

53



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES
CUAUTITLAN**

293470

**CALIDAD DE LAS ORGANIZACIONES PUBLICAS
Y PRIVADAS**

**APLICACION DE TECNICAS DE PROMOCION DE CALIDAD A
UN PROGRAMA DE (MICROFINANZAS O FINANZAS
POPULARES) "GENERADORA DE INGRESOS"**

TRABAJO DE SEMINARIO

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE:

LICENCIADA EN ADMINISTRACION

P R E S E N T A :

ALIDA HERNANDEZ MONTOYA

ASESOR: L.A.E. JESUS ALBERTO VIVEROS PEREZ



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).

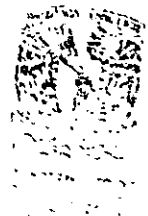
El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición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



UNIVERSIDAD NACIONAL
AVENIDA DE
MEXICO

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

FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLAN



DR. JUAN ANTONIO MONTARAZ CRESPO
DIRECTOR DE LA FES-CUAUTITLAN
PRESENTE.

AT'N: Q. MA. DEL CARMEN GARCIA MIJARES
Jefe del Departamento de Exámenes
Profesionales de la FES-C.

Con base en el art. 51 del Reglamento de Exámenes Profesionales de la FES-Cuautitlán, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el Trabajo de Seminario:

Calidad de las Organizaciones Públicas y Privadas.
Aplicación de Técnicas de Promoción de Calidad a un programa de
(Microfinanzas o Finanzas Populares) "Generadora de Ingresos"

que presenta La pasante: Alida Hernández Montoya
con número de cuenta: 9225007-7 para obtener el Título de:
Licenciada en Administración

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el EXAMEN PROFESIONAL correspondiente, otorgamos nuestro VISTO BUENO.

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

"POR MI RAZA HABLARA EL ESPIRITU"

Cuautitlán Izcalli, Edo. de México, a 22 de Enero de 19 2001.

MODULO:	PROFESOR:	FIRMA:
<u>II</u>	<u>L.A.E. Jesús Alberto Viveros Pérez</u>	
<u>I</u>	<u>L.A.E. Celia Rodríguez Chávez</u>	
<u>IV</u>	<u>ING. Juan de la Cruz Hernández Zamudio</u>	

A mi Papá: Por darme la oportunidad de cumplir la misión de hacer crecer mi alma, con tu enseñanza de caminar en la vida con responsabilidad y honradez.

A mi Mamá: Tu amor incondicional, apoyo y por creer siempre en mí, me impulsa a superarme día con día.

A mi Lore y Tony: Por darme la bendición de ser mis mejores amigas y quererme mucho.

Mi familia es el pilar de mi vida estoy feliz de compartir con ellos mis días y quiero brindarles lo mejor de mí.

Con todo mi amor.

ALIDA

INDICE

◆ Planteamiento del Problema	1
◆ Hipótesis	1
◆ Objetivo General	1
◆ Objetivos Específicos	2
◆ Justificación	2
◆ Preguntas de Investigación	3
◆ Introducción	4

CAPITULO I ADMINISTRACIÓN

1.1 Concepto de Administración	8
1.2 Objetivos de Administración	9
1.3 Importancia de la Administración	9
1.4 Características de la Administración	10
1.5 Proceso Administrativo	12
1.5.1 Planeación	15
1.5.2 Organización.....	21
1.5.3 Dirección	25
1.5.4 Control	26

CAPITULO II CALIDAD

2.1 Concepto de Calidad	30
2.2 Historia de la Calidad	30
2.3 Administración de la Calidad	33

2.4	Calidad de Servicio	35
2.5	Círculo de Calidad	43
2.6	Diagrama de Causa y Efecto o Diagrama de Ishikawa	55
2.6.1	Método 6M o Análisis de Dispersión	58
2.7	Lluvia de Ideas	62

CAPITULO III TÉCNICAS DE PROMOCIÓN.

3.1	Concepto de Mercadotecnia	66
3.2	Mezcla de Mercadotecnia	66
3.3	Mezcla de Promoción	68
3.4	Pasos en la planeación de Promoción	69
3.4.1	Determinar una oportunidad	70
3.4.2	Determinar los objetivos promocionales	70
3.4.3	Organizar (la empresa) para la promoción	71
3.4.4	Seleccionar la audiencia	72
3.4.5	Seleccionar el Mensaje	72
3.4.6	Seleccionar la Mezcla Promocional	73
3.4.7	Determinar el Presupuesto	73
3.4.8	Implementar la Estrategia	74
3.4.9	Medir los resultados y emprender las acciones correctivas necesarias	75
3.5	TÉCNICAS DE PROMOCIÓN	76
3.5.1	Precios de Promoción (Rebajas de Precios)	76
3.5.2	Acciones Basadas en la Cantidad del Servicio	76
3.5.3	Descuentos en el Precio	77
3.5.4	Cupones	77

