ventas y por consiguiente el % de participación en el mercado?

3.2 Razones por las que se seleccionó el tema.

Esta investigación se realiza partiendo de la actualidad que tiene el tema de la PE, siendo de interés cada vez más creciente su aplicación para las organizaciones, a pesar de que como se señaló en el Capítulo II, la PE, no es privativa de nuestro tiempo, sino que es inherente al hombre como ser humano.

Además la experiencia que significa para el autor de este trabajo, cuyo país de origen es Cuba, la adaptación de un modelo de PE en una organización, es de suma importancia, si tomamos en consideración que el país se encuentra en una etapa de reestructuraciones y de apertura comercial, por lo que el contar con la profundización teórica y práctica en este tema, resulta de gran interés para poder enfrentar con mayor celeridad la aplicación de esta técnica de la administración en las organizaciones cubanas.

Se puede concluir entonces, que este trabajo encierra un aporte desde el punto de vista teórico y social.

3.3 Objetivos de la investigación.

3.3.1 Objetivos generales.

Adaptar y desarrollar un Modelo de PE para el área de ventas de la granja acuícola "Rancho Camaronero" que le permita incrementar su volumen de ventas, con el consiguiente incremento del % de participación en el mercado, favoreciendo así su desarrollo competitivo a largo plazo.

3.3.2 Objetivos específicos.

- 1. Comprender el entorno que rodea a la organización.*
- 2. Definir los conceptos de misión, filosofía y políticas de la organización.*
- 3. Realizar un diagnóstico de los factores internos y externos que influyen en la granja.*
- 4. Analizar las estrategias y acciones concretas que debe realizar la granja a corto y mediano plazo para incrementar su volumen de ventas, el cual incrementará su % de participación en el mercado.*
- 5. Diseñar el modelo de PE para la granja.*

3.4 Hipótesis de Trabajo.

H1: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja opinan que éste cumple con los estándares de frescura que ellos requieren.

H2: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja están satisfechos con el sabor de éste.

H3: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja están satisfechos con la presentación con que se entrega el producto.

H4: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja lo hacen porque el precio de éste le ofrece una ventaja significativa en relación con el resto de los competidores.

H5: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja están satisfechos con el personal de ventas de la granja y con el procedimiento de trabajo de éste.

H6: La mayoría de los encuestados opinan que la aplicación de un Modelo de PE, específicamente para el área de ventas tendrá un impacto positivo en el % de participación en el mercado de la granja "Rancho Camaronero", a través de un incremento del volumen de ventas.

3.5 Variables de interés.

Variable independiente.

- ◆ *Volumen de ventas de la granja.*

Variables dependientes.

- ◆ *Grado de competitividad de los precios.*
- ◆ *Grado de atención al cliente.*
- ◆ *Grado de aceptación del producto en el mercado.*
- ◆ *Grado de efectividad en los procedimientos de ventas.*

El Modelo de PE es un modelo de previsión, que va a permitirle a la granja asegurar una ventaja competitiva sobre el resto de los productores y las variables mencionadas anteriormente formarán parte de este modelo, el que ofrecerá a ésta un incremento en el volumen de ventas, unido a una reducción en los gastos por concepto de comercialización y por consiguiente un margen de mayor utilidad.

3.6 Operacionalización.

Las variables se operacionalizaron a partir del diseño y aplicación de un cuestionario que permitió recopilar la información necesaria para comprobar la hipótesis planteada y cumplimentar así los objetivos de este trabajo. (Ver Anexos No. 1 y No. 2. Cuestionarios).

3.7 Método de selección de los participantes.

3.7.1 Universo de estudio.

Todos los clientes nacionales de la granja "Rancho Camaronero"; en total 213 y los directivos de la empresa; en total 8, que forman un universo de 221 personas.

3.7.2 Población.

Todos los clientes nacionales de la granja "Rancho Camaronero" residentes en México D.F., que llevan como mínimo 2 años trabajando con la empresa en total 58.

3.8.3 Diseño muestral.

El desarrollo de esta parte del trabajo estuvo centrada en los elementos siguientes:

1. *Determinación de la población y de los parámetros correspondientes.*
Población total de clientes nacionales de la granja "Rancho Camaronero" residentes en México D.F., que llevan al menos 2 años

trabajando con la empresa, para que su opinión pueda tener un aval de trabajo, ya que esta granja sólo tiene 9 años de creada. También se incluyen en la población a todos los directivos de la organización, porque son los que mejor conocen el funcionamiento de ésta.

2. Escoger el tipo de muestreo.

Se aplicó un muestreo de tipo probabilístico, por ofrecer las ventajas de calcular el error muestral de la medición.

3. Método de muestreo.

Se tomó una muestra aleatoria simple finita, propia de este tipo de investigación.

4. Escoger el tamaño de la muestra.

Fue aplicado el método tradicional para estimar la proporción de la población, siendo la fórmula empleada la siguiente:

$$n = \frac{Z^2 P (1 - P)}{E^2}$$

Donde:

n: Tamaño de la muestra.

Z: Número de unidades de desviación estándar en la distribución normal que producirá el grado de confianza deseado.

Confianza del 90% $Z = 1.65$

Se trabajó con un nivel de confianza del 90%, debido a la imposibilidad del autor de este trabajo de contar con los recursos necesarios para realizar un muestreo más amplio, por lo que este será el grado de certidumbre que tendremos sobre la exactitud de la estimación de la muestra.

P: Proporción de la población que posee las características deseadas.

E: Error o máxima diferencia entre la población muestral y la proporción que estamos dispuestos a aceptar en el nivel de confianza determinado.

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

$$n = \frac{Z^2 P (1 - P)}{E^2}$$

$$P = \frac{58}{221} = 0.26$$

$$n = \frac{(1.65)^2 0.26 (1 - 0.26)}{(0.10)^2}$$

$$n = \frac{2.7225 (0.1924)}{0.01}$$

$n = 52.35$

por tanto $n = 53$

Teniendo en cuenta los resultado obtenidos al aplicar la fórmula, el cuestionario le será aplicado a 53 personas que serán seleccionadas al azar del total de la población definida para este estudio.

5. Se aplicó el cuestionario piloto a 30 elementos de la muestra tomados al azar.
6. Se comprobó la confiabilidad de los ítems a través del método Alfa – Cronbach.
7. Se aplicó el cuestionario definitivo a la muestra seleccionada.
8. Se expusieron los resultados y se analizó la información.

3.8 Criterios de selección de los participantes.

3.8.1 Criterios de inclusión.

Todos los clientes nacionales residentes en México D.F. que tienen como mínimo 2 años trabajando en la granja y todos los directivos de la granja.

3.8.2 Criterio de exclusión.

Todos los clientes nacionales, residentes fuera de México D.F. y los clientes nacionales residentes en México D.F., que tienen menos de 2 años trabajando con la empresa.

3.8.3 Criterio de eliminación.

Todos los clientes que no son nacionales.

3.9 Selección de las unidades.

3.9.1 Acerca del instrumento de medición aplicado.

Se aplicó un cuestionario dirigido a la muestra seleccionada de la población que se definió para este estudio.

El cuestionario aplicado abarcó una muestra de 53 personas, realizándose una prueba piloto la cual abarcó 30 elementos.

La prueba piloto realizada permitió rediseñar el cuestionario a raíz de las opiniones emitidas por los integrantes de la muestra

3.9.2 Cuestionarios.

1. Cuestionario piloto. Aplicado a 30 elementos escogidos al azar de la muestra seleccionada. (Ver Anexo No. 1. Cuestionario No. 1)
2. Cuestionario final. Aplicado a los 53 elementos seleccionados en la muestra. (Ver Anexo No. 2. Cuestionario No. 2)

3.10 Método y análisis de la información.

3.10.1 Tipo de estudio.

El estudio a realizar es exploratorio porque se analiza todo lo relacionado con la PE aplicado a esta empresa específicamente, y en este caso no se cuenta con antecedentes en este tipo de organización, por lo tanto el estudio pudiera servir de base para futuros trabajos sobre esta temática. De igual forma lo consideramos descriptivo, ya que fueron seleccionados toda una serie de ítems, los cuales son analizados para de esa forma describir lo que se está investigando.

3.11 Condiciones de aplicación y medición.

- 1. Localización, recepción y análisis de la bibliografía relacionada con el tema.*
- 2. Cuestionario aplicado a 30 elementos escogidos al azar dentro de la muestra seleccionada.*
- 3. Cuestionario aplicado a una muestra aleatoria simple finita seleccionada de la población definida para este estudio.*
- 4. Aplicación de pruebas no paramétricas a los ítems del cuestionario seleccionado.*

3.12 Acerca del diseño y aplicación del cuestionario.

El cuestionario No. 1 fue aplicado a manera de pilotaje a 30 elementos de la muestra, los cuales fueron seleccionados al azar.

Como se puede apreciar en el Anexo No. 1 el Cuestionario No. 1 contó en sus inicios con 16 ítems, divididos en:

- I. Caracterización.*
- II. Producto*
- III. Precio*
- IV. Sobre el área de ventas*

Una vez realizado el pilotaje se recopilaron las opiniones de los elementos de la muestra para perfeccionar el cuestionario, quedando finalmente diseñado tal como aparece en el Anexo No. 2.

Se puede apreciar que el cuestionario final contó con un total de 23 ítems divididos en:

- I. Caracterización.*
- II. Producto*
- III. Precio*
- IV. Sobre el área de ventas*
- V. Sobre Planeación Estratégica.*

La unidad de medición utilizada fue nominal categórica y dicotómica. Fueron aplicados ítems con dos alternativas, donde el sujeto debía contestar una sola, otros con varias alternativas para de igual forma seleccionar una sola.

3.13 Validez y confiabilidad.

Para conocer si existía congruencia entre el instrumento y lo que el investigador deseaba obtener se determinó la confiabilidad y validez del mismo.

La confiabilidad se halló por el método Alfa – Cronbach. Sus resultados se muestran en el Anexo No. 3. Apéndice No. 1. Análisis de confiabilidad y validez.

La validez se comprobó a través de la validación del contenido en la prueba piloto, la que mostró la representatividad del mismo.

3.14 Modelo estadístico.

Para la obtención de los resultados y el análisis de los mismos fue utilizado el paquete estadístico SPSS. El mismo proporciona la realización de los cálculos estadísticos para hallar las medidas de tendencia central, así como los grados de libertad y el nivel de significancia para aceptar o rechazar la hipótesis.

CAPÍTULO IV

PRUEBA DE CAMPO Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS.

El cuestionario previamente fue sometido a la experiencia de una prueba piloto, de 30 elementos escogidos al azar, para después de efectuada las modificaciones correspondientes poder aceptarlo como instrumento de medición de la investigación.

Teniendo en cuenta las respuestas que dan los 53 encuestados, se consolidan y se presentan los resultados que se obtuvieron en cada uno de los 23 ítems, y en los Anexos correspondientes se muestran gráficamente los resultados obtenidos, para ello se utilizaron los programas SPSS y Excell, ambos sobre Windows 95.

4.1 Prueba piloto.

Para aplicar la prueba piloto, se diseñó el cuestionario que aparece en el Anexo No. 1, el cual fue aplicado a una muestra seleccionada al azar de 30 elementos, una vez que se obtuvieron los resultados se analizaron las respuestas a los ítems y se perfeccionó el mismo, teniendo en cuenta las sugerencias de los encuestados, las opiniones de los directivos de la granja y el logro de los objetivos que se propone esta investigación. La encuesta se confeccionó atendiendo a la modalidad de cuestionario autoadministrado, permitiendo al investigador "proporcionárselo directamente a los respondientes".¹⁶

Una vez que se modificó el cuestionario No. 1, se le aplicó tal como se muestra en el Anexo No. 2, a las 53 personas que fueron elegidas al azar de entre el total de la población, posteriormente se diseñó en una hoja resumen, una tabla de doble entrada, en la primera fila las variables, con sus posibles respuestas y en la primera columna los encuestados, en dicha tabla se vaciaron los resultados de los 53 cuestionarios para facilitar el trabajo posterior con el sistema SPSS y a continuación se muestran los resultados obtenidos.

4.2 Presentación de los resultados.

I. CARACTERIZACIÓN.

*P-1. Del total de encuestados, 53 personas, pertenecen al sexo masculino 47 personas que representan el 88.68 %, en tanto que el resto 6 personas que representan el 11.32 % pertenecen al sexo femenino.
(Ver ANEXO No. 4 Gráfico No. 1)*

*P-2. Referida a la edad de los encuestados, constatamos que de acuerdo al rango establecido;
8 que representan el 15.09 % tienen menos de 25 años.
35 que representan el 66.04% están entre 26 y 35 años.
7 que representan el 13.21 % están entre 36 y 45 años.
3 que representan el 5.66 % están entre 46 y 55 años.
Ningún encuestado está en el rango de más de 55 años.
(Ver ANEXO No. 5 Gráfico No. 2)*

*P-3. Vinculada al cargo que ocupa el personal encuestado, constatamos que son:
25 Gerentes Generales que representan el 47.17 %.
15 Gerentes de compra que representan el 28.30 %.
5 Compradores que representan el 9.44 %.
8 Directivos de la granja que representan el 15.09 %.
(Ver ANEXO No. 6 Gráfico No. 3)*

¹⁶ Hernández Sampieri, Roberto., "Metodología de la Investigación". De. Mc Graw Hill. P.299

P-4. Referida a la experiencia que tienen las personas encuestadas en el cargo que ocupan dentro de su empresa se puede apreciar que:

20 de ellos que representan el 37.74 % tienen de 2 a 3 años de experiencia.

22 de ellos que representan el 41.51 % tienen de 4 a 6 años de experiencia.

6 de ellos que representan el 11.32 % tienen de 7 a 9 años de experiencia.

5 de ellos que representan el 9.43 % de 10 a 12 años de experiencia.

En las categorías de 13 a 15 años y con más de 15 años de experiencia no se ubicó ningún encuestado, ya que la mayoría pertenecen a empresas que tienen pocos años de constituidas.

(Ver ANEXO No. 7 Gráfico No. 4)

P-5. Está dirigida a conocer el tiempo que los encuestados llevan trabajando con nuestra empresa y los resultados son los siguientes:

35 encuestados que representan el 66.04 % llevan de 2 a 3 años trabajando con la empresa.

15 encuestados que representan el 28.30 % llevan de 4 a 6 años trabajando con la empresa.

3 encuestados que representan el 5.66 % llevan de 7 a 9 años trabajando con la empresa.

(Ver ANEXO No. 8 Gráfico No. 5)

P-6. Referida al nivel de estudio de las personas encuestadas, podemos apreciar que:

13 encuestados que representan el 24.52 % tienen nivel de preparatoria.

20 encuestados que representan el 37.74 % tienen nivel técnico.

20 encuestados que representan el 37.74 % tienen nivel universitario.

No se ubicaron encuestados con el nivel de primaria o secundaria.

(Ver ANEXO No. 9 Gráfico No. 6)

II. PRODUCTO.

P-7. Destinada a conocer si los estándares de frescura con que se entrega el producto se ajusta a las necesidades del cliente. Apreciamos que:

20 encuestados que representan el 37.74 % están de acuerdo con la frescura del producto.

30 encuestados que representan el 56.60 % están en desacuerdo con la frescura del producto.

3 encuestados que representan el 5.66 % están muy en desacuerdo con la frescura del producto.

No se ubicaron encuestados que estuvieran muy de acuerdo con los estándares de frescura del producto.

(Ver ANEXO No. 10 Gráfico No. 7)

P-8. Referida a conocer si el sabor del producto se ajusta a las necesidades del cliente, los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

40 encuestados que representan el 75.47 % están muy de acuerdo con el sabor del producto.

10 encuestados que representan el 18.87 % están de acuerdo con el sabor del producto.

3 encuestados que representan el 5.66 % están en desacuerdo con el sabor del producto.

No se ubicaron encuestados que estuvieran muy en desacuerdo con el sabor del producto.

(Ver ANEXO No. 11 Gráfico No. 8)

P-9. Está dirigida a conocer si la presentación con que se entrega el producto se ajusta a las necesidades del cliente y en este caso podemos apreciar que :

22 encuestados que representan el 41.51 % están de acuerdo con la presentación del producto.

25 encuestados que representan el 47.17 % están en desacuerdo con la presentación del producto.

6 encuestados que representan el 11.32 % están muy en desacuerdo con la presentación del producto.

(Ver ANEXO No. 12 Gráfico No. 9)

III. PRECIO.

P-10. Destinada a conocer si los precios del producto ofrecen una ventaja significativa con relación a los restantes competidores; apreciamos que:

42 encuestados que representan el 79.25 % están de acuerdo con que el precio del producto ofrece una ventaja significativa en relación con el resto de los competidores.

8 encuestados que representan el 15.09 % están en desacuerdo con que el precio del producto ofrece una ventaja significativa en relación con el resto de los competidores.