3.5.5 Concursos y Sorteos	79
3.5.6 Premios	80
3.5.7 Artículos Publicitarios	80
3.5.8 La promociones en el punto de compra	80
3.5.9 Eventos y ferias del ramo	81
3.5.10 Concursos de Ventas	81
3.6 Venta Personal: Flexibilidad es su principal cualidad	81
3.7 Concepto de Finanzas	82

CAPITULO IV CASO PRÁCTICO

4.1 Introducción	84
4.2 Microfinanzas (Finanzas Populares Mexicanas)	85
4.3 Antecedentes.....	87
4.3.1 Filosofía de la Institución	89
4.3.2 Estructura Organizacional	90
4.4 Producto ¿Qué son las Generadoras de Ingresos?	95
4.5. Metodología de "Generadora de Ingresos"	99
5. Diagnóstico	101
6. Propuesta	113
7. Resultados	133
8. Conclusiones	135
9 Bibliografía.	

1. TITULO.

APLICACIÓN DE TÉCNICAS DE PROMOCIÓN DE CALIDAD A UN PROGRAMA DE (MICROFINANZAS O FINANZAS POPULARES) "GENERADORA DE INGRESOS".

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.

La falta de Técnicas de Promoción con calidad, en una Institución líder en Finanzas Populares Mexicanas (MICROFINANZAS), causa una masificación no eficiente, por lo tanto la cobertura se dificulta en la ampliación de fronteras de los servicios financieros al mercado de economía informal.

3. HIPÓTESIS

La aplicación de nuevas Técnicas de Promoción del producto de "Generadora de Ingresos", aumenta el posicionamiento del servicio financiero con calidad, disminuyendo la deserción de los clientes microempresarios de la economía informal.

4. OBJETIVO GENERAL.

Posicionar el producto "Generadoras de Ingresos" en todo el mercado potencial y real de las zonas marginadas de los estados de la República Mexicana por medio de Técnicas de Promoción, promoviendo el servicio financiero de calidad, a los clientes microempresarios que viven en condiciones desfavorables, generando oportunidades de crecimiento económico, personal y social.

5. OBJETIVOS ESPECIFICOS.

- Fomentar la supervisión y actualización de las Técnicas de Promoción de la Metodología Operativa del programa de "Generadora de Ingresos".
- Evitar la deserción de los clientes por medio de un proceso preventivo de Promoción para ofrecer servicio de calidad.
- Potenciar y capacitar a los colaboradores directos de la responsabilidad de la Promoción, con Técnicas de Promoción eficientes dirigidos al objetivo de dar a conocer el Servicio de Calidad al Cliente.
- Promocionar la participación constante de la Calidad en el Servicio Interno de la Institución, fluyendo descendentemente a Directores – Operativos y otros niveles.
- Ampliar la participación en el universo empresarial de la gente que ha quedado marginada del circuito económico formal, mitigando el costo social y humano en la transición a una economía de mercado.

6. JUSTIFICACIÓN.

Implantar, Técnicas de Promoción a la Metodología Operativa ya establecida en el programa de "Generadora de Ingresos" de una Institución Privada de Finanzas Populares Mexicanas para intensificar la cobertura y ampliar la frontera de los servicios financieros por medio de una motivación promocional, para lograr el efecto del "Cliente Fiel" al producto y la Institución.

7. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

- ◆ ¿Qué son las Microfinanzas?
- ◆ ¿Que son las Microempresas?
- ◆ ¿Por qué son tan importantes las microempresas para la economía nacional?
- ◆ ¿Por qué son tan importantes las microfinanzas en la economía nacional?
- ◆ ¿Cuáles son las Técnicas de Promoción más adecuadas en un programa de micro crédito llamado Generadora de Ingresos?
- ◆ ¿El Proceso de Promoción contenido en la Metodología de Grupos Solidarios es apropiada para lograr la calidad en el servicio de los clientes?
- ◆ ¿Un proceso de Promoción eficiente depende la ampliación de las fronteras de mercado?
- ◆ ¿La motivación Promocional causa la fidelidad de los clientes?

INTRODUCCIÓN

CAPITULO I

Contiene la definición e importancia de la función de la Administración, que es aplicable tanto en organizaciones grandes y pequeñas, empresas lucrativas y no lucrativas demostrando que es universal.

Mencionando el Proceso Administrativo, diseño de fases que se interrelacionan para cumplir los objetivos organizacionales, recopilando los conocimientos de varios autores reconocidos llegando a una definición personal de cada una de las etapas del Proceso Administrativo: Planeación, Organización, Dirección y Control.

CAPITULO II

Se comenta la definición de Calidad, concebido ahora como el arte para identificar los deseos de los clientes.

Indicando el origen de la Calidad concluyendo que la principal causa es la necesidad del hombre de superarse, por lo cual se ha convertido en un elemento decisivo del avance tecnológico y cultural de la humanidad.

La Administración de la Calidad es una función para resolver los problemas que existen en una organización o como la planificación del Proceso Administrativo.

La Administración de Calidad tiene la función de definir el servicio de calidad y los objetivos establecidos, asegurados y controlados por métodos de calidad.

Por lo tanto la Calidad de Servicio siempre existe entre las necesidades y expectativas del cliente y su percepción del servicio.

“ Lo que hace sentir bien al cliente y las soluciones a sus problemas”

Se mencionan Métodos de Calidad para conocerlos, analizar sus funciones, cuales son sus utilidades principales para poder adaptarlos a las necesidades de soluciones de problemas de calidad, control de procesos o previsión de errores en una organización.

CAPITULO III

Se especifica una de las áreas de la Administración la cual es la Mercadotecnia que se dedica en una organización, a definir las necesidades y los anhelos de los mercados meta.

Enfocamos la importancia de la Promoción de Ventas por que ésta capta la atención del cliente y proporciona información que puede conducir a la adquisición de un producto.

Incluyendo la explicación de los pasos para la Planeación de la Promoción para determinar objetivos promocionales.

Se señalan “Técnicas de Promoción” específicas que se adaptan a un producto de servicio del giro de las (Microfinanzas o Finanzas Populares) programa o servicio llamado Generadora de Ingresos.

Por último se menciona brevemente la definición e importancia de las Finanzas.

CAPITULO IV

En el se habla del caso práctico enfocado hacia un programa de Microfinanzas o Finanzas Populares Mexicanas llamado "Generadora de Ingresos", este producto se proporciona actualmente a microempresarios de zonas marginadas de la República Mexicana por una Institución llamada Financiera Compartamos S.A. de C.V. de SFOL.

Realizando una propuesta de implementación de "Técnicas de Promoción" en el producto para lograr una promoción eficiente y así aumentar el posicionamiento del servicio financiero con calidad.

CAPITULO I

ADMINISTRACIÓN

CAPITULO I ADMINISTRACIÓN

1.1 CONCEPTO DE ADMINISTRACIÓN

“Lograr que se hagan las cosas mediante otras personas” Esta definición quizá sea la más popular definida por *Rober F. Buchele*.

Mencionare algunas definiciones de los tratadistas más prestigiados:

Henry Fayol.

“Administrar es prever, organizar, mandar, coordinar y controlar”

George R. Terry.

“La administración consiste en lograr un objetivo predeterminado con el esfuerzo ajeno”.

José Antonio Fernández Arena.

“La administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura formal y a través del esfuerzo humano”.

Harol Koontz y Heinz Wehrich.

“La administración es el proceso de diseñar y mantener un entorno en el que, trabajando en grupos, los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos”

Concepto Propio.

“Es la ciencia social cuya finalidad es coordinar eficaz y eficiente los esfuerzos de un grupo social y otros recursos, de una estructura formal para cumplir con la máxima productividad de los objetivos”.

1.2 “OBJETIVOS DE LA ADMINISTRACIÓN”

a) Objetivo De Servicio:

Satisfacción de las necesidades de los consumidores, ofreciendo nuevos productos o servicios en condiciones apropiadas.

b) Objetivo Social:

Protección de los intereses económicos personales y sociales de los empleados y obreros de la empresa creando fuentes de trabajo, del gobierno y de la comunidad, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de buenas relaciones humanas, así como de adecuadas relaciones públicas.

c) Objetivo Económico:

Protección de los intereses económicos de la empresa, de sus acreedores y accionistas, logrando la satisfacción de estos grupos por medio de la generación de la riqueza.

1.3 IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN

La administración tiene la gran trascendencia en la vida actual del hombre, por lo cual es necesario enunciar algunos argumentos más relevantes que fundamentan la importancia de esta disciplina:

- a) “La universalidad de la administración demuestra que es imprescindible para el adecuado funcionamiento de cualquier organismo social aunque lógicamente, es más necesaria para los grupos más grandes.
- b) Simplifica el trabajo al establecer principios, métodos y procedimientos para lograr mayor rapidez y efectividad.

- c) La productividad y la eficiencia de cualquier empresa esta relacionada directamente con la aplicación de una buena administración.
- d) "A través de sus principios la administración contribuye al bienestar de la comunidad, por que proporciona lineamientos para optimizar el aprovechamiento de los recursos, para mejorar las relaciones humanas y generar empleos, todo lo cuál tiene connotaciones en diversas actividades del hombre.

1.4 CARACTERÍSTICAS DE LA ADMINISTRACIÓN

a) "Universalidad.

Se da en cualquier grupo social, por que siempre debe existir coordinación sistemática de medios y es susceptible de aplicarse lo mismo en una empresa industrial que: en el ejército, en un hospital o sociedad religiosa.

b) Valor Instrumental.

La administración es un medio para lograr un fin y no un fin en sí misma: buscando obtener determinados resultados.

c) Unidad Temporal.

La administración es un proceso dinámico en el que todas sus etapas, fases y elementos existen simultáneamente de mayor o menor grado en la empresa. La Administración es continuamente cambiante a pesar de haber hecho planes, programas y objetivos predeterminados.

d) Amplitud de ejercicio.

Se aplica en todos los niveles o subsistemas de una organización formal, en una empresa forman "un solo cuerpo administrativo" desde el Director General hasta el último subordinado.

e) Especificidad.