3 encuestados que representan el 5.66 % están muy en desacuerdo con que el precio del producto ofrece una ventaja significativa en relación con el resto de los competidores.

No se ubicaron encuestados que estuvieran muy de acuerdo con que el precio del producto ofrece una ventaja significativa en relación con el resto de los competidores.

(Ver ANEXO No. 13 Gráfico No. 10)

IV. SOBRE EL ÁREA DE VENTAS.

P-11. Referida a conocer si el personal de ventas que tiene la granja es el adecuado para estas funciones, constatamos que:

7 encuestados que representan el 13.21 % están de acuerdo con que el personal de ventas es el adecuado para estas funciones.

35 encuestados que representan el 66.04 % están en desacuerdo con que el personal de ventas es el adecuado para estas funciones.

11 encuestados que representan el 20.75 % están muy en desacuerdo con que el personal de ventas es el adecuado para estas funciones.

No se ubicaron encuestados que estuvieran muy de acuerdo con que el personal de ventas es el adecuado para estas funciones.

(Ver ANEXO No. 14 Gráfico No. 11)

P-12. En lo referente a conocer si los procedimientos de venta que utiliza la granja son efectivos apreciamos que:

9 encuestados que representan el 16.98 % están de acuerdo en que los procedimientos de venta que utiliza la granja son efectivos.

36 encuestados que representan el 67.92 % están en desacuerdo en que los procedimientos de venta que utiliza la granja son efectivos.

8 encuestados que representan el 15.10 % están muy en desacuerdo en que los procedimientos de venta que utiliza la granja son efectivos.

No se ubicaron encuestados que estuvieran muy de acuerdo con que los procedimientos de ventas que utiliza la granja son efectivos.

(Ver ANEXO No. 15 Gráfico No. 12)

P-13. Relacionado con la conveniencia de los plazos de pago que ofrece la granja para que los clientes liquiden sus compras, se puede observar que:

36 encuestados que representan el 67.92 % están muy de acuerdo con los plazos de pago que ofrece la granja.

17 encuestados que representan el 32.08 % están de acuerdo con los plazos de pago que ofrece la granja.

No se ubicaron encuestados que estuvieran en desacuerdo o muy en desacuerdo con los plazos de pago que ofrece la granja.

(Ver ANEXO No. 16 Gráfico No. 13)

P-14. Esta pregunta, al igual que la 15 y la 16, solamente fue contestada por los clientes por lo que el total de encuestados es de 45 en las 3 preguntas; y está destinada a conocer si las empresas compran un gran volumen de camarón producido por acuacultura al año. Los resultados obtenidos son los siguientes:

38 encuestados que representan el 84.44 % están muy de acuerdo con que su empresa compra un gran volumen de camarón producido por acuacultura en el año.

7 encuestados que representan el 15.56 % están de acuerdo con que su empresa compra un gran volumen de camarón producido por acuacultura en el año.

No se ubicaron encuestados que estuvieran en desacuerdo o muy en desacuerdo con la pregunta.

(Ver ANEXO No. 17 Gráfico No. 14)

P-15. Referida a conocer del total de compras que realizan las empresas que volumen del producto le compran a la granja.

10 encuestados que representan el 22.22 % compran un gran volumen de producto a la granja.

30 encuestados que representan el 66.67 % compran un volumen mediano de producto a la granja.

5 encuestados que representan el 11.11 % compran un volumen pequeño de producto a la granja.

No se ubicaron encuestados que compraran un volumen mínimo de producto a la granja.

(Ver ANEXO No. 18 Gráfico No. 15)

P-16. En lo referente a si las empresas incrementaron su volumen de compras en este año en relación con el anterior, los resultados muestran que:

31 encuestados que representan el 68.89 % están de acuerdo en que su empresa incrementó el volumen de compras en este año.

14 encuestados que representan el 31.11 % están en desacuerdo en que su empresa incrementó el volumen de compras en este año.

No se ubicaron encuestados que estuvieran muy de acuerdo o muy en desacuerdo con el hecho de que su empresa haya incrementado el volumen de compras en el año.

(Ver ANEXO No. 19 Gráfico No. 16)

V. SOBRE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

P-17. Esta pregunta está dirigida a conocer si los encuestados tienen conocimientos del tema de Planeación Estratégica, y los resultados que se obtuvieron son los siguientes:

35 encuestados que representan el 66.04 % tienen conocimientos del tema.

18 encuestados que representan el 33.96 % no tienen conocimientos del tema.

(Ver ANEXO No. 20 Gráfico No. 17)

P-18. Esta destinada a corroborar si los encuestados conocen del tema y conocer su opinión acerca de la necesidad del análisis interno y externo para el diseño de estrategias. Los resultados se muestran a continuación:

35 encuestados que representan el 66.04 % están muy de acuerdo con que es indispensable el análisis interno y externo de la empresa para realizar el diseño de estrategias.

9 encuestados que representan el 16.98 % están de acuerdo con que es indispensable el análisis interno y externo de la empresa para realizar el diseño de estrategias.

9 encuestados que representan el 16.98 % están en desacuerdo con que es indispensable el análisis interno y externo de la empresa para realizar el diseño de estrategias.

No se ubicaron encuestados que estuvieran muy en desacuerdo con que es indispensable el análisis interno y externo de la empresa para realizar el diseño de estrategias.

(Ver ANEXO No. 21 Gráfico No. 18)

P-19. Tiene el mismo objetivo que la pregunta anterior y se obtuvieron los siguientes resultados:

10 encuestados que representan el 18.87 % están de acuerdo con que la misión, los objetivos, la propia estrategia o el enfoque hacia la implantación de la misma son suficientes para alcanzar buenos resultados.

30 encuestados que representan el 56.60 % están en desacuerdo con que la misión, los objetivos, la propia estrategia o el enfoque hacia la implantación de la misma son suficientes para alcanzar buenos resultados.

13 encuestados que representan el 24.53 % están muy en desacuerdo con que la misión, los objetivos, la propia estrategia o el enfoque hacia la implantación de la misma son suficientes para alcanzar buenos resultados.

No se ubicaron encuestados que estuvieran muy de acuerdo con este aspecto.

(Ver ANEXO No. 22 Gráfico No. 19)

P-20. Esta dirigida a comprobar si los encuestados conocen la utilidad que tiene para la empresa un Modelo de PE y pudimos constatar que:

27 encuestados que representan el 50.94 % están muy de acuerdo con la utilidad que reporta para una empresa el aplicar un Modelo de PE.

14 encuestados que representan el 26.42 % están de acuerdo con la utilidad que reporta para una empresa el aplicar un Modelo de PE.

12 encuestados que representan el 22.64 % están en desacuerdo con la utilidad que reporta para una empresa el aplicar un Modelo de PE.

No se ubicaron encuestados que estuvieran muy en desacuerdo con este aspecto

(Ver ANEXO No. 23 Gráfico No. 20)

P-21. Referente a conocer si los encuestados están de acuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE en el área de ventas puede contribuir al incremento del volumen de ventas de la granja, y los resultados que se obtuvieron se muestran a continuación:

33 encuestados que representan el 62.26 % están muy de acuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE en el área de ventas puede contribuir a incrementar el volumen de ventas de la granja.

12 encuestados que representan el 22.64 % están de acuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE en el área de ventas puede contribuir a incrementar el volumen de ventas de la granja.

8 encuestados que representan el 15.10 % están en desacuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE en el área de ventas puede contribuir a incrementar el volumen de ventas de la granja.

No se ubicaron encuestados que estuvieran muy en desacuerdo con este aspecto.

(Ver ANEXO No. 24 Gráfico No. 21)

P-22. Referente a conocer si los encuestados están de acuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE en el área de ventas puede contribuir al incremento del % de participación en el mercado de la granja, y los resultados que se obtuvieron se muestran a continuación:

30 encuestados que representan el 56.60 % están muy de acuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE en el área de ventas puede contribuir a incrementar el % de participación en el mercado de la granja.

12 encuestados que representan el 22.64 % están de acuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE en el área de ventas puede contribuir a incrementar el % de participación en el mercado de la granja.

7 encuestados que representan el 13.21 % están en desacuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE en el área de ventas puede contribuir a incrementar el % de participación en el mercado de la granja.

4 encuestados que representan el 7.55 % están muy en desacuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE en el área de ventas puede contribuir a incrementar el % de participación en el mercado de la granja.

(Ver ANEXO No. 25 Gráfico No. 22)

*P-23. Está dirigida a saber si los encuestados consideran necesario y beneficioso para la granja el hecho de que se aplique un Modelo de PE que haga énfasis en el área de ventas de la misma y constatamos que:
40 encuestados que representan el 75.47 % opinan que si es necesario aplicar un Modelo de PE en la granja.
13 encuestados que representan el 25.53 % opinan que no es necesario aplicar un Modelo de PE en la granja.
(Ver ANEXO No. 26 Gráfico No. 23)*

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS.

En este capítulo se efectúa el análisis e interpretación de los resultados de la investigación, efectuando la prueba Chi - cuadrada para determinar si se aprueban o se rechazan las hipótesis de trabajo que se plantean en la presente investigación y se presenta una tabla resumen de los resultados, la cual aparece con más detalles en los Anexos.

5.1 Prueba de hipótesis.

La hipótesis será aceptada o rechazada utilizando como prueba estadística básica la chi cuadrada.

En cuanto al nivel de significancia aceptado para la investigación fue del 0.05 %, el cual permite un error del 5 %

5.2 Procedimiento de aceptación o rechazo de las hipótesis..

Para probar H1:

a) Ho: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja opinan que éste no cumple con los estándares de frescura que ellos requieren.

Hi: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja opinan que éste cumple con los estándares de frescura que ellos requieren.

Chi cuadrada: 21,0943

Nivel de significancia: ,0000

Grados de libertad: 2

De acuerdo a los datos obtenidos se rechaza Ho y se acepta Hi, que plantea que la mayoría de las empresas que compran el producto opinan que éste cumple con los estándares de frescura que ellos requieren, sin embargo cuando analizamos los resultados obtenidos de las encuestas constatamos que 30 encuestados el 56.60 % están en desacuerdo con los estándares de frescura con que se entrega el producto y 3 encuestados, el 5.66 % están muy en desacuerdo con este aspecto; lo que hace un total de 40 encuestados, o sea el 62.26 % que no están satisfechos con la frescura del producto, por lo que a pesar de que la prueba estadística nos dice que no existen diferencias significativas entre el nivel de significancia de ésta y el establecido del 0,05%; se propone que en este caso se tengan en cuenta los resultados de la encuesta, ya que en la realidad si se han presentado dificultades con el cumplimiento de los estándares de frescura del producto.

Para probar H2:

a) Ho: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja no están satisfechas con el sabor de éste.

Hi: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja están satisfechas con el sabor de éste.

Chi cuadrada: 43,7359

Nivel de significancia: ,0000

Grados de libertad: 2

De acuerdo a los datos obtenidos se rechaza H_0 y se acepta H_1 . Al observar los resultados, constatamos que 40 encuestados que representan el 75.47 % están muy de acuerdo con el sabor del producto y 10 encuestados que representan el 18.87 % están de acuerdo, por lo que a pesar de que 3 encuestados que representan el 5.66 % están en desacuerdo con el sabor del producto, un total de 50 encuestados que representan el 94.34 % están satisfechos con éste.

Para probar H_3 :

a) H_0 : La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja no están satisfechas con la presentación con que se entrega el producto.

H_1 : La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja están satisfechas con la presentación con que se entrega el producto.

Chi cuadrada: 11,8113

Nivel de significancia: ,0000

Grados de libertad: 2

De acuerdo a los datos obtenidos se rechaza H_0 y se acepta H_1 , que plantea que la mayoría de las empresas que compran el producto están satisfechas con la presentación del producto; pero al observar los resultados constatamos que 25 encuestados que representan el 47.17 % están en desacuerdo con la presentación del producto y 6 encuestados que representan el 11.32 % están muy en desacuerdo con esta, ello hace un total de 31 encuestados que representan el 58.49 % que no están satisfechos con la presentación con que se entrega el producto, por lo que en este caso igual que en el de la frescura del producto a pesar de que la prueba estadística indica que no hay diferencias significativas entre los niveles de significancia y por lo tanto no hay desacuerdos con la presentación del producto, recomendamos tener en cuenta este aspecto en el presente trabajo.

Para probar H_4 :

a) H_0 : La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja lo hacen aunque el precio de éste no le ofrezca una ventaja significativa en relación con el del resto de los competidores.

H_1 : La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja lo hacen porque el precio de éste le ofrece una ventaja significativa en relación con el resto de los competidores.

Chi cuadrada: 50,9811

Nivel de significancia: ,0000

Grados de libertad: 2

De acuerdo a los datos obtenidos se rechaza H_0 y se acepta H_1 . Al observar los resultados constatamos que 42 encuestados que representan el 79.25 % están de acuerdo con que el precio del producto ofrece una ventaja significativa en relación con el resto de los competidores y solamente 11 encuestados que representan el 20.75 % están en desacuerdo con el precio del producto.

Para probar H_5 :

a) H_0 : La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja opinan que no existen dificultades con el personal de ventas de la granja.

H_1 : La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja opinan que existen dificultades con el personal de ventas de la granja.

Chi cuadrada: 25,9623

Nivel de significancia: ,0000

Grados de libertad: 2

De acuerdo a los datos obtenidos se rechaza H_0 y se acepta H_1 . Al observar los resultados constatamos que 35 encuestados que representan el 66.04 % consideran que el personal de ventas con que cuenta la granja no es el adecuado para estas funciones y 11 encuestados que representan el 20.75 % están muy en desacuerdo con este aspecto. Ello hace un total de 46 encuestados, o sea, el 86.79 % que opinan que existen dificultades con el personal de ventas y por tanto no están satisfechos con la labor del personal de ventas.

b) H_0 : La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja opinan que no existen dificultades con los procedimientos de venta que se utilizan en ésta.

H_1 : La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja opinan que existen dificultades con los procedimientos de venta que se utilizan en ésta.

Chi cuadrada: 28,5660

Nivel de significancia: ,0000

Grados de libertad: 2

De acuerdo a los datos obtenidos se rechaza H_0 y se acepta H_1 . Si observamos en los resultados obtenidos constatamos que 36 encuestados que representan el 67.92 % están en desacuerdo con los procedimientos de venta que utiliza la granja y 8 encuestados que representan el 15.09 % están muy en desacuerdo con dichos procedimientos, lo que representa que el 83.02 %, es decir 44 encuestados que representan el 83.01 % consideran que no son efectivos los procedimientos de venta que utiliza la granja.

Para probar H6:

a) *Ho: La mayoría de los encuestados opinan que la adaptación de un Modelo de PE específicamente para el área de ventas no incrementará el volumen de ventas de la granja.*

Hi: La mayoría de los encuestados opinan que la adaptación de un Modelo de PE específicamente para el área de ventas incrementará el volumen de ventas de la granja.

Chi cuadrada: 20,4151

Nivel de significancia: ,0000

Grados de libertad: 2

De acuerdo a los datos obtenidos se rechaza Ho y se acepta Hi. Al observar los resultados obtenidos constatamos que 33 encuestados que representan el 62.26 % están muy de acuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE para el área de ventas puede contribuir a incrementar el volumen de ventas de la granja y de la misma forma 12 encuestados que representan el 22.64 % están de acuerdo con este planteamiento por lo que 45 encuestados que representan el 84.90 % coinciden en su consideración, a pesar de que 8 encuestados que representan el 15.10 % no están de acuerdo con que la aplicación del Modelo pueda redundar en un incremento del volumen de ventas de la granja.

b) *Ho: La mayoría de los encuestados opinan que la aplicación de un Modelo de PE específicamente para el área de ventas no incrementará el % de participación en el mercado de la granja.*

Hi: La mayoría de los encuestados opinan que la aplicación de un Modelo de PE específicamente para el área de ventas incrementará el % de participación en el mercado de la granja.

Chi cuadrada: 30,6981

Nivel de significancia: ,0000

Grados de libertad: 3

De acuerdo a los datos obtenidos se rechaza Ho y se acepta Hi. Al observar los resultados obtenidos constatamos que 30 encuestados que representan el 56.60 % están muy de acuerdo y 12 encuestados que representan el 22.64 % están de acuerdo en que la aplicación de un Modelo de PE, específicamente para el área de ventas puede contribuir a incrementar el % de participación en el mercado de la granja, por lo que 42 encuestados que representan el 79.24 % coinciden en su planteamiento, a pesar de que 11 encuestados que representan el 20.76 % no están de acuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE puede contribuir al incremento del % de participación en el mercado de la granja.

CUADRO RESUMEN DE LA INFORMACIÓN UTILIZADA PARA LA PRUEBA DE HIPÓTESIS.

VARIABLE	TOTAL ENCUESTAD.	CHI CUADRADA	GRADOS DE LIBERTAD	NIVEL DE SIGNIFICANC.
Frescura del producto	53	21,0943	2	,0000
Sabor del producto	53	43,7359	2	,0000
Presentación del producto	53	11,8113	2	,0027
Precio del producto	53	50,9811	2	,0000
Personal de ventas	53	25,9623	2	,0000
Procedimientos de ventas	53	28,5660	2	,0000
Volumen de ventas	53	20,4151	2	,0000
Participación en el mercado	53	30,6981	3	,0000

Entonces:

H1: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja opinan que éste cumple con los estándares de frescura que ellos requieren. **Se acepta. ***

H2: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja están satisfechos con el sabor de éste. **Se acepta.**

H3: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja están satisfechos con la presentación con que se entrega el producto. **Se acepta. ***

H4: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja lo hacen porque el precio de éste le ofrece una ventaja significativa en relación con el resto de los competidores. **Se acepta.**

H5: La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja están satisfechos con el personal de ventas de la granja y con el procedimiento de trabajo de éste. **Se rechaza.**

H6: La mayoría de los encuestados opinan que la aplicación de un Modelo de PE, específicamente para el área de ventas tendrá un impacto positivo en el % de participación en el mercado de la granja "Rancho Camaronero", a través de un incremento del volumen de ventas. **Se acepta.**

En los Anexos No. 27 y No. 28, Apéndice No. 2 y No. 3 respectivamente se muestran los resultados obtenidos al aplicar la estadística descriptiva y la prueba chi cuadrada a las variables que se consideraron en el cuestionario, así como un cuadro resumen con los resultados obtenidos en el capítulo.

** Las hipótesis de trabajo H1 y H3 fueron aceptadas porque la prueba estadística demostró que no existen diferencias significativas entre los niveles de significancias obtenidos y el establecido de 0,05%; pero en este trabajo no se tomarán como fortalezas del producto, sino como debilidades porque en la realidad si se han presentado dificultades con los clientes en cuanto a la frescura y a la presentación del producto.*

CAPÍTULO VI

PROPUESTA DE MODELO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA LA GRANJA “RANCHO CAMARONERO”.

Después de analizar los diferentes Modelos de planeación existente, los cuales se detallan en el capítulo II y teniendo en cuenta las características específicas de la granja se propone la utilización del Modelo de PE, como una vía para solucionar el problema de esta investigación y poder cumplir con los objetivos de la misma.

En este capítulo se sigue paso a paso el procedimiento general para el desarrollo de un Modelo de PE y se van adaptando cada una de las etapas a las condiciones específicas que tiene la granja, hasta obtener finalmente el plan de acciones estratégicas específicas que van a permitir que se cumpla la estrategia específica y general que se propone la granja con la aplicación de esta técnica de la administración.

6.1 Resumen del Modelo de PE.

Después de realizado el estudio correspondiente se consideró necesario la adaptación de un Modelo de PE para la granja "Rancho Camaronero"; pues en éste se incluye un análisis tipo diagnóstico que nos permite conocer dónde se está y podemos definir hacia dónde se va mediante la PE, además podemos asignar responsabilidades y funciones, definir planes detallados de implantación, asignar recursos, realizar monitoreo y controlar los planes, evaluar y definir recompensas al recurso humano y en caso necesario regresar a la posición inicial. A continuación se resumen las características del mismo.

6.2 Objetivo general.

El reto fundamental del Modelo de PE en la granja "Rancho Camaronero" consiste en incrementar el volumen de ventas de la misma de manera gradual, a razón de un 20 % anual, con el consiguiente incremento del % de participación en el mercado, favoreciendo así su desarrollo competitivo a largo plazo.

6.3 Desarrollo del Modelo de PE.

Para desarrollar el Modelo de PE se siguió el procedimiento general para el desarrollo de la PE descrito en el epígrafe 2.4 de este trabajo; lógicamente adaptado a las condiciones específicas de la granja "Rancho Camaronero", para lo cual se realizaron las siguientes actividades.

1. Definición del subsistema productivo y de la línea de producto de la granja "Rancho Camaronero".

El subsistema productivo de la empresa consiste en la cosecha y comercialización de camarones producidos por acuacultura; utilizando un modelo productivo semi-intensivo de estanquería rústica, las post-larvas son de existencia silvestre, las cuales se siembran primero en estanques de preengorda y posteriormente se transfieren a estanques de engorda.

La infraestructura comprende lo siguiente:

- ◆ Canal de llamada, cárcamo, bombas y canal reservorio.*
- ◆ Bordos, monjes y canales desague.*
- ◆ Estanques de precría.*
- ◆ Estanques de engorda.*
- ◆ Canales de desague.*

En el Anexo No. 29 aparece un esquema de la estructura productiva de la granja.

*La línea de producto de la granja es el camarón blanco (*Penaeus vannamei*) producido por acuicultura; el cual se comercializa en dos presentaciones.*

Entero - fresco.

Descabezado - con cáscara y congelado.

2. Análisis del subsistema y del producto.

En este paso se procedió a efectuar un análisis tipo diagnóstico para evaluar la situación de la empresa y poder tener la visión interna y externa de la misma.

Visión Interna.

a) Fuerzas y debilidades.

Fuerzas.

Entre las fortalezas se pueden destacar las siguientes:

- i) Existe un control sanitario estricto por lo que no se han producido brotes de enfermedad que afecten al producto.*
- ii) La tasa de crecimiento se mantiene en los niveles de 0.7 a 1.0 gramo por semana por lo que se alcanzan los 15 gramos en 14 semanas (4 meses en promedio).*
- iii) Se mantienen estables los principales parámetros de calidad del agua para el cultivo del camarón.
(Temperatura. De 26 a 32 ° C
Oxígeno disuelto. De 4 a 9
Salinidad. Agua salobre (10 - 30 ppm)
Amonio total. Menor a 1 ppm
Nitritos. Menor a 0.3 mg/l
pH. De 7.5 a 8.5
Turbidez. Menor de 10 ppm)*
- iv) Se han logrado establecer plazos de pago que son favorable para los clientes y para la granja.*
- v) Se ha logrado que los clientes incrementen gradualmente el volumen de compra anual que realizan a la granja.*
- vi) Se han logrado rendimientos de 4.2 ton/ha/año.*
- vii) El precio al cual se vende el producto tiene ventajas significativas sobre el resto de los competidores.*
- viii) El sabor del producto es apreciado de manera satisfactoria por los clientes.*

Debilidades.

Entre las debilidades se pueden destacar las siguientes:

- i) Se utilizan post-larvas de existencia silvestre, en las que no existe una homogeneidad de características, como la que se puede encontrar en las post-larvas de laboratorio.*
 - ii) Los sistemas de aireadores que utiliza la granja no son tan eficientes como las que existen actualmente.*
 - iii) No está definida en la empresa la misión, filosofía y política de la misma.*
 - iv) Los clientes no están totalmente satisfechos con los estándares de frescura con que se entrega el producto.*
 - v) Los clientes no están totalmente satisfechos con la presentación con que se entrega el producto.*
 - vi) No se cuenta con el personal de ventas adecuado.*
 - vii) El personal de ventas no utiliza procedimientos de ventas efectivos.*
- b) Posición competitiva. Teniendo en cuenta las características que distinguen a cada posición y las particulares del producto de la granja; éste se ubica en una **Posición competitiva Favorable**, pues tiene fuerzas que se pueden explotar para estrategias particulares y tiene oportunidad de mejorar su posición.*

Teniendo en cuenta la información anterior se puede realizar una planeación operativa en la que se tengan en cuenta los siguientes aspectos:

- ◆ Definir la misión, filosofía y política de la empresa.*
- ◆ Mantener a toda costa las fortalezas que tiene el producto, que son el sabor y el precio al que se vende el mismo.*
- ◆ Continuar trabajando en el mantenimiento del control sanitario.*
- ◆ Mantener estables los parámetros productivos para que no baje la tasa de crecimiento del camarón y se mantenga lo más próxima a 1.0 gramo por semana.*
- ◆ Revisar el proceso de cosecha para optimizar el tiempo en que se realizan las operaciones del mismo, a fin de reducir al máximo posible, el tiempo que transcurre entre la cosecha y la entrega del producto al cliente; con el propósito de entregar un producto fresco al cliente.*
- ◆ Rediseñar el envase del producto y la presentación del mismo.*
- ◆ Aplicar pruebas psicométricas al personal de ventas actual con el objetivo de determinar si es el adecuado para este trabajo. En caso positivo capacitarlo correctamente para que pueden desempeñar bien sus funciones, dándoles la posibilidad de asistir a cursos sobre nuevos y efectivos procedimientos de venta y en caso negativo contratar nuevo personal para esta área; pero teniendo presente que previamente se hayan sometido a las pruebas psicométricas.*

- ◆ *Evaluación financiera para determinar si le es posible a la granja asumir la inversión de instalar un nuevo sistema de aireadores que permitan elevar el rendimiento a 5.0 ton/ha/año.*
- ◆ *Realizar una evaluación para determinar la relación costo-beneficio que existiría de utilizarse en el proceso productivo post-larvas de laboratorio.*

Todos estos aspectos para la planeación operativa deben ser desglosados en tareas concretas y asignar los responsables de ejecutarlas, definiendo el tiempo y los recursos necesarios para garantizar su cumplimiento; asimismo se debe definir un plan de control, en el cual se implementen reuniones periódicas para chequear la correcta implantación de la planeación; pero como lo que necesita la empresa es un Modelo de PE, continuamos con el siguiente paso.

Visión externa.

De la visión externa se analizó el ICM (Índice de crecimiento del mercado), el cual fue del 29,52 %.

$$ICM = (Ventas \text{ año } 96 - Ventas \text{ año } 95) / Ventas \text{ año } 95$$

$$ICM = (487 - 376) / 376^{17}$$

$$ICM = 29,52 \%$$

*También se analizó la **madurez de nuestra línea de producto**, la cual teniendo en cuenta una serie de factores como el número de empresas participantes en el mercado, la distribución del mismo, la tecnología y la razón de crecimiento, se ubica en la etapa de **crecimiento**.*

3. Obtención de estrategias.

Para obtener las estrategias para este subsistema productivo se vació la información de la visión interna y de la visión externa en la matriz de información y se obtuvo que nuestro subsistema se encuentra ubicado en la Zona I, ya que su posición competitiva es favorable y la madurez del producto es de crecimiento; a continuación en la Figura No. 7 se muestra la Matriz Madurez - Posición Competitiva, donde se encuentra ubicada la posición de nuestro subsistema productivo.

¹⁷ Fuente; Datos de SECOFI (Millones de usd). México

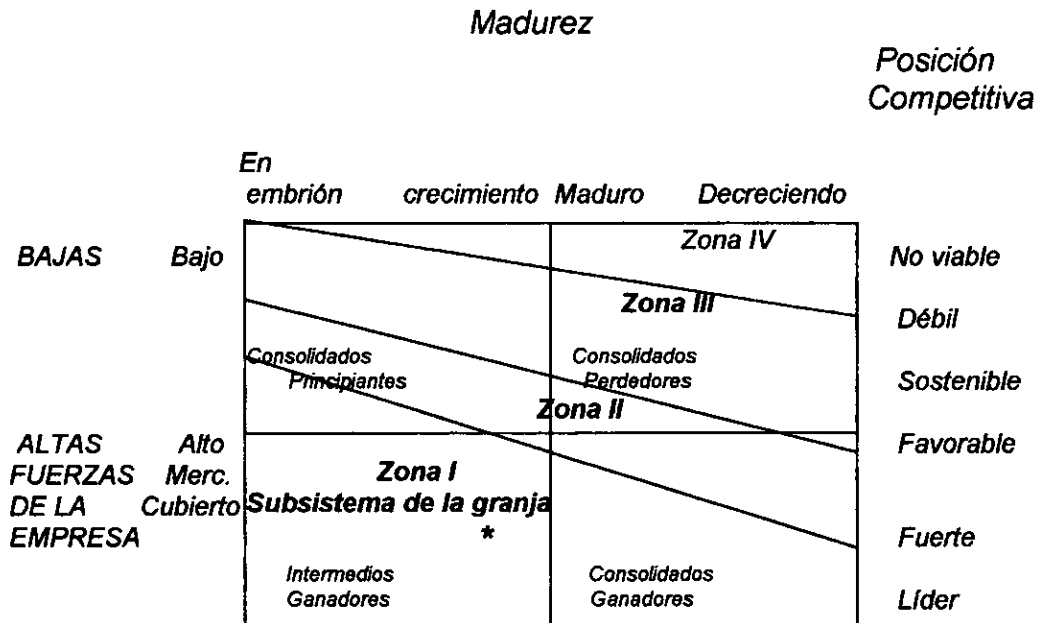


Figura No. 7: Matriz donde se muestra posición del subsistema de la granja "Rancho Camaronero".

Teniendo en cuenta que nuestro subsistema se encuentra en la Zona I; definimos lo siguiente:

Estrategia general: Crecimiento natural del producto.

Estrategia específica: Ir ganando posición gradualmente.

Una vez definidas las estrategias es necesario definir las acciones específicas estratégicas, que van a concretar la estrategia específica.

4. Obtención de oportunidades y amenazas.

En la PE es indispensable analizar y evaluar el impacto que el medio tiene en el sistema para así poder identificar, lo más pronto posible, los cambios que amenazan o brindan oportunidades de desarrollo al sistema.

Oportunidades del entorno.

- i) **Mejor calidad del agua.** El agua que se encuentra en México es más limpia ya que no existen grandes concentraciones urbanas en las inmediaciones de las áreas donde se encuentra la granja, como las que se encuentran en los países del sudeste asiático.
- ii) **Disponibilidad de reproductores.** En la costa se encuentran reproductores en cantidades suficientes para sostener un crecimiento

de las demandas de post larvas. Este ha sido un problema periódico en el Ecuador.

- iii) La gran disponibilidad de terrenos inundables a lo largo de la costa, que constituye una de las principales ventajas con respecto a otros países productores.
- iv) Especie resistente a las enfermedades. El camarón blanco ha demostrado ser una de las especies más resistentes a los virus, que son los patógenos, los que han causado las principales muertes masivas en otras latitudes.
- v) México presenta climas favorables que permiten la obtención de hasta tres cosechas al año.
- vi) Los técnicos y empresarios mexicanos presentan ventajosa preparación con respecto a otros países (Ecuador, India, Indonesia, etc.), por lo cual es más factible desarrollar la camaronicultura en menos tiempo.
- vii) El Tratado Trilateral de Libre Comercio será una importante ventaja en el mediano plazo ya que se desgravó el camarón congelado en un plazo de cinco años a partir del año 1995.
- viii) La promulgación de la Ley de Pesca abrió la posibilidad de la inversión privada en las especies anteriormente reservadas al sector social, entre estas especies se encuentra el camarón blanco producido por acuacultura.
- ix) Los cambios en la Ley de Inversiones Extranjeras permiten la inversión foránea en este sector de la acuacultura hasta en un 100 %.
- x) Las modificaciones al artículo 27 constitucional posibilitan la asociación y la privatización de las tierras ejidales.

Amenazas del entorno.

- i) Los últimos reportes disponibles indican que en 1997 la producción de camarón por acuacultura ha aumentado debido a las cosechas récords que se han registrado alrededor del mundo y específicamente en Ecuador, que es el primer productor de nuestro hemisferio, lo cual incrementa la oferta del producto en el mercado internacional.
- ii) La devaluación del peso mexicano afecta el normal funcionamiento de la empresa, pues se incrementa el costo del alimento para el camarón blanco, lo que incide de manera negativa en el precio del mismo, en el mercado nacional.
- iii) La devaluación del peso mexicano y la situación económica actual del país disminuye el consumo del camarón en el mercado nacional, pues los ingresos de la población se han visto sensiblemente afectados.

Analizando las oportunidades y amenazas del entorno podemos definir que nuestro sistema tiene la oportunidad de abrirse a la inversión extranjera, con lo que se sanearían las finanzas de la granja y se podrían introducir nuevos avances tecnológicos que redundarían en un incremento de la producción, y se podría pasar a exportar una parte de la producción, con lo que la empresa se vería beneficiada con los acuerdos de SECOFI para las empresas exportadoras. Adicionalmente, ha habido una simplificación administrativa y desregulación de trámites en el sector de la acuicultura que constituyen un marco normativo adecuado para el impulso de esta actividad.