La administración aunque se auxilie de otras ciencias y técnicas, tiene características propias que le proporcionan su carácter específico. Es decir no puede confundirse con otras disciplinas afines como en ocasiones ha confundido la contabilidad e ingeniería industrial.*

f) Interdisciplinariedad.

La administración es afin a todas aquellas ciencias y técnicas relacionadas con la eficiencia en el trabajo.

g) Flexibilidad.

Los principios administrativos se adaptan a las necesidades propias de cada grupo social en donde se aplican. La rigidez en la administración es inoperante.

h) Jerárquica.

Todos cuantos tienen carácter de jefes en un organismo social participan en distintos grados y modalidades, de la misma administración.

La administración tiene una estratificación de funciones por niveles que forman una sola estructura orgánica.

1.5 PROCESO ADMINISTRATIVO

"El Proceso Administrativo es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad." (1)

"Integra a las funciones administrativas, como son planear, dirigir, etc. Su campo de acción cualquier organización; su objetivo es el de lograr que esta alcance la efectividad en su operación". (2)

Su fin es lograr establecer un método, una serie de pasos que permitirán a los administradores o gerentes, el organizar y sistematizar sus acciones y actividades de manera de resolver acertadamente los problemas que se presentan en toda organización.

Al administrar cualquier empresa, existen dos fases: una estructural, en la que a partir de uno o más fines se determina la mejor forma de obtenerlos, y otra operativa en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el periodo de estructuración.

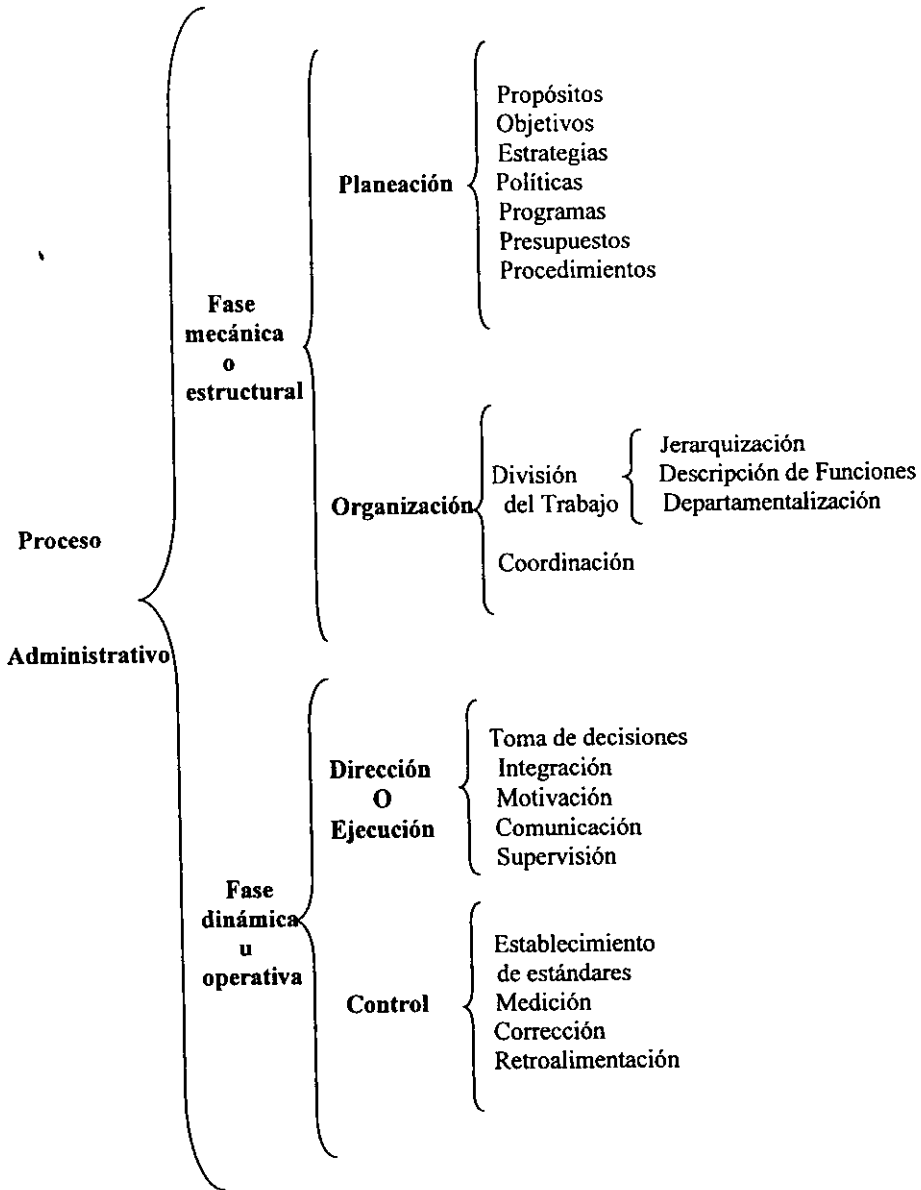
(1) José Antonio Fernández Arena Proceso Administrativo Edit. Diana año 1989 México.