5. Obtención de los temas críticos de planeación.

En reunión conjunta con los directivos de la granja se obtuvieron los temas críticos de planeación, los cuales se listan a continuación:

- 1. Definir la misión, filosofía y política de la empresa.*
- 2. Mantener a toda costa las fortalezas que tiene el producto, que son el sabor y el precio al que se vende el mismo.*
- 3. Mantenimiento del control sanitario.*
- 4. Mantener estables los parámetros productivos para que no baje la tasa de crecimiento del camarón y se mantenga lo más próxima a 1.0 gramo por semana.*
- 5. Frescura del producto.*
- 6. Envase del producto y la presentación del mismo.*
- 7. Personal de ventas, capacitación del mismo y procedimientos de ventas que se utilizan.*
- 8. Evaluación financiera para determinar si le es posible a la granja asumir la inversión de instalar un nuevo sistema de aireadores que permitan elevar el rendimiento a 5.0 ton/ha/año.*
- 9. Evaluación para determinar la relación costo-beneficio que existiría de utilizarse en el proceso productivo post-larvas de laboratorio.*
- 10. Inversión extranjera.*
- 11. Exportación del producto.*

6. Definición del plan de acción para implantar la planeación.

El grupo de planeación estuvo integrado por 10 personas, por lo que se crearon 3 subgrupos; 2 de 3 personas y 1 de 4 personas. A cada subgrupo se le entregaron 4 temas críticos, pues el tema 1 se le entregó a 2 subgrupos, pidiéndole primero que para cada uno de ellos contesten dos preguntas:

- 1. ¿Qué acciones concretas se pueden implantar para solucionar o implantar el tema crítico?*
- 2. ¿Para qué quiero solucionar o implantar el tema crítico?*

Los resultados obtenidos se muestran a continuación:

NO.	TAREA	RESP.	FECHA
1.	Definir la misión, filosofía y política de la empresa.	J Mercado-tecnia	Agosto 98
2.	Mantener a toda costa las fortalezas que tiene el producto, que son el sabor y el precio al que se vende el mismo, elaborando para ello un plan de actividades que tenga en cuenta que el incremento del precio del alimento, debido a la devaluación, que por lógica incide en el costo del producto, no debe ser motivo de que se afecten los parámetros de calidad del mismo.	J Mercado-tecnia J Producción	Permanente
3.	Mantenimiento del control sanitario, realizando pruebas periódicas de laboratorio, que garanticen que se tenga un conocimiento preciso de los valores en los que se encuentran los parámetros de calidad, con el propósito de tomar las medidas oportunas para corregirlos a tiempo y garantizar la calidad del producto.	J Producción	Permanente
4.	Mantener estables los parámetros productivos para que no baje la tasa de crecimiento del camarón y se mantenga lo más próxima a 1.0 gramo por semana, teniendo en cuenta la situación que existe con el alimento, por lo que se deben buscar opciones de fertilización de los estanques que contribuyan al logro de este propósito.	J Producción	Permanente

NO.	TAREA	RESP.	FECHA
5	Frescura del producto. Revisar el proceso de cosecha para optimizar el tiempo en que se realizan las operaciones del mismo, a fin de reducir al máximo posible, el tiempo que transcurre entre la cosecha y la entrega del producto al cliente, con el propósito de entregar un producto fresco al cliente.	J Recursos Humanos J Producción	Septiembre 98
6	Rediseñar el envase del producto y la presentación del mismo, se sugiere la utilización de una agencia publicitaria con prestigio en el ramo.	J Mercado J Tecnología	Agosto 98
7	Personal de ventas y capacitación del mismo. Aplicar pruebas psicométricas al personal de ventas actual con el objetivo de determinar si es el adecuado para este trabajo. En caso positivo capacitarlo correctamente para que pueden desempeñar bien sus funciones, dándoles la posibilidad de asistir a cursos sobre nuevos y efectivos procedimientos de venta y en caso negativo contratar nuevo personal para esta área; pero teniendo presente que previamente se hayan sometido a las pruebas psicométricas.	J Recursos Humanos	
8	Evaluación financiera para determinar si le es posible a la granja asumir la inversión de instalar un nuevo sistema de aireadores que permitan elevar el rendimiento a 5.0 ton/ha/año.	J Economía J Producción	Agosto 98

NO.	TAREA	RESP.	FECHA
9.	En caso de que la evaluación financiera sea positiva, realizar el proyecto y la inversión.	J. Producción	Septiembre 98
10.	Evaluación para determinar la relación costo-beneficio que existiría de utilizarse en el proceso productivo post-larvas de laboratorio.	J. Economía J. Producción	Septiembre 98
10.	Si de la anterior evaluación se decide la utilización de post-larvas de laboratorio, implementar las actividades necesarias para que se utilicen las mismas en el proceso productivo.	J. Producción	Octubre 98
11.	Exportación del producto. Análisis de la oportunidad del negocio.	J. Mercado-tecnia J. Economía J. Producción	Octubre 98
12.	En caso de que sea económicamente factible la exportación del producto, elaborar la estrategia para la exportación del mismo.	J. Mercado-tecnia	Noviembre 98
13.	Inversión Extranjera. Registro de la solicitud de socios para invertir en la producción de camarón por acuacultura en la granja en los programas que a tal efecto existen en SECOFI y BANCOMEXT.	J. Mercado-tecnia J. Economía	Agosto 98
14.	Analizar las propuestas que aparezcan en SECOFI o BANCOMEXT y en caso positivo, proceder a elaborar los planes de actividades necesarios para llevar a cabo la asociación.	J. Mercado-tecnia J. Economía	En dependencia de la propuesta

Estas propuestas generales, luego serán desglosadas en tareas específicas por áreas, donde se definirá el presupuesto que se requiere para ejecutar las diferentes acciones del plan que se propone y se precisaran las fechas de terminación y los responsables de cada tarea. Finalmente se planearan reuniones mensuales para presentar los planes por áreas y avances en la solución de los temas críticos.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

CAPÍTULO VII

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

En este capítulo, donde culminan los resultados de la investigación , se expresan las conclusiones de una manera clara y objetiva para determinar como complemento recomendaciones razonables y factibles de alcanzar.

7.1 Conclusiones.

A manera de conclusiones corresponde realizar una valoración general de los resultados obtenidos en el transcurso del trabajo. En las mismas tratamos de incluir los elementos más trascendentales que arrojó la investigación.

- ◆ *El camarón dado su apreciado valor como alimento, es uno de los principales productos pesqueros de exportación a nivel nacional e internacional. La producción mundial del crustáceo ha crecido en los últimos años, debido al incremento del camarón proveniente de la acuicultura, ya que el recurso marino se encuentra en su nivel de máximo rendimiento sostenible. **Esto nos indica que la única posibilidad de incrementar la producción de camarón está en el crecimiento de las áreas destinadas a su cultivo y en el mejoramiento de la tecnología utilizada para su producción.***

- ◆ *México ha presentado volúmenes de captura de camarón decrecientes en los últimos cinco años, al haber llegado a su máximo rendimiento sostenible en 1988 de 73 000 toneladas, por lo que la acuicultura se coloca en una posición privilegiada, ya que el crecimiento de la demanda de productos del mar tendrá que satisfacerse necesariamente a través de esta nueva industria, lo que garantiza que la producción de nuestra granja no tendrá dificultades para ser comercializada*

- ◆ *En 1996, México exportó más de 28 000 toneladas de camarón hacia el mercado de los Estados Unidos, oscilando el valor de las exportaciones de camarón mexicano entre los 350 y los 490 millones de dólares anualmente, por lo que se considera un mercado atractivo y con potencial de crecimiento, y en el caso de que para la granja sea económicamente factible la exportación del camarón, resulta de vital importancia tener presente éste aspecto .*

- ◆ *La producción de camarón por pesca ha disminuido, las economías de los principales países importadores se han mantenido fuertes (Estados Unidos, Japón y Europa) y la tendencia es de que los consumos per cápita continúen incrementándose. Por lo anterior se espera que los precios en estos mercados se mantengan estables durante 1998 y probablemente más años, lo cual*

representa un atractivo indicador para la exportación del producto.

- ◆ **México cuenta con un gran potencial para la producción de camarón mediante la acuicultura, sin embargo el desarrollo de esta actividad es aún incipiente, si se considera el potencial existente (amplias áreas en Sinaloa, Sonora, Chiapas, Oaxaca, etc., susceptibles de ser utilizadas y un buen dominio tecnológico) y los niveles alcanzados en otros países como China, Tailandia y Ecuador. Esto nos indica que la industria está pasando de la etapa de embrión a la etapa de crecimiento, por lo que es una excelente oportunidad para incrementar la inversión en la granja y garantizar así el crecimiento de la misma.**

- ◆ **En los resultados de la investigación se rechaza la hipótesis H5 y se aceptan las hipótesis H1, H2, H3 y H4, lo que indica que la mayoría de los encuestados no están satisfechos con el personal de ventas, ni con los procedimientos de venta que utiliza la granja y si están de acuerdo con la frescura, sabor, presentación y precio del producto; pero como se señaló en el capítulo V a pesar de que la prueba estadística nos indica que la mayoría de las empresas que compran el producto están satisfechas con la frescura y la presentación del producto en la realidad se han observado dificultades con estos aspectos, no así con el sabor y el precio del producto, por lo que se debe hacer énfasis en conservar estas fortalezas y trabajar en la superación de las debilidades señaladas, a través de acciones concretas que permitan cumplir con la estrategia de ir ganando posición gradualmente.**

- ◆ **El análisis de las oportunidades y amenazas nos indican que existen condiciones favorables para que la granja se abra a la inversión extranjera y a la exportación de su producción; para ello es necesario dedicar especial atención a este tema (que además aparece entre los críticos de planeación) ya que esto puede permitirle poner en marcha proyectos de inversiones para mejorar su tecnología que le brinden la posibilidad de incrementar notablemente la producción, manteniendo niveles de calidad que la hagan exportable.**

- ◆ **La hipótesis H6 es aceptada y se observa que el 75,47 % de los encuestados coinciden en señalar que la aplicación de un Modelo de Planeación Estratégica para la granja es necesario y resultaría beneficioso para incrementar el volumen de ventas y por ende el % de participación en el mercado, por lo que se adaptó a las**

condiciones específicas de la granja este Modelo y en el análisis interno y externo realizado se señalaron los aspectos críticos, los que se tuvieron en cuenta en el momento de diseñar las acciones a ejecutar.

- ◆ **Para conseguir el objetivo propuesto de incrementar en un 20 % el volumen de ventas es necesario un trabajo formal y serio de los directivos de la granja encaminado a cumplir el plan de acciones que se derivó del análisis de los temas críticos de planeación; por lo que este plan de acciones es sólo el comienzo del trabajo, ya que el mismo debe ser desglosado en tareas específicas por áreas y en las mismas se definirá el presupuesto que se requiere para ejecutar las diferentes acciones del plan que se propone y se precisaran las fechas de terminación y los responsables de cada tarea. Finalmente se debe planear reuniones mensuales para presentar los planes por áreas y avances en la solución de los temas críticos.**

7.2 Recomendaciones.

- ◆ *Realizar un trabajo serio para ir poniendo en práctica las acciones concretas que se obtuvieron del análisis de los temas críticos de manera que se aprovechen al máximo las fortalezas internas y las oportunidades del entorno y se vayan superando las debilidades y teniendo en cuenta las amenazas que se presenten.*
- ◆ *Aprovechar al máximo las ventajas que brinda el Tratado de Libre Comercio, en lo que se refiere a la acuicultura y a la desgravación del arancel del camarón congelado en un plazo de cinco años a partir de 1995; así como también las ventajas que ofrece la Ley de Inversiones Extranjeras que permiten la inversión foránea hasta del 100% en acuicultura.*
- ◆ *En caso de se pueda realizar la exportación del producto evaluar la posibilidad de utilizar la Ocean Garden como distribuidora del producto de la granja contra la posibilidad de crear la infraestructura adecuada y los recursos humanos necesarios para que la granja sea capaz de realizar la exportación de su producción.*
- ◆ *Vigilar muy de cerca que las medidas que se tomen para incrementar la producción y lograr un producto menos caro, no se asocien a la idea de un producto de baja calidad, pues esto resultaría desastroso para la imagen del producto.*
- ◆ *La granja debe evaluar la posibilidad de comercializar otras presentaciones del producto, incorporándole un valor agregado al mismo, como sería el caso del camarón enlatado, el cual también tiene buena aceptación en el mercado.*

BIBLIOGRAFÍA

1. Ackoff, Rusell. *PLANIFICACIÓN DE LA EMPRESA DEL FUTURO*. Editorial Limusa. México. 1986.
2. Ackoff, Rusell. *CÁPSULAS DE ACKOFF: ADMINISTRACIÓN EN PEQUEÑAS DOSIS*. Editorial Limusa. México. 1992.
3. Ansoff, H.H. / Hayes, Robert y otros. *EL PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO*. Editorial Trillas. México. 1983.
4. Aguirre, Octavio. *PLANEACIÓN CORPORATIVA PARA LA EMPRESA MEXICANA*. EDUVEM. 1981.
5. Carrillo, José / Martínez Jon. *ESTRATEGIA INTERNACIONAL*. Editorial Mc Graw Hill. México. 1992.
6. Chiavenato, Idalberto. *INTRODUCCIÓN A LA TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN*. Editorial Mc Graw Hill. México. 1992.
7. Celanese Mexicana. *MANUAL DE PLANEACIÓN*. División Fibras. México. 1986.
8. David, Fred R. *LA GERENCIA ESTRATÉGICA*. Editorial Legis. Colombia. 1988.
9. Deal, Terrence E. *CULTURAS CORPORATIVAS*. Editorial Grijalbo. 1991.
10. Druker, Peter F. *LA GERENCIA EN TIEMPOS DIFÍCILES*. Editorial El Ateneo. Cuarta edición. 1985.
11. Fisher, Roger / Ury, William. *OBTENGA EL SÍ*. Editorial CECSA. México.
12. Gómez Ceja, Guillermo. *PLANEACIÓN Y ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS*. Editorial Edicol. Sexta edición. 1984
13. Gómez Morfi, Joaquín. *EL CONTROL EN LA ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (CONTROL INTERNO)*. Editorial Diana. 1991.
14. Hamel, Gary / Prahalad, C.K. *INTENCIÓN ESTRATÉGICA. ESTRATEGIAS DIRECTIVAS No 1. CONSULTORÍA DIRECTIVA*. 1991.
15. Hanna, David P. *DISEÑO DE LAS ORGANIZACIONES PARA LA EXCELENCIA EN EL DESEMPEÑO*. SITE SA. Serie de Desarrollo Organizacional. 1990.
16. Hax, Arnoldo & Nicolas Majluc. *GESTIÓN DE EMPRESA CON UNA VISIÓN ESTRATÉGICA*. Editorial Dolmen. Santiago de Chile. 1993.
17. Hammer, Michael & Champy, James. *REINGENIERÍA*. Editorial Norma. Colombia. 1994.
18. Hernández, Sampieri Roberto y otros. *METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN*. Editorial Mc Graw Hill. México. 1991.
19. Hermida, J & Serra R. *DIAGNÓSTICO ESTRATÉGICO*. Editorial Macchi Bs - As. 1992.
20. Hermida, J & Serra R. *ADMINISTRACIÓN Y ESTRATEGIA*. Editorial Macchi Bs - As. 1992

21. Hofer, Charles W / Schendel, Dan. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. CONCEPTOS ANALÍTICOS. Editorial Norma. Colombia. 1985.
22. Kotler, Philip. DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA. ANÁLISIS, PLANEACIÓN Y CONTROL. Séptima edición. Editorial Prentice Hall. México.
23. Llano, Carlos. ANÁLISIS DE LA ACCIÓN DIRECTIVA. Editorial Limusa.
24. Lambin, Jean Jaques. MARKETING ESTRATÉGICO. Tercera edición. Editorial Mc Graw Hill. México. 1995.
25. Merrill, Harwood F. CLÁSICOS EN ADMINISTRACIÓN. Editorial. 1978.
26. Miklos, Tomás / Tello, María Elena. PLANEACIÓN PROSPECTIVA, UNA ESTRATEGIA PARA EL DISEÑO DEL FUTURO. Centros de estudios prospectivos. Fundación Javier Barros Sierra, A.C. Editorial Limusa. 1991.
27. Mitzberg, Henry. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Segunda edición. Editorial Prentice Hall.
28. Mojica Sastoque, Francisco. LA PROSPECTIVA TÉCNICA PARA VISUALIZAR EL FUTURO. Editorial Legis. Colombia.
29. Molz, Rick. LOS NUEVE PASOS DE LA DIRECCIÓN ESTRATÉGICA. Panorama Editorial. Segunda edición. 1991.
30. Otaduy, José. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA Y MERCADOTECNIA. Material docente. No 3, CIDE. 1980.
31. Porter, Michel E. LA VENTAJA COMPETITIVA DE LAS NACIONES. Editorial Vergara.
32. Porter, Michel E. VENTAJA COMPETITIVA, CREACIÓN Y SOSTENIMIENTO DE UN DESEMPEÑO. Compañía Editorial Continental S.A. de C.V..
33. Reyes Ponce, Agustín. EL ADMINISTRADOR DE EMPRESAS ¿QUÉ HACE?. Alhambra Mexicana. Segunda Edición. 1991.
34. Sallenave, Jean Paul. GERENCIA Y PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. Editorial Norma. 1985.
35. Shultz, Don. FUNDAMENTOS DE ESTRATEGIA PUBLICITARIA. Publigráficos. 1983.
36. Stanton, William J. FUNDAMENTOS DE MARKETING. Editorial Mc Graw Hill. Séptima edición. 1995.
37. Steiner, George A. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA. LO QUE TODO DIRECTOR DEBE SABER. CECOSA. 1985.
38. Stoner, J.A. & Freeman R.E. ADMINISTRACIÓN. Prentice Hall. México.
39. Taylor B. & Harrison J. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EXITOSA. Editorial Legis. México. 1991.
40. Toffler, Alvin. LA TERCERA OLA. 14va edición. Editorial Edivisión. México. 1991.