(2) Fernández.op.cit

A estas dos fases: Lyndall F. Urwick les llama: ***mecánica y dinámica*** de la administración. Para este autor la mecánica administrativa es la parte teórica de la administración en la que se establece lo que *debe hacerse*, es decir, se dirige siempre al futuro. Mientras que la dinámica se refiere a *cómo manejar de hecho* el organismo social.

Los autores más reconocidos consideran en el proceso administrativo las cuatro etapas más utilizadas por que es uno de los más difundidos y aceptados en el mundo de la administración.

“ Cuadro Sinóptico” (3)



(3) Lourdes Münch Galindo y José García Martínez Fundamentos de la Administración.

1.5.1 PLANEACIÓN

Consiste en fijar un curso (concreto) de acción que se ha de seguir, estableciendo los principios que habrán de orientar, la secuencia de operaciones para realizar las determinaciones de tiempos y de números necesarias para su realización y que contiene varios principios.

La eficiencia en la ejecución depende en gran parte de una adecuada planeación, y los buenos resultados no se logran por sí mismos: es necesario planearlos con anterioridad.

Se analizan, algunas definiciones de planeación de ciertos autores reconocidos.

Harold Koontz y Heinz Weihrich:

Planeación es la función administrativa más básica de todas, implica la selección de misiones y objetivos y de las acciones para cumplirlos, y requiere de la toma de decisiones, es decir, de optar entre diferentes cursos futuros de acción.

Con las anteriores definiciones es posible tener un concepto de Planeación:

Es el primer paso del Proceso Administrativo, por medio de los objetivos específicos y elección de los cursos de acción para lograrlos, con base en la investigación, retroalimentado con experiencias pasadas y elaboración de un esquema detallado que habrá de realizarse en el futuro.

1.5.1.1 CLASIFICACIÓN DE LA PLANEACIÓN.

“Los planes son el resultado del proceso de la planeación y pueden definirse como diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos.” (4)

Los planes en cuanto al periodo establecido para su realización, se puede clasificar en:

- a) **Corto plazo.** Cuando se determinan para realizarse en término menor o igual a un año. Esto a su vez, puede ser:
 - Inmediatos. Aquellos que se establecen hasta seis meses.
 - Mediatos. Se fijan para realizarse en un periodo mayor de seis meses o menor de doce meses.
- b) **Mediano plazo.** Su delimitación es por un periodo de uno o tres años.
- c) **Largo plazo.** Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

“La Planeación, es una interacción, por lo mismo constante, que no concluye sino hasta que a dejado de existir la organización, el mencionado proceso esta integrado por los siguientes pasos:”

- I. “Definición del objetivo principal
- II. Determinación del entorno y competencia

(4) Münch y García op.cit.

- III. Análisis interno.
- IV. Análisis Externo.
- V. Establecimiento de estrategias – objetivos.
- VI. Establecimiento de tácticas – metas.
- VII. Elaboración de presupuestos.” (5)

1. DEFINICIÓN DEL OBJETIVO DE LA EMPRESA

Este concepto es de Teodoro Leavit que dice que “Es esencial para un sistema definir que es lo principal que se vende” “Cuál es el negocio en que esta metida la organización” ya que si se consigue ello, resultará más sencillo y efectivo el desarrollo de los siguientes pasos, puesto que queda delimitado exactamente lo que se quiere.

2. DETERMINACIÓN DEL ENTORNO Y COMPETENCIA.

Una vez definido el objeto principal, debe verse en su relación con lo que le rodea y sobre lo que no tiene control o ingerencia determinante, esto se conoce como “medio” de la organización, se puede definir dónde opera u operará la entidad y cual es su mercado lo cuál incluye los limitantes legales, morales, etc que le configuran su perfil; con ese conocimiento se sabe (quién o quienes lo afectan) a quién o a quienes afecta, estableciendo su ámbito de desarrollo.

Dentro de tal esquema se encuentra la competencia, definida como una organización o conjunto de ellas que actúan en el mismo ámbito y que pelearán por conseguir objetivos muy parecidos, dificultando así la situación de la organización.

(5) Celia Rodríguez Chávez y Alberto Viveros Pérez Apuntes del Proceso Administrativo del año 2000 país México.

3. ANÁLISIS INTERNO.

Está compuesto por un estudio llamado " Análisis de Fuerzas y Debilidades" el cuál consiste en determinar y calificar una serie de características que son las siguientes: Estructura organizativa, Tecnología, Planeación, Estrategias de comercialización, Volumen de Producción etc. Y comparar a la organización en estos aspectos con sus competidores, si los hubiera; estableciendo así en que puntos o características tenemos fuerzas y debilidades visualizando de tal manera nuestra organización que se perfila lo que debemos hacer para mejorar.