41. Toffler, Alvin. *EL CAMBIO DEL PODER*. Primera edición. Editorial Paza y Janes. España. Barcelona. 1995
42. Vancil, Richard F. ; *ASÍ QUE VA A TENER UN DEPARTAMENTO DE PLANEACIÓN* ; Biblioteca Harvard No 7. Primera Serie.

ANEXOS

ANEXO NO. 1. CUESTIONARIO No. 1

La granja "Rancho Camaronero" le pide su colaboración para responder este cuestionario que nos permitirá conocer aspectos de interés para nuestra empresa lo que nos dará la posibilidad de tomar decisiones administrativas importantes que redundarán en un mejor funcionamiento de la misma con la finalidad de ofrecer un mejor producto y un mejor servicio.

Por su cooperación,

GRACIAS.

I. CARACTERIZACIÓN.

1. SEXO

1.1 Masculino _____

1.2 Femenino _____

2. EDAD

2.1 Menos de 25 años _____

2.2 De 26 a 35 años _____

2.3 De 36 a 45 años _____

2.4 De 46 a 55 años _____

2.5 Más de 55 años _____

3. CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE.

3.1 Gerente General _____

3.2 Gerente de Compras _____

3.3 Comprador _____

3.4 Directivo de la empresa _____

4. TIEMPO QUE LLEVA EN SU EMPRESA.

4.1 De 2 a 3 años _____

4.2 De 4 a 6 años _____

4.3 De 7 a 9 años _____

4.4 De 10 a 12 años _____

4.5 De 13 a 15 años _____

4.6 Más de 15 años _____

5. TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO CON NUESTRA EMPRESA.

5.1 De 2 a 3 años _____

5.2 De 4 a 6 años _____

5.3 De 7 a 9 años _____

6. NIVEL DE ESTUDIOS.

- 6.1 Primaria _____
- 6.2 Secundaria _____
- 6.3 Preparatoria _____
- 6.4 Técnico _____
- 6.5 Universitario _____

II. PRODUCTO

- 7. *Los estándares de frescura con que se entrega el producto se ajustan a las necesidades del cliente.*
 - Muy de acuerdo _____
 - De acuerdo _____
 - En desacuerdo _____
 - Muy en desacuerdo _____

- 8. *El sabor del producto se ajusta a las necesidades del cliente.*
 - Muy de acuerdo _____
 - De acuerdo _____
 - En desacuerdo _____
 - Muy en desacuerdo _____

- 9. *La presentación con que se entrega el producto se ajusta a las necesidades del cliente.*
 - Muy de acuerdo _____
 - De acuerdo _____
 - En desacuerdo _____
 - Muy en desacuerdo _____

III. PRECIO

- 10. *Ofrecen los precios del producto una ventaja significativa con relación a los restantes competidores.*
 - Muy de acuerdo _____
 - De acuerdo _____
 - En desacuerdo _____
 - Muy en desacuerdo _____

IV. SOBRE EL ÁREA DE VENTAS

11. *El personal de ventas que tiene la granja es el adecuado para estas funciones.*
Muy de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____
12. *Los procedimientos de venta que utiliza la granja son efectivos.*
Muy de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____
13. *Los plazos de pago que ofrece la granja para liquidar sus compras son convenientes para su empresa.*
Muy de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____
14. *En general su empresa compra o vende un gran volumen de camarón producido por acuacultura en el año.*
Muy de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____
15. *(Únicamente para clientes). Del total de compras de camarón producido por acuacultura que realiza su empresa. ¿Qué volumen de producto le compró a la granja este año?*
Muy de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____
16. *(Únicamente para clientes). Incrementó este año su empresa al volumen de compras realizado a la granja en relación con el año pasado.*
Muy de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____

Ud. forma parte de una muestra piloto que se seleccionó al azar con el objetivo de probar y modificar si es necesario este cuestionario por lo que a continuación le agradeceríamos anotar cuantas sugerencias Ud. estime necesario darnos a fin de mejorar éste y que el mismo pueda cumplir con los objetivos que le explicará el encuestador.

De nuevo le reiteramos;

GRACIAS POR SU COOPERACION.

ANEXO NO. 2. CUESTIONARIO No. 2

La granja "Rancho Camaronero" le pide su colaboración para responder este cuestionario que nos permitirá conocer aspectos de interés para nuestra empresa lo que nos dará la posibilidad de tomar decisiones administrativas importantes que redundarán en un mejor funcionamiento de la misma con la finalidad de ofrecer un mejor producto y un mejor servicio.

Por su cooperación,

GRACIAS.

I. CARACTERIZACIÓN.

1. SEXO

Masculino _____

Femenino _____

2. EDAD

Menos de 25 años _____

De 26 a 35 años _____

De 36 a 45 años _____

De 46 a 55 años _____

Más de 55 años _____

3. CARGO QUE OCUPA ACTUALMENTE.

Gerente General _____

Gerente de Compras _____

Comprador _____

Directivo de la empresa _____

4. TIEMPO QUE LLEVA EN SU EMPRESA.

De 2 a 3 años _____

De 4 a 6 años _____

De 7 a 9 años _____

De 10 a 12 años _____

De 13 a 15 años _____

Más de 15 años _____

5. TIEMPO QUE LLEVA TRABAJANDO CON NUESTRA EMPRESA.

De 2 a 3 años _____

De 4 a 6 años _____

De 7 a 9 años _____

6. **NIVEL DE ESTUDIOS.**

- Primaria _____
- Secundaria _____
- Preparatoria _____
- Técnico _____
- Universitario _____

II. PRODUCTO

7. *Los estándares de frescura con que se entrega el producto se ajustan a las necesidades del cliente.*

- Muy de acuerdo _____
- De acuerdo _____
- En desacuerdo _____
- Muy en desacuerdo _____

8. *El sabor del producto se ajusta a las necesidades del cliente.*

- Muy de acuerdo _____
- De acuerdo _____
- En desacuerdo _____
- Muy en desacuerdo _____

9. *La presentación con que se entrega el producto se ajusta a las necesidades del cliente.*

- Muy de acuerdo _____
- De acuerdo _____
- En desacuerdo _____
- Muy en desacuerdo _____

III. PRECIO

10. *Ofrecen los precios del producto una ventaja significativa con relación a los restantes competidores.*

- Muy de acuerdo _____
- De acuerdo _____
- En desacuerdo _____
- Muy en desacuerdo _____

IV. SOBRE EL ÁREA DE VENTAS

11. *El personal de ventas que tiene la granja es el adecuado para estas funciones.*
Muy de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____
12. *Los procedimientos de venta que utiliza la granja son efectivos.*
Muy de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____
13. *Los plazos de pago que ofrece la granja para liquidar sus compras son convenientes para su empresa.*
Muy de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____
14. *(Únicamente para clientes). En general su empresa compra un gran volumen de camarón producido por acuicultura en el año.*
Muy de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____
15. *(Únicamente para clientes). Del total de compras de camarón producido por acuicultura que realiza su empresa. ¿Qué volumen de producto le compró a la granja este año?*
Un volumen grande _____
Un volumen mediano _____
Un volumen pequeño _____
Un volumen mínimo _____
16. *(Únicamente para clientes). Incrementó este año su empresa al volumen de compras realizado a la granja en relación con el año pasado.*
Muy de acuerdo _____
De acuerdo _____
En desacuerdo _____
Muy en desacuerdo _____

V. SOBRE PLANEACION ESTRATEGICA.

17. Conoce Ud. cómo se formula una estrategia empresarial ?

Sí _____

No _____

18. La presencia del análisis interno y externo son factores indispensables para el diseño de estrategias.

Muy de acuerdo _____

De acuerdo _____

En desacuerdo _____

Muy en desacuerdo _____

19. La misión, los objetivos, la propia estrategia o el enfoque hacia la implantación de la misma son suficientes para alcanzar buenos resultados:

Muy de acuerdo _____

De acuerdo _____

En desacuerdo _____

Muy en desacuerdo _____

20. Con la aplicación de un Modelo de PE podemos mejorar, monitorear y controlar los negocios actuales y definir, crear, implantar y proteger los negocios futuros de la empresa.

Muy de acuerdo _____

De acuerdo _____

En desacuerdo _____

Muy en desacuerdo _____

21. La aplicación de un Modelo de PE para el área de ventas, puede contribuir al incremento del volumen de ventas de la granja:

Muy de acuerdo _____

De acuerdo _____

En desacuerdo _____

Muy en desacuerdo _____

22. La aplicación de un Modelo de PE para el área de ventas, puede contribuir a incrementar el % de participación en el mercado de la granja.

Muy de acuerdo _____

De acuerdo _____

En desacuerdo _____

Muy en desacuerdo _____

23. Considera necesario y de beneficio para la granja que se aplique un Modelo de PE que haga énfasis en el área de ventas de la misma.

Sí _____

No _____

ANEXO No. 3.
APÉNDICE No. 1: ANÁLISIS DE LA CONFIABILIDAD (MÉTODO ALFA CRONBACH)

***** Method 2 (covariance matrix) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

	Mean	Std Dev	Cases
1. AUMENTO	,6222	,7772	53,0
2. BENEFICI	,2667	,4472	53,0
3. CARGOS	,5556	,6927	53,0
4. COMPRAS	,8889	,5730	45,0
5. CONOCIM	,4000	,4954	53,0
6. EDAD	1,0444	,7057	53,0
7. ESTRATEG	2,0000	,6742	53,0
8. EXPERIEN	,8222	,8865	53,0
9. FRESCURA	1,7333	,5800	53,0
10. INCREMEN	1,3111	,4682	45,0
11. INTERNO	,6000	,8090	53,0
12. NIVEL	1,1333	,8421	53,0
13. PARTICIP	,8222	1,0065	53,0
14. PERSONAL	2,1333	,5477	53,0
15. PLAZOS	,3333	,4767	53,0
16. PRECIO	1,2667	,5800	53,0
17. PRESENTA	1,6889	,6333	53,0
18. PROCEDIM	2,0222	,5834	53,0
19. SABOR	,2889	,5486	53,0
20. SEXO	,1111	,3178	53,0
21. TIEMPO	,3333	,5641	53,0
22. UTILIDAD	,8000	,8421	53,0
23. VOLUMEN	,1556	,3665	45,0

N of Cases = 53,0

	N of			
Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	Variables
Scale	21,3333	17,4545	4,1779	23

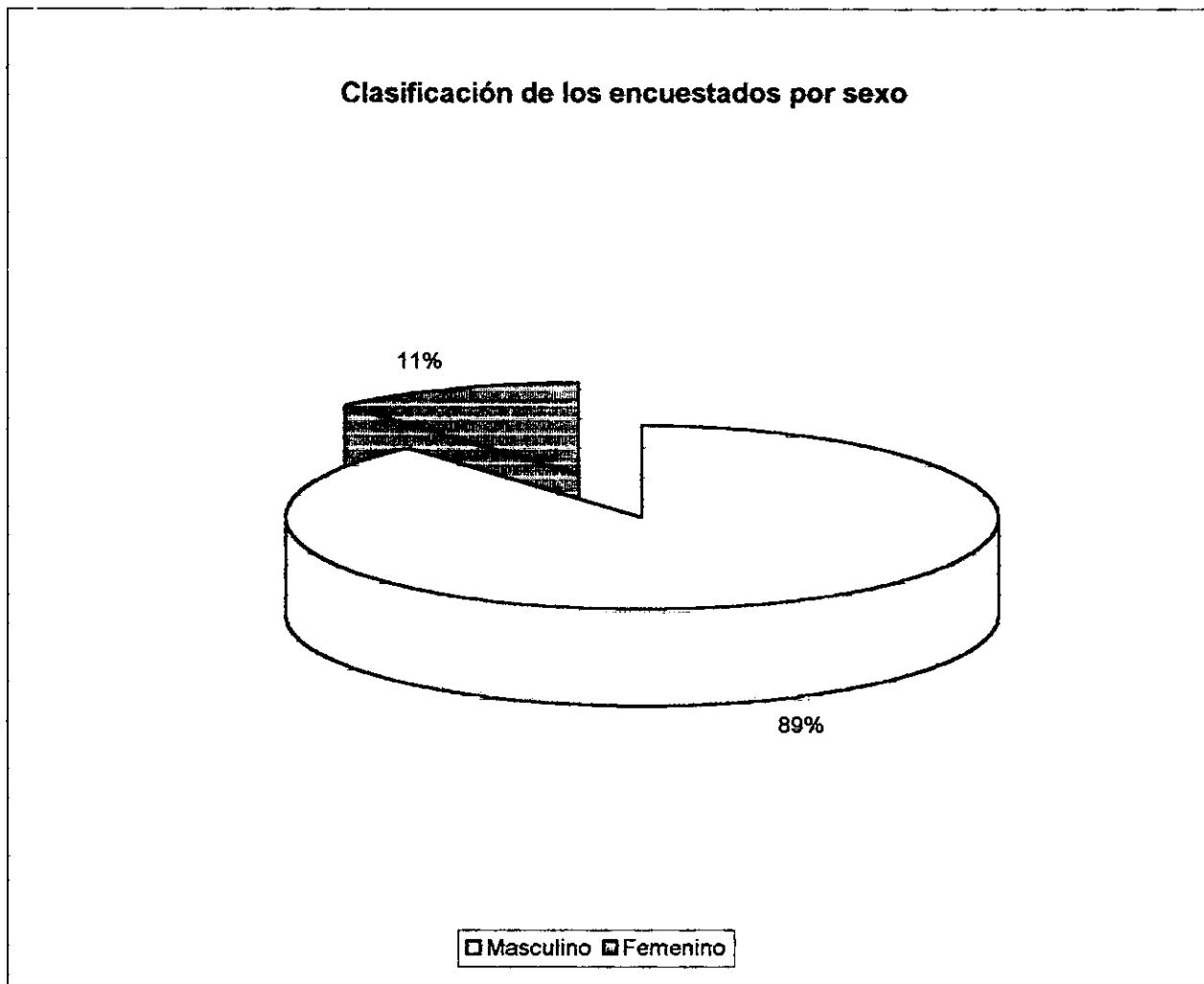
Item Means	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,9275	,1111	2,1333	2,0222	19,2000	,4009

Item Variances	Mean	Minimum	Maximum	Range	Max/Min	Variance
	,4216	,1010	1,0131	,9121	10,0300	,0527

Reliability Coefficients 23 items

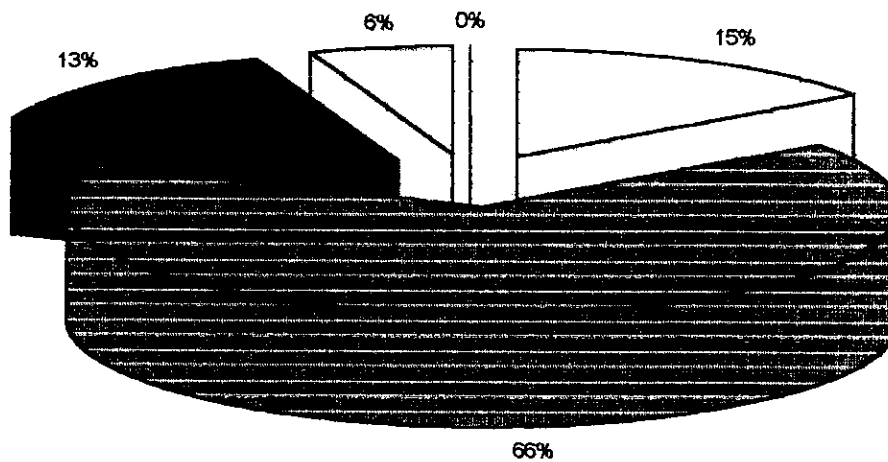
Alpha = ,7646 Standardized item alpha = ,7484

ANEXO NO. 4. GRAFICO No. 1.



ANEXO NO. 5. GRAFICO No. 2.

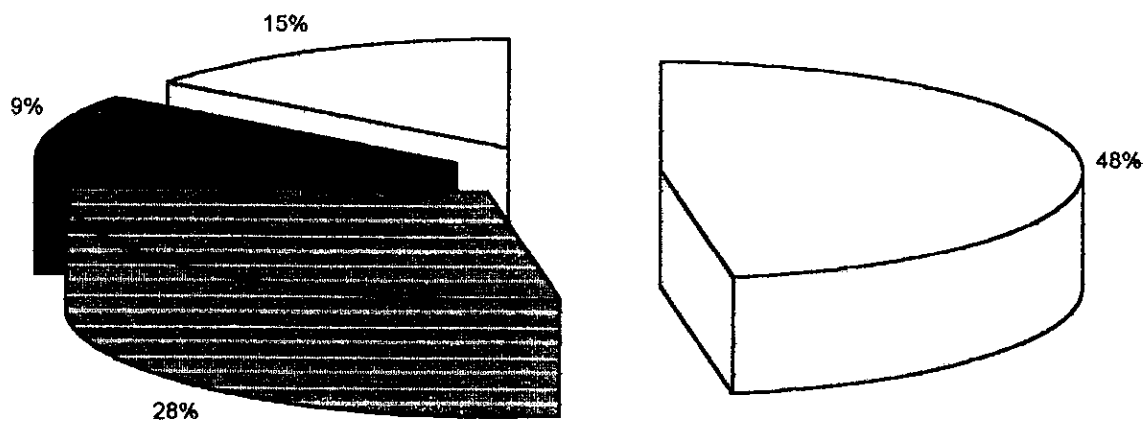
Clasificación de los encuestados por edades



□ < 25 años ■ De 26 a 35 años ■ De 36 a 45 años □ De 46 a 55 años □ > de 55 años

ANEXO NO. 6. GRAFICO No. 3.

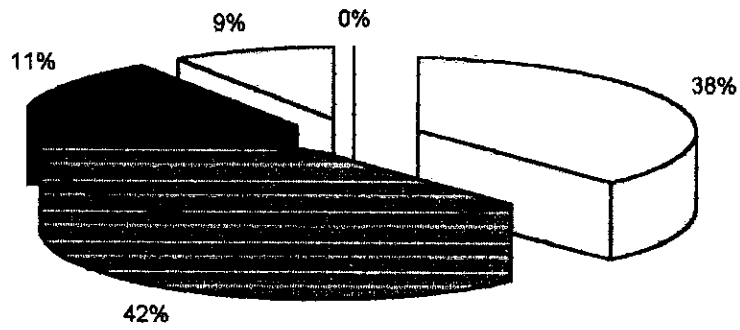
Clasificación de los encuestados por cargos



□ Gerente Gral ■ G. De compra ▨ Compradores □ Direct. Granja

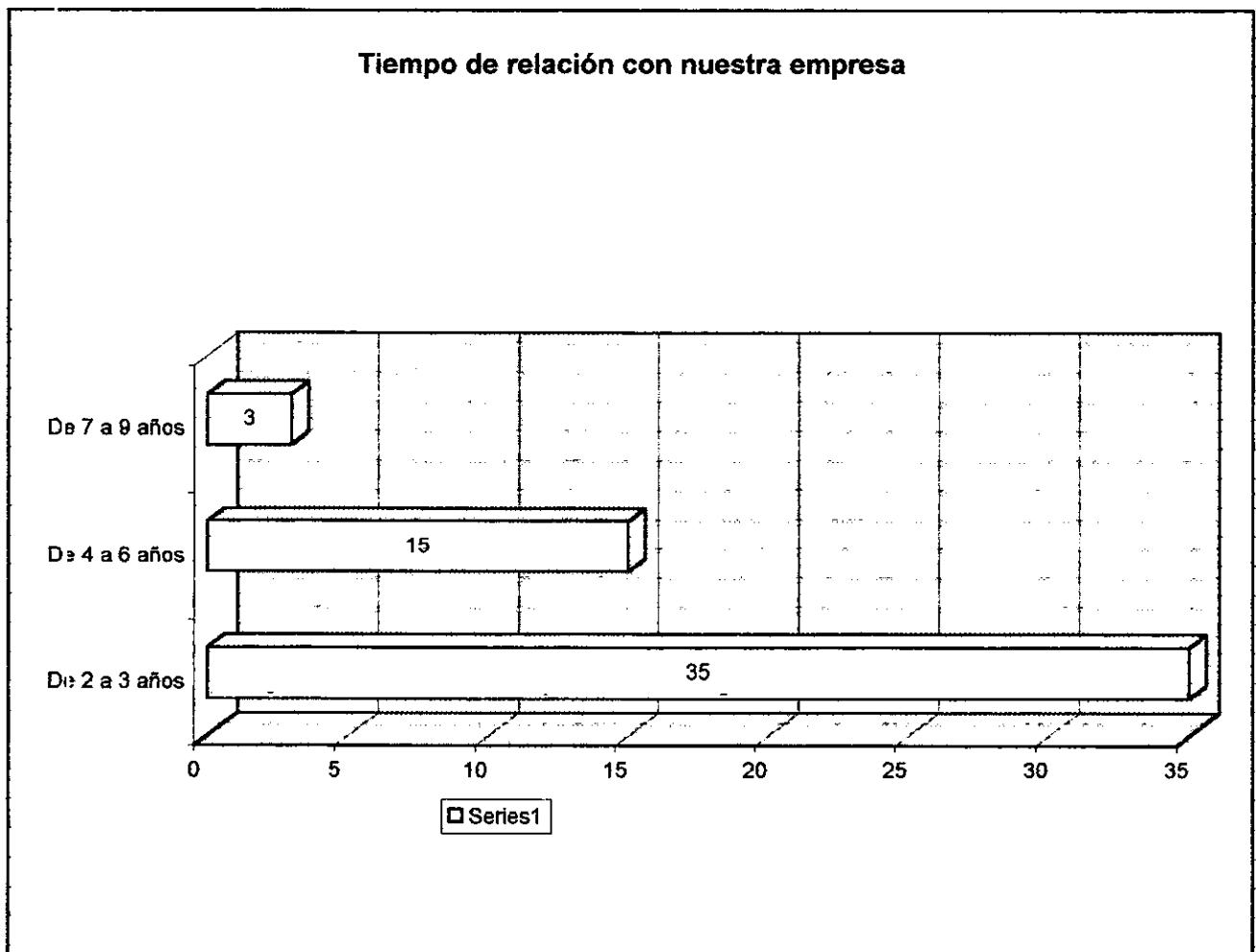
ANEXO NO. 7. GRAFICO No. 4.

Experiencia de dirección de los encuestados



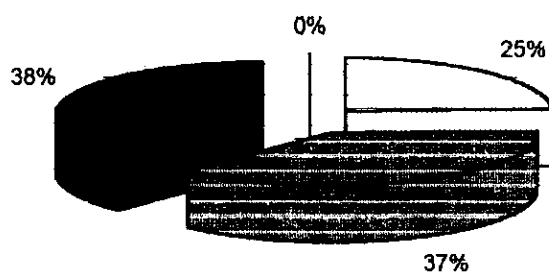
□ De 2 a 3 años ■ De 4 a 6 años ■ De 7 a 9 años □ De 10 a 12 años □ De 13 a 15 años □ > de 15 años

ANEXO NO. 8. GRAFICO No. 5.



ANEXO NO. 9. GRAFICO No. 6.

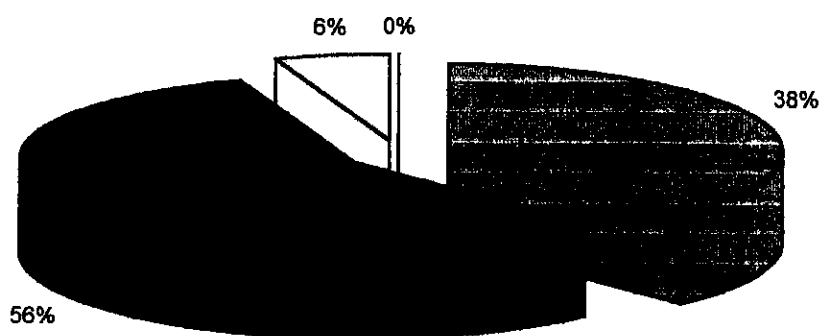
Nivel de estudio de los encuestados



□ Preparatoria ■ Técnicos ■ Universitarios □ Primaria □ Secundaria

ANEXO NO. 10. GRAFICO No. 7.

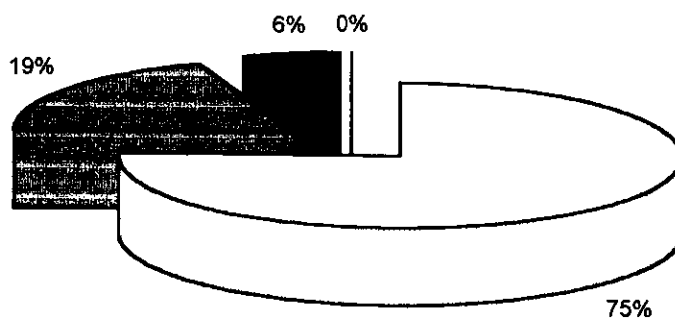
Opiniones acerca de la frescura del producto



□ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ Desacuerdo □ Muy en desc.

ANEXO NO. 11. GRAFICO No. 8.

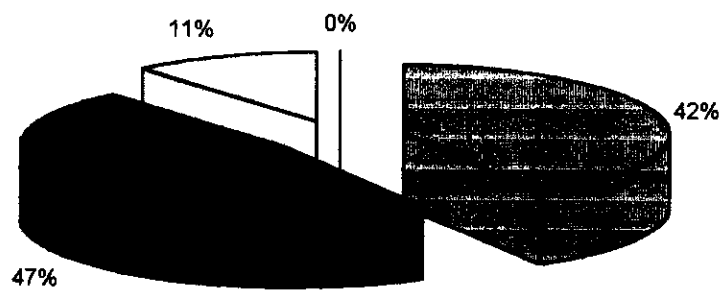
Opiniones acerca del sabor del producto



□ Muy de acuerdo ■ Acuerdo ■ Desacuerdo □ Muy en desacuerdo

ANEXO NO. 12. GRAFICO No. 9.

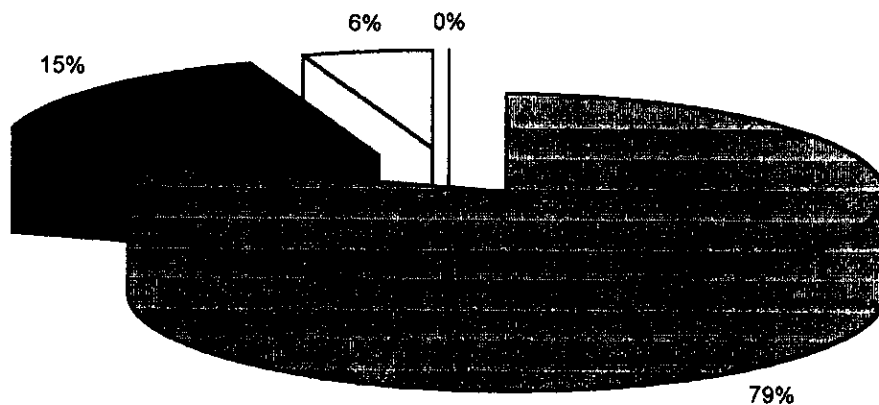
Opiniones acerca de la presentación del producto



□ Muy de acuerdo ■ Acuerdo ■ Desacuerdo □ Muy en desacuerdo

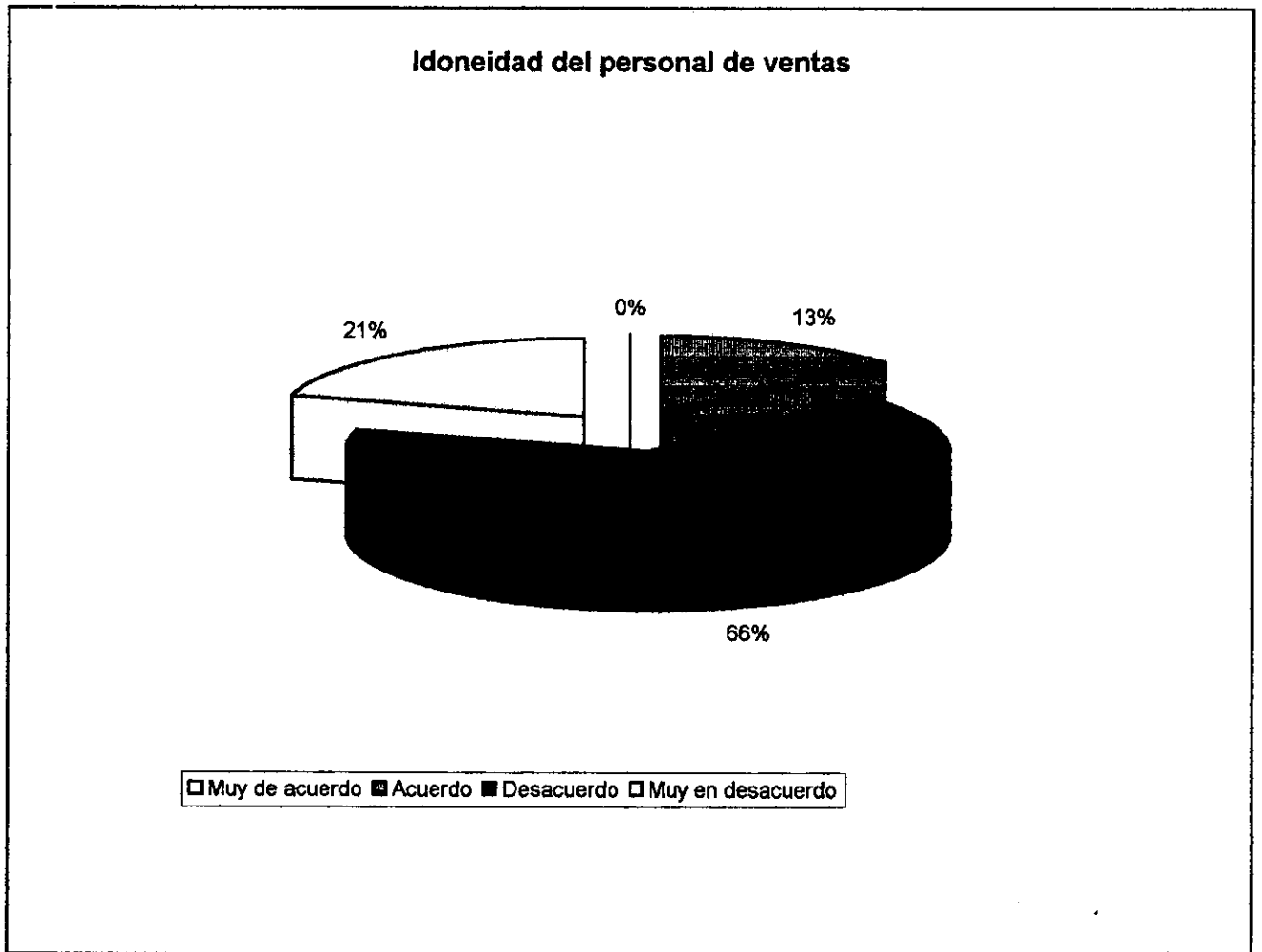
ANEXO NO. 13. GRAFICO No. 10.

Opiniones acerca del precio del producto



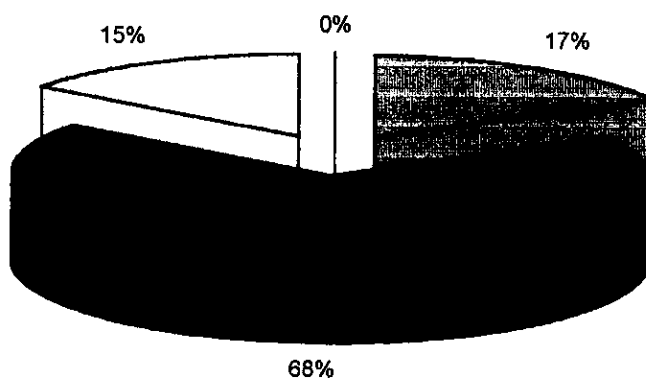
□ Muy de acuerdo ■ Acuerdo ■ Desacuerdo □ Muy en desacuerdo

ANEXO NO. 14. GRAFICO No. 11.