4. ANÁLISIS EXTERNO

Está compuesto por el " Análisis de Oportunidades y Amenazas" estudio que consiste en establecer o definir el medio donde, se desenvuelve la organización de tal manera, que se identifiquen claramente (Oportunidades y Amenazas) al analizar una serie de características como son la inflación del país, recesión, política monetaria, desempleo, etc. de modo tal que la organización y sobre todo sus dirigentes conozca donde existen posibilidades para ella y donde no."

"Es un análisis de lo que se espera sea el impacto del entorno en la organización.

5. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.

Se evoca a períodos más largos, que efectúan acciones más irreversibles, de mayor costo y afectan a toda la organización, y que trata de la selección de los medios por los cuales han de perseguirse objetivos específicos, es en si misma comprensiva y con enfoque sistemático ya que arreglan todos los recursos, los ubica y orienta si olvida algún aspecto o factor, se vería afectada toda la organización.

6. PLANEACIÓN TÁCTICA.

Es aquella que se evoca a períodos cortos, con acciones más fácilmente reversibles, de menor costo, que afecte a menor número de funciones organizativas y es más detallada.

CARACTERÍSTICAS DE LOS OBJETIVOS

1. Deben definirse perfectamente y ser conocidos de manera que sirvan como medida del éxito o del fracaso.
2. Ser prácticos y asequibles para quién los ejecute.
3. Tener significado preciso para el administrador.
4. Cuantificarse siempre y cuando sea posible.
5. Estar relacionados lógicamente.

Como parte final del proceso de planeación tenemos 2 aspectos los cuales forman la expresión cuantitativa de los planes que respectivamente son:

- Elaboración de programas y
- Elaboración de presupuestos.

1.5.1.3 PROGRAMA

Se describe como una serie de eventos que nos llevan a implementar o poner en marcha una táctica, el programa es un eslabón entre la planeación y los presupuestos.

Definido el concepto por Münch Galindo y García Martínez un esquema en donde se establecen: la secuencia de actividades específicas que habrán de realizarse para alcanzar los objetivos y el tiempo requerido para efectuar cada una de sus partes y todos aquellos eventos involucrados en su consecución.

El programa debe incluir:

1. Descripción de las actividades a realizar con su estimación del tiempo.
2. Asignación del responsable de llevar a efecto tales actividades.
3. Determinación del itinerario que deberán poner a disposición todo el programa.

Una vez determinado y aprobado el programa, el paso a seguir es el de elaborar el presupuesto, este es una herramienta en la que se asignan recursos monetarios al programa – plan.

1.5.1.4 PRESUPUESTO:

Es el plan de todas o algunas de las fases de actividad de la empresa, es una formulación de resultados esperados expresada en términos numéricos. Puede llamársele un programa “en cifras”

“Un presupuesto puede expresarse en términos financieros; en términos de horas – hombre, unidades de productos u horas maquina, o en cualquier otro término numérico.” (6)

El presupuesto es necesario para el control, pero será inútil como norma sensible de control si no es reflejo fiel de los planes.

CARACTERÍSTICAS DE UN PRESUPUESTO

El presupuesto se diferencia de otras etapas de la planeación en que:

- Es un esquema, pues se elabora en un documento formal, ordenado sistemáticamente.
- En un plan expresado en términos cuantitativos.
- Es general por que se establece para toda la empresa.
- Es específico porque puede referirse a cada una de las áreas en que esta dividida la organización.
- Es diseñado para un periodo determinado.

1.5.2 ORGANIZACIÓN

Es la segunda etapa del Proceso Administrativo, la cuál implica una estructura de jerarquías de funciones o puestos intencional y formalizada con el fin de realizar, simplificar las funciones y recursos de un grupo social.

(6) Harold Koontz y Heinz Weihrich Administración una perspectiva global Edit. Mc Graw Hill año 1998 país México.

La **Organización** consiste en:

- 1) La identificación y clasificación de las actividades requeridas.
- 2) La agrupación de las actividades necesarias para el cumplimiento de los objetivos.
- 3) La asignación de cada grupo de actividades a un administrador dado de la autoridad (delegación) necesaria para supervisarlos.
- 4) La estipulación de coordinación horizontal (en un mismo o similar nivel organizacional) y vertical (entre las oficinas generales, una división y un departamento, por ejemplo) en la estructura organizacional.

Para emitir una definición formal de este concepto se revisarán algunas de las definiciones más reconocidas:

“ Organizar es agrupar las actividades necesarias para alcanzar ciertos objetivos, asignar a cada grupo un administrador con la autoridad necesaria para supervisar y coordinar tanto en sentido horizontal como vertical toda la estructura de la empresa” (7)

“ Los medios o procesos por los que los administradores coordinan sus insumos, a través de una estructura formal de tareas y autoridades para alcanzar objetivos comunes”. (8)

“La organización tiene tres dimensiones las cuales son:” (9)

- Diferenciación Horizontal.
- Diferenciación Vertical.
- Dispersión Espacial.

(7) (8) (9) Rodríguez y Viveros op.cit.