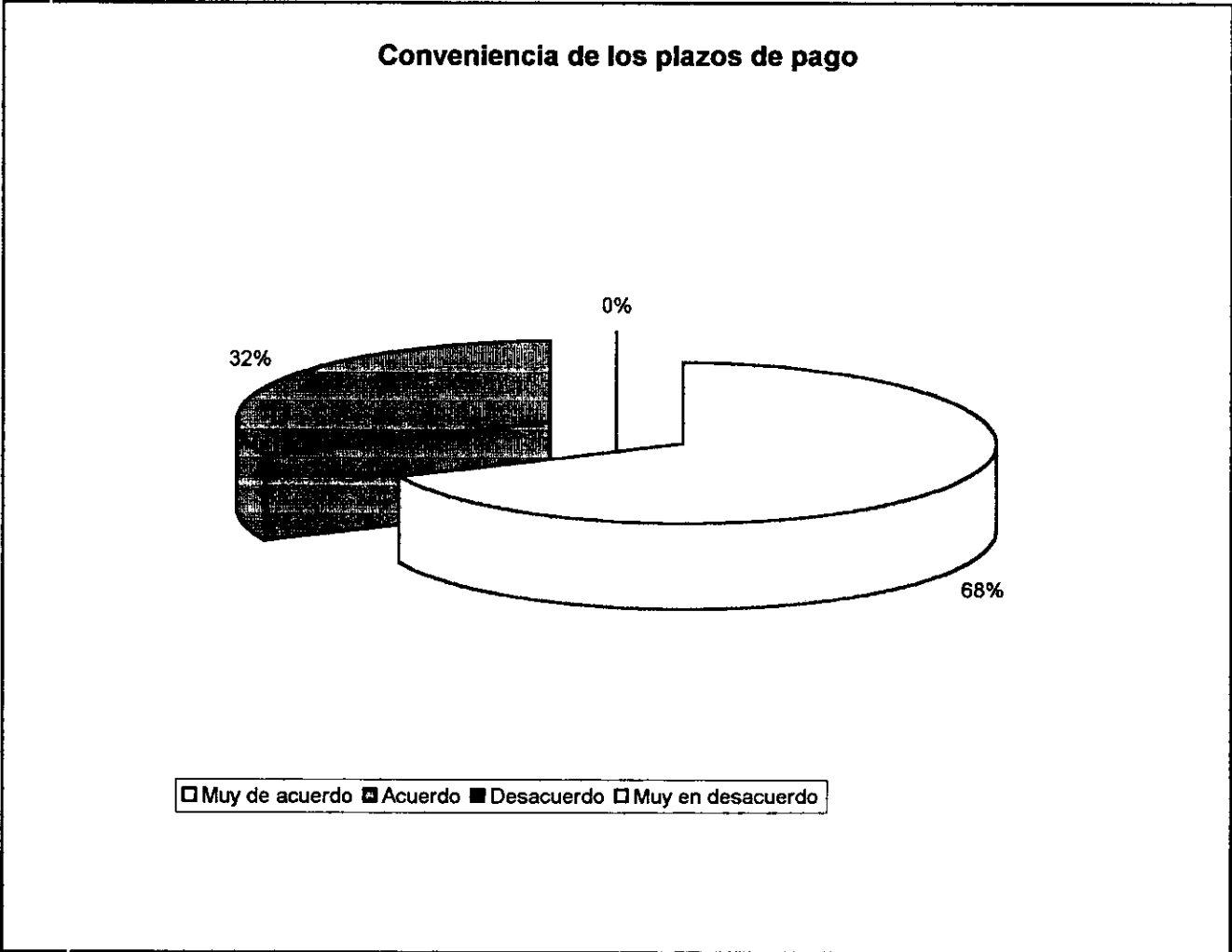
ANEXO NO. 15. GRAFICO No. 12.

Efectividad de los procedimientos de ventas



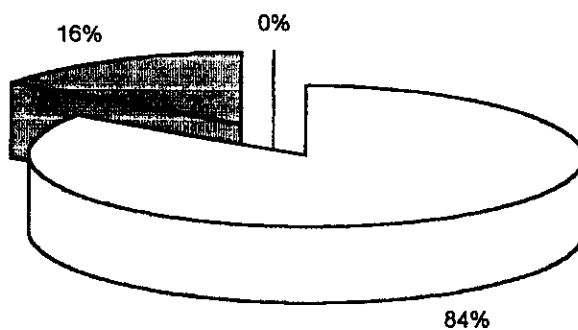
□ Muy de acuerdo ■ Acuerdo ■ Desacuerdo □ Muy en desacuerdo

ANEXO NO. 16. GRAFICO No. 13.



ANEXO NO. 17. GRAFICO No. 14.

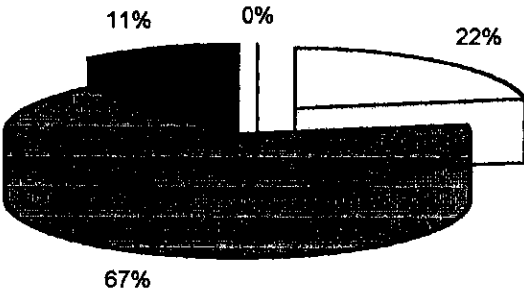
Compra anual de un gran volumen de camarón producido por acuicultura



□ Muy de acuerdo ▨ Acuerdo ■ Desacuerdo □ Muy en desacuerdo

ANEXO NO. 18. GRAFICO No. 15.

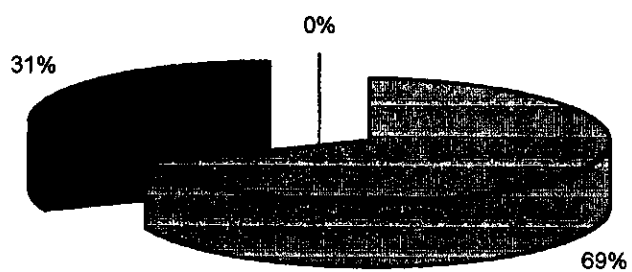
Volumen de compras anuales que los clientes realizan a la granja



□ Gran volumen ■ Volumen mediano ■ Volumen pequeño □ Volumen mínimo

ANEXO NO. 19. GRAFICO No. 16.

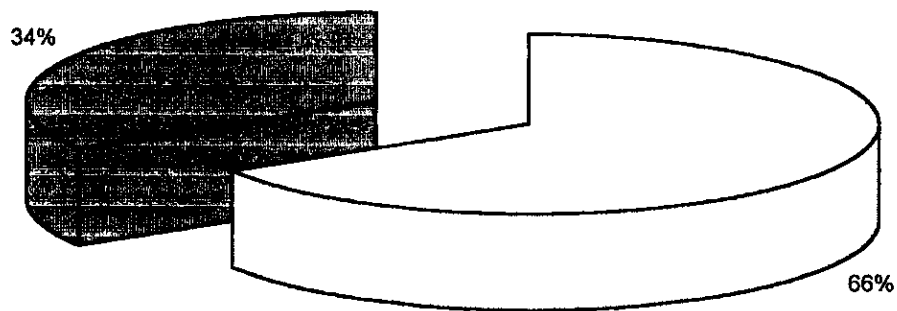
Incremento del volumen de compras con relación al año anterior



□ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ En desacuerdo □ Muy en desacuerdo

ANEXO NO. 20. GRAFICO No. 17.

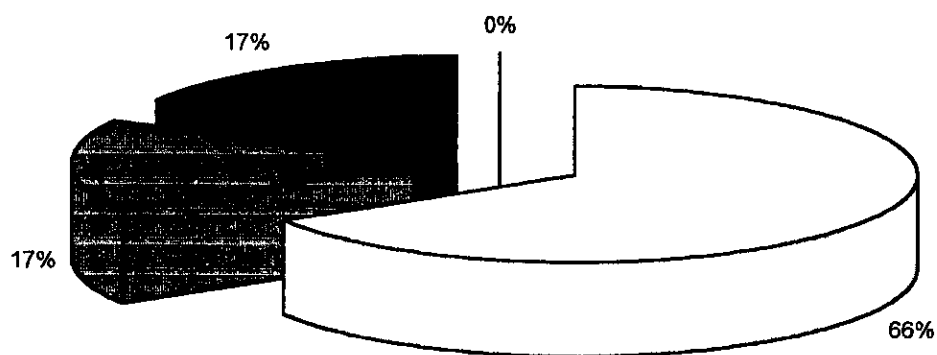
Conocimiento de los encuestados sobre Planeación Estratégica



□ Si ■ No

ANEXO NO. 21. GRAFICO No. 18.

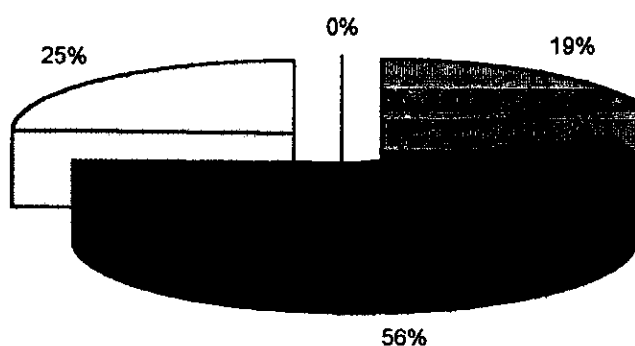
Importancia de la presencia del análisis interno y externo



□ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ En desacuerdo □ Muy en desacuerdo

ANEXO NO. 22. GRAFICO No. 19.

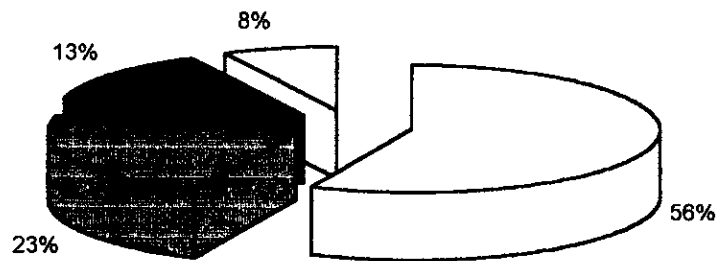
Sólo algunos elementos son importantes para alcanzar buenos resultados



Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

ANEXO NO. 23. GRAFICO No. 20.

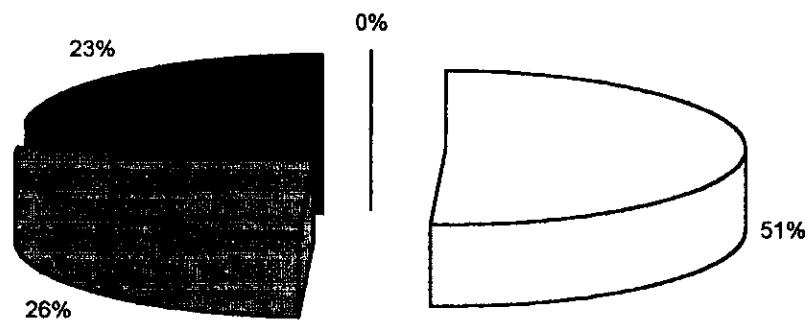
Contribución del Modelo de PE al mejor funcionamiento de la granja



□ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ En desacuerdo □ Muy en desacuerdo

ANEXO NO. 24. GRAFICO No. 21 .

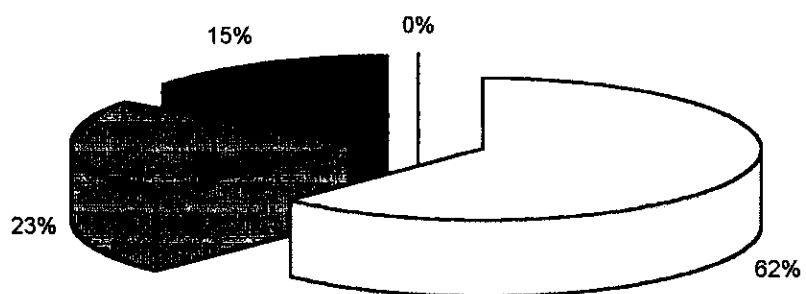
Contribución del Modelo de PE al incremento del volumen de ventas



Muy de acuerdo De acuerdo En desacuerdo Muy en desacuerdo

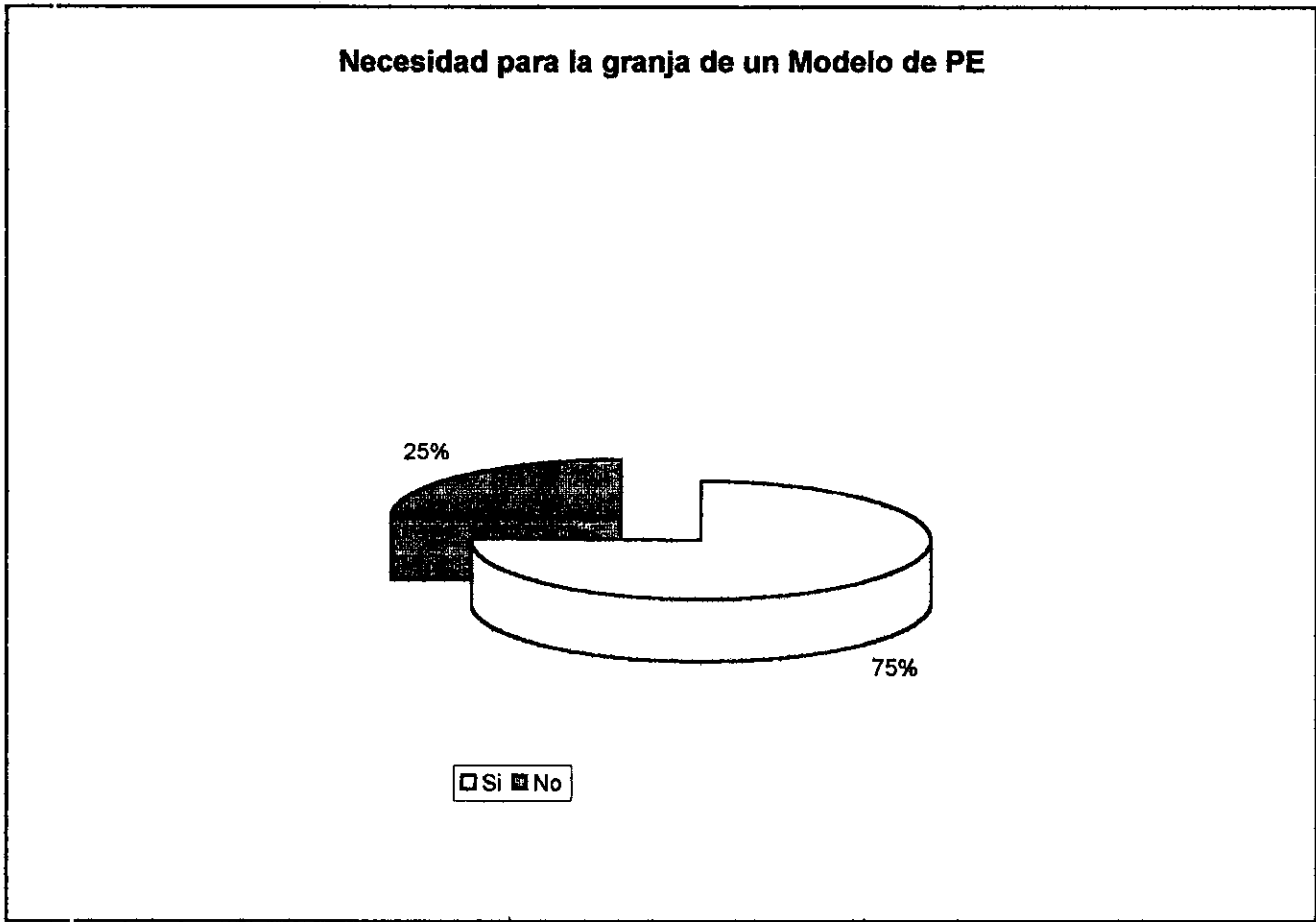
ANEXO NO. 25. GRAFICO No. 22 .

Contribución del Modelo de PE al incremento del % de participación en el mercado



□ Muy de acuerdo ■ De acuerdo ■ En desacuerdo □ Muy en desacuerdo

ANEXO NO. 26. GRAFICO No. 23 .