1.5.2.1 DIFERENCIACIÓN HORIZONTAL

La forma en que las tareas realizadas por la organización se subdivide en sus miembros. Se llama también departamentalización, e incluye el hecho de que se realiza al reunir actividades de carácter homogéneo que puede ser

Por Simple Número: Consistirá en dividir el número de empleados entre el número de supervisores o jefes y el cociente resultante constituye una sección o departamento, (esto es muy simple y solo ocurrirá en pequeñas organizaciones o niveles poco complejos de la organización).

Por Funciones: Consiste en dividir las tareas de acuerdo a funciones similares, cada sección así formada se llamará gerencia o departamento de está es la departamentalización más usada en nuestro medio.

Por Productos o Servicios: Se realiza de acuerdo al tipo de marca de producto o servicio; por ejemplo una tienda departamental de artículos para el hogar, de alimentos, etc. Cada división será una gerencia, departamento y puede llegar a ser autónomo uno de otro, coordinado por la Gerencia General.

Criterio Geográfico: Las divisiones se harán tomando en cuenta el lugar de territorio donde se opera, gerencia centro, occidente, etc.

Por Cliente: Se hace por el tipo de clientes que se tengan, industriales, intermediarios, pequeños distribuidores etc.

Por Procesos: Se hace según los pasos (independientes entre sí) que el usuario o producto recorren, ejemplo: Producción masiva o por ordenes, originará diferentes divisiones.

1.5.2.2 DIFERENCIACIÓN VERTICAL:

Se conoce también como jerarquía y se define como el número de niveles que la organización posee y puede poseer.

Cada nivel tendrá facultades sobre el inmediato inferior, para indicar que tiene que hacer y a mayor altura del nivel jerárquico mayor será la autoridad.

Existen tres niveles típicos que son:

Dirección.- Le corresponde decidir y decir que hacer.

Supervisión.- Le corresponde vigilar su realización.

Operación.- Le corresponde realizar lo mandado.

La delegación de autoridad será: el otorgamiento de discreción organizacional a un subalterno, o dicho de otra forma será la asignación de deberes a los subordinados.

1.5.2.3 DISPERSIÓN ESPACIAL:

Esta se refiere a la "separación de centros de poder o de labores" en lo que conocemos también como sucursales.

Cuando se presenta la necesidad de contar con sucursales, será necesario considerar los puntos referentes a la delegación de autoridad ya mencionados; cuidando dar autonomía y a la vez mantener el control sobre ella.

1.5.2.4 DESCENTRALIZACIÓN:

Este término significa algo parecido a la delegación sólo que no es a nivel personal, (jefe – subordinado) sino a nivel de grupos con autoridad para decidir dentro de cada organización.

1.5.2.5 CENTRALIZACIÓN:

Será el reunir actividades en un puesto, departamento o sección de la empresa con la misión de tomar decisiones sobre ellas para lograr los objetivos.

En la práctica la descentralización y centralización existen más funciones que son más centralizadas que otras y viceversa, por ejemplo: el manejo financiero, será centralizado mientras que contratación de personal de planta puede ser descentralizado.

1.5.3 DIRECCIÓN

Es la tercera etapa del Proceso Administrativo, consistente en influir en las personas por medio de la comunicación, motivación y supervisión para que contribuyan al cumplimiento de las metas organizacionales.

“Es la función síntesis, la dirección social o dirección de los grupos humanos, es el objeto material de la administración: administrar es dirigir”. (10)

Se puede definir como el Proceso Administrativo, que pondrá en marcha todo lo planeado de acuerdo a una estructura para conseguir el objetivo deseado.

(10) Celia Rodríguez y Alberto Viveros op.cit

Según Munich Galindo considera que la “IMPORTANCIA DE LA DIRECCIÓN” debe de proporcionar:

La información es trascendental por que:

1. Pone en marcha todos los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados y, consecuentemente, en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización, y en la eficiencia de los sistemas de control.
5. A través de ella se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

1.5.4 CONTROL

Es la última etapa del proceso administrativo, en donde al desempeño se mide y corrige al fin de garantizar que se han cumplido los objetivos de la empresa y los planes ideados para alcanzarlos, siempre estarán relacionados, Planeación y Control.

El ejecutivo no podrá verificar cuál es la situación real de la organización si no existe un mecanismo que se cerciore o informe si los hechos van de acuerdo con los objetivos.

El control bien aplicado es dinámico, promueve las potencialidades de los individuos, su carácter es pronóstico, ya que sirve para medir la

temperatura presente y futura de la actuación de todos los recursos de la empresa, siendo su principal pronóstico, prever y corregir errores, sin llegar solo a registrarlos.

“Control: Consiste en comparar si lo desempeñado corresponde a lo planeado.” (11).

El Proceso de Control se realiza de la siguiente forma:

1. Se mide o cuantifica lo alcanzado y logrado.
2. Esto se compara con los estándares.

“Si hay discrepancias notables se debe localizar las causas, si éstas se deben a errores imputables al proceso se debe corregir este. Si no son imputables al proceso, se buscará tomarlas en cuenta para próximas planeaciones.” (12)

“Existen 4 criterios básicos para evaluar y son:” (13)

CANTIDAD: Número de artículos producidos, servicios prestados etc.