ANEXO NO. 27.**APÉNDICE No. 2: RESULTADOS OBTENIDOS AL APLICAR EL SPSS.**Npar Test
Descriptive Statistics

No.	Variable	Mean	Std Dev	Minimum	Maximum	N	Label Valid
1	SEXO	,11	,32	0	1	53	Sexo de los encuestad
2	EDAD	2,06	,66	1	3	53	Edad de los encuestados
3	CARGOS	,92	1,09	0	3	53	Cargos de los encuestados
4	EXPERIEN	,92	,94	0	3	53	Experiencia en el cargo
5	TIEMPO	,40	,60	0	2	53	Tiempo de relación con la granja
6	NIVEL	1,13	,79	0	2	53	Nivel de escolaridad
7	FRESCURA	1,68	,58	1	3	53	Frescura del producto
8	SABOR	,30	,57	0	2	53	Sabor del producto
9	PRESENTA	1,70	,67	1	3	53	Presentación del producto
10	PRECIO	1,26	,56	1	3	53	Ventajas del precio del producto
11	PERSONAL	2,08	,58	1	3	53	Idoneidad del persona
12	PROCEDIM	1,98	,57	1	3	53	Procedimientos de vtas adecuados
13	PLAZOS	,32	,47	0	1	53	Plazos de pago adecuados
14	VOLUMEN	,16	,37	0	1	45	Vol. de compras grai de los clientes
15	COMPRAS	,89	,57	0	2	45	Volumen de compras a la granja
16	INCREMENTEN	1,31	,47	1	2	45	Incr. del vol. de compras a la granja
17	CONOCIM	,34	,48	0	1	53	Conocimientos sobre PE
18	INTERNO	,51	,78	0	2	53	Importancia del análisis int. y ext.
19	ESTRATEG	2,00	,67	0	2	53	Sólo algunos fact. influyen en la PE
20	UTILIDAD	,72	,82	0	2	53	Utilidad del Mod. de PE
22	AUMENTO	,53	,75	0	2	53	Incr. del vol. de vtas de la granja c/PE
22	PARTICIP	,72	,97	0	3	53	Incremento % de particip. mercado c/PE
23	BENEFICI	,25	,43	0	1	53	Beneficios q. reporta el Mod. de PE

Chi-Square Test**Variable 1. SEXO Sexo de los encuestados**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Masculino	47	26,50	20,50
1 Femenino	6	26,50	20,50

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
31,7170 1 ,0000

Chi-Square Test**Variable 2. EDAD Edad de los encuestados**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 < de 25 años	8	13,25	5,25
1 Entre 26 y 35 años	35	13,25	21,75
2 Entre 36 y 45 años	7	13,25	6,25
3 Entre 46 y 55 años	3	13,25	10,25

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
48,6604 3 ,0000

Chi-Square Test**Variable 3. CARGOS Cargos de los encuestados**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Ciente general	25	13,25	11,75
1 Ciente de compras	15	13,25	1,75
2 Comprador	5	13,25	8,25
3 Directivo de la granja	8	13,25	5,25

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
17,8679 3 ,0005

Chi-Square Test**Variable 4. EXPERIEN Experiencia en el cargo de los encuestados**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 De 2 a 3 años	20	13,25	6,75
1 De 4 a 6 años	22	13,25	8,75
2 De 7 a 9 años	6	13,25	7,25
3 De 10 a 12 años	5	13,25	8,25

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
18,3208 3 ,0004

Chi-Square Test**Variable 5. TIEMPO** Tiempo de relación con la granja de los encuestados

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 De 2 a 3 años	35	17,67	17,33
1 De 4 a 6 años	15	17,67	2,67
2 De 7 a 9 años	3	17,67	14,67

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
 29,5849 2 ,0000

Chi-Square Test**Variable 6. NIVEL** Nivel de escolaridad de los encuestados

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Preparatoria	13	17,67	4,67
1 Técnica	20	17,67	2,33
2 Universitaria	20	17,67	2,33

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
 1,8491 2 ,3967

Chi-Square Test**Variable 7. FRESCURA** Frescura del producto

Category	Cases Observed	Expected	Residual
1 De acuerdo	20	17,67	2,33
2 En desacuerdo	30	17,67	12,33
3 Muy en desacuerdo	3	17,67	14,67

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
 21,0943 2 ,0000

Chi Square Test**Variable 8. SABOR** Sabor del producto

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Muy de acuerdo	40	17,67	22,33
1 De acuerdo	10	17,67	7,67
2 En desacuerdo	3	17,67	14,67

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
 43,7359 2 ,0000

Chi-Square Test**Variable 9. PRESENTA Presentación del producto**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
1 De acuerdo	22	17,67	4,33
2 En desacuerdo	25	7,67	7,33
3 Muy en desacuerdo	6	17,67	11,67

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
11,8113 2 ,0027

Chi-Square Test**Variable 10 PRECIO Ventajas del precio del producto**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
1 De acuerdo	42	17,67	24,33
2 En desacuerdo	8	17,67	9,67
3 Muy en desacuerdo	3	17,67	14,67

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
50,9811 2 ,0000

Chi-Square Test**Variable 11. PERSONAL Idoneidad del personal de vtas**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
1 De acuerdo	7	17,67	10,67
2 En desacuerdo	35	17,67	17,33
3 Muy en desacuerdo	11	17,67	6,67

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
25,9623 2 ,0000

Chi-Square Test**Variable 12. PROCEDIM Procedimientos de vtas adecuados**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
1 De acuerdo	9	17,67	8,67
2 En desacuerdo	36	17,67	18,33
3 Muy en desacuerdo	8	17,67	9,67

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
28,5660 2 ,0000

Chi-Square Test**Variable 13. PLAZOS Plazos de pago que ofrece la granja**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Muy de acuerdo	36	26,50	9,50
1 De acuerdo	17	26,50	9,50

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
 6,8113 1 ,0091

Chi-Square Test**Variable 14. VOLUMEN Volumen de compras general que realizan los clientes**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Muy de acuerdo	38	22,50	15,50
1 De acuerdo	7	22,50	15,50

Total 45

Chi-Square D.F. Significance
 21,3556 1 ,0000

Chi-Square Test**Variables 15. COMPRAS Volumen de compras a la granja**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Volumen grande	10	15,00	5,00
1 Volumen mediano	30	15,00	15,00
2 Volumen pequeño	5	15,00	10,00

Total 45

Chi-Square D.F. Significance
 23,3333 2 ,0000

Chi-Square Test**Variable 16. INCREMEN Incremento del volumen de compras a la granja**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
1 De acuerdo	31	22,50	8,50
2 En desacuerdo	14	22,50	8,50

Total 45

Chi-Square D.F. Significance
 6,4222 1 ,0113

Chi-Square Test**Variable 17. CONOCIM** Conocimientos sobre P.E.

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Si	35	26,50	8,50
1 No	18	26,50	8,50

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
 5,4528 1 ,0195

Chi-Square Test**Variable 18. INTERNO** Importancia del análisis interno y exter

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Muy de acuerdo	35	17,67	17,33
1 De acuerdo	9	17,67	8,67
2 En desacuerdo	9	17,67	8,67

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
 25,5094 2 ,0000

Chi-Square Test**Variable 19. ESTRATEG** Sólo algunos factores son buenos

Category	Cases Observed	Expected	Residual
1 De acuerdo	10	17,67	7,67
2 En desacuerdo	30	17,67	12,33
3 Muy en desacuerdo	13	17,67	4,67

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
 13,1698 2 ,0014

Chi-Square Test**Variable 20. UTILIDAD** Utilidad del Mod. de P.E.

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Muy de acuerdo	27	17,67	9,33
1 De acuerdo	14	17,67	3,67
2 En desacuerdo	12	17,67	5,67

Total 53

Chi-Square D.F. Significance
 7,5094 2 ,0234

Chi-Square Test**Variable 21. AUMENTO Incremento del vol. de vtas por PE**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Muy de acuerdo	33	17,67	15,33
1 De acuerdo	12	17,67	5,67
2 En desacuerdo	8	17,67	9,67

Total 53

Chi-Square	D.F.	Significance
20,4151	2	,0000

Chi-Square Test**Variable 22. PARTICIP Incremento % de partic. en el mercado por PE**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Muy de acuerdo	30	13,25	16,75
1 De acuerdo	12	13,25	1,25
2 En desacuerdo	7	13,25	6,25
3 Muy en desacuerdo	4	13,25	9,25

Total 53

Chi-Square	D.F.	Significance
30,6981	3	,0000

Chi-Square Test**Variable 23. BENEFICI Beneficios que reporta el Mod. de P.E.**

Category	Cases Observed	Expected	Residual
0 Si	40	26,50	13,50
1 No	13	26,50	13,50

Total 53

Chi-Square	D.F.	Significance
13,7547	1	,0002

TABLA RESUMEN DE LA PRUEBA CHI-CUADRADA A LAS VARIABLES.

NO.	VARIABLE	CHI SQUARE	D.F.	SIGNIFICANCE
1	SEXO	31,7170	1	,0000
2	EDAD	48,6604	3	,0000
3	CARGOS	17,8679	3	,0005
4	EXPERIEN	18,3208	3	,0004
5	TIEMPO	29,5849	2	,0000
6	NIVEL	1,8491	2	,3967
7	FRESCURA	21,0943	2	,0000
8	SABOR	43,7359	2	,0000
9	PRESENTA	11,8113	2	,0027
10	PRECIO	50,9811	2	,0000
11	PERSONAL	25,9623	2	,0000
12	PROCEDIM	28,5660	2	,0000
13	PLAZOS	6,8113	1	,0091
14	VOLUMEN	21,3556	1	,0000
15	COMPRAS	23,3333	2	,0000
16	INCREMENTEN	6,4222	1	,0113
17	CONOCIM	5,4528	1	,0195
18	INTERNO	25,5094	2	,0000
19	ESTRATEGIA	13,1698	2	,0014
20	UTILIDAD	7,5094	2	,0234
21	AUMENTO	20,4151	2	,0000
22	PARTICIP	30,6981	3	,0000
23	BENEFICI	13,7547	1	,0002

ANEXO No. 28.

APENDICE No. 3. RESUMEN DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN LA COMPROBACION DE LAS HIPOTESIS.

HIPOTESIS	DESCRIPCION	ACEPT.	RECHAZ.	JUSTIFICACION
H1	La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja opinan que éste cumple con los estándares de frescura que ellos requieren.	Si		El nivel de significancia obtenido es inferior al establecido, pero observamos que los resultados de la encuesta indican que los encuestados no están satisfechos con la frescura del producto pues 30 encuestados el 56.60 % están en desacuerdo con los estándares de frescura con que se entrega el producto y 3 encuestados, el 5.66 % están muy en desacuerdo con este aspecto. Ello hace un total de 40 encuestados, o sea el 62.26 % que no están satisfechos
H2	La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja están satisfechas con el sabor de éste.	Si		40 encuestados que representan el 75.47 % están muy de acuerdo con el sabor del producto y 10 encuestados que representan el 18.87 % están de acuerdo, por lo que a pesar de que 3 encuestados que representan el 5.66 % están en desacuerdo con el sabor del producto, un total de 50 encuestados que representan el 94.34 % están satisfechos con éste.

HIPOTESIS	DESCRIPCION	ACEPT.	RECHAZ.	Continuación JUSTIFICACION
H3	La mayoría de las empresas que compran el producto de la granja están satisfechas con la presentación con que se entrega el producto.	Si		El nivel de significancia obtenido es inferior al establecido, pero observamos que los resultados de la encuesta indican que los encuestados no están satisfechos con la presentación del producto ya que 25 encuestados que representan el 47.17 % están en desacuerdo con la presentación del producto y 6 encuestados que representan el 11.32 % están muy en desacuerdo con esta. Ello hace un total de 31 encuestados que representan el 58.49 % que no están satisfechos con la presentación con que se entrega el producto.
H4	La mayoría de las empresas que compran el producto lo hacen porque el precio de éste le ofrece una ventaja significativa en relación con el resto de los competidores.	Si		42 encuestados que representan el 79.25 % están de acuerdo con que el precio del producto ofrece una ventaja significativa en relación con el resto de los competidores y solamente 11 encuestados que representan al 20.75 % están en desacuerdo con el precio del producto.

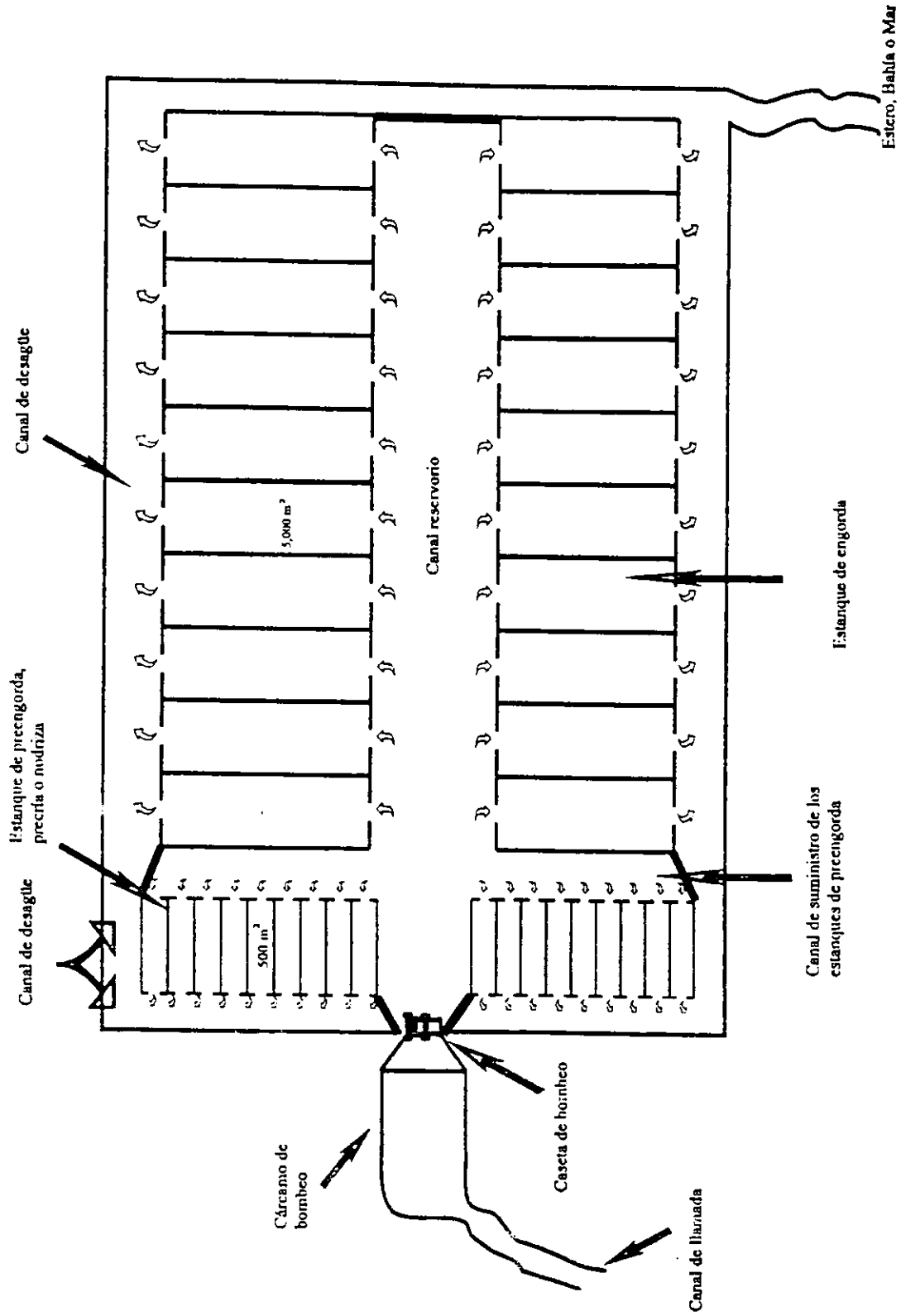
HIPOTESIS	DESCRIPCION	ACEPT.	RECHAZ.	Continuación... JUSTIFICACION
H5	La mayoría de las empresas que compran el producto están satisfechos con el personal de ventas de la granja y el procedimiento de trabajo de éste.		Si	<p>a) 35 encuestados que representan el 66.04 % consideran que el personal de ventas con que cuenta la granja no es el adecuado para estas funciones y 11 encuestados que representan el 20.75 % están muy en desacuerdo con este aspecto. Ello hace un total de 46 encuestados, o sea, el 86.79 % que no están satisfechos con la labor del personal de ventas.</p> <p>b) 36 encuestados que representan el 67.92 % están en desacuerdo con los procedimientos de venta que utiliza la granja y 8 encuestados que representan el 15.09 % están muy en desacuerdo con dichos procedimientos, lo que representa que el 83.02 %, es decir 44 encuestados que representan el 83.01 % consideran que no son efectivos los procedimientos de venta que utiliza la granja.</p>

HIPOTESIS	DESCRIPCION	ACEPT.	RECHAZ.	Continuación JUSTIFICACION
H6	La mayoría de los encuestados opinan que la aplicación de un Modelo de PE, específicamente para el área de ventas tendrá un impacto positivo en el % de participación en el mercado de la granja "Rancho Camaronero", a través de un incremento del volumen de ventas.	Si		<p>a) 33 encuestados que representan el 62.26 % están muy de acuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE para el área de ventas puede contribuir a incrementar el volumen de ventas de la granja y de la misma forma 12 encuestados que representan el 22.64 % están de acuerdo con este planteamiento por lo que 45 encuestados que representan el 84.90 % coinciden en su consideración, a pesar de que 8 encuestados que representan el 15.10 % no están de acuerdo con que la aplicación del Modelo pueda redundar en un incremento del volumen de ventas de la granja</p> <p>b) 30 encuestados que representan el 56.60 % están muy de acuerdo y 12 encuestados que representan el 22.64 % están de acuerdo en que la aplicación de un Modelo de PE, específicamente para el área de ventas puede contribuir a incrementar el % de participación en el</p>

mercado de la granja, por lo que 42 encuestados que representan el 79.24 % coinciden en su planteamiento, a pesar de que 11 encuestados que representan el 20.76 % no están de acuerdo con que la aplicación de un Modelo de PE puede contribuir al incremento del % de participación en el mercado de la granja

ANEXO No. 29.

ESQUEMA DE LA ESTRUCTURA PRODUCTIVA DE LA GRANJA.



Elementos estructurales de una granja camaronícola.