CALIDAD: Número de características cumplidas por artículos o servicios (previamente especificados).

COSTO: Transformación a dinero de productos, faltas, uso de locales, etc. (presupuestos).

TIEMPO: Cuantificación en lo que tarda en completarse una operación, un proyecto, etc. ya que si se realiza en el lapso estipulado será un éxito, si lo sobrepasa será un fracaso, (introducción de nuevo producto).

(11)(13) Münch y García op.cit.

(12) Rodríguez y Viveros op.cit.

Un sistema de Control deberá tener las siguientes cualidades:

OPORTUNO: Hacerlo a tiempo para evitar errores costosos.

FLEXIBLE: Que se pueda adaptar a cambios.

COMPRENSIBLE: Que su objetivo sea entendido por el personal.

COLOCACIÓN ESTRATEGICA: Que se ubique donde sea significativo su uso.

CAPITULO II

CALIDAD

CAPITULO II CALIDAD

2.1 CONCEPTO DE CALIDAD

Harold Koontz y Heinz Weihrich

Satisfacción de las necesidades y expectativas razonables de los clientes a un precio igual o inferior al que ellos asignan al producto o servicio en función del “valor” que han recibido y percibido.

La satisfacción del cliente, la satisfacción de los empleados y el impacto en la sociedad se consigue por medio de una buena calidad, obteniendo un liderazgo, el cuál debe regir las políticas y estrategias, la administración de personal y los recursos y procesos para desembocar finalmente en la excelencia de los resultados empresariales.

Calidad es cumplir con los requerimientos negociados, a un costo que representa el valor para el cliente.

2.2 HISTORIA DE LA CALIDAD EN EL MUNDO

El origen del hombre ha tenido la necesidad de superación, lo cual a sido el elemento clave para el avance tecnológico y cultural de la humanidad.

El propósito del ser humano es el hacer las cosas bien, como algo natural.

“La historia refleja ejemplos primitivos de mecanismos de control de calidad. Por ejemplo en el año 2150 a. C. El código de Hammurabi establecía lo siguiente: “ Si un albañil ha construido una casa y no

siendo ésta suficientemente sólida se hunde y mata a sus ocupantes, el albañil deberá ser ejecutado". (14)

Las pirámides de América prehispánica, los métodos para asegurar que se cumpliera una norma de construcción. Por ejemplo, la descripción de procedimientos para comprobar la perpendicularidad de un bloque de piedra con ayuda de una cuerda.

En la Edad Media surgieron los gremios, las normas de Calidad se hicieron más explícitas. Pretendía, por un lado garantizar la conformidad de los bienes que se entregan al cliente, y por el otro mantener en algunos grupos de artesanos la exclusividad de elaborar ciertos productos.

En la industria favoreció el desarrollo por el establecimiento de ciertas normas, pero su inflexibilidad empezó actuar como un freno a la innovación, inhibiendo cualquier proceso de mejora que implicará no cumplir con la norma. Esto fue reforzado por los citados monopolios artesanales. Por ejemplo en Francia el gremio que producía los botones de hueso empezó a protestar cuando el de los sastres inició la producción de botones de tela, cuyo uso llegó ante la presión de los primeros a ser prohibido a riesgo de verse en el penoso trance de ser multado.

(14) Alfredo Acle Tomasini Retos y Riesgos de la Calidad Edit. Grijalbo año 1994 país México.

“En el pasado se observa una clara relación del hombre con el resultado de su trabajo. Podríamos decir que cada artículo tenía un nombre y apellido y como tal contenía también el orgullo de la persona que lo elaboró. La mecanización, la producción en serie y la especialización de los procesos productivos han separado al hombre del producto de su esfuerzo, ya no logra distinguir el valor que agrega y con alguna frecuencia también ignora lo que produce la empresa donde presta sus servicios.” (15)

“Calidad Total no solo reconoce la dignidad y el potencial intelectual del ser humano, incorporándolo al autocontrol activo de la calidad de lo que hace, adicionalmente lo pone en contacto estrecho con la naturaleza e importancia de su labor. En otras palabras lo hace recuperar el orgullo por lo que elabora y destacar que es el propietario de su trabajo”. (16)

A medida que se fue consolidando el concepto de nación, estimulado por los avances tecnológicos por el desarrollo de los medios y vías de comunicación, empezó también el concepto de economía y riqueza nacional, el cual se hacía depender de los saldos comerciales. A partir de esto se hizo relevante tanto el vínculo de calidad y competitividad como la importancia nacional de ambos elementos.

La Calidad se ha desarrollado de manera paralela a diferentes enfoques gerenciales participativos y tiene como principal valor el trabajo en equipo.

(15)(16) Alfredo Acle Tomasini op.cit.

HISTORIA DE LA CALIDAD EN MÉXICO:

La aplicación del concepto de Calidad es reciente en México, por causa del crecimiento acelerado de diversos mercados y productos nacionales e internacionales (competencia) fomentado una cultura exigente del cliente mexicano en la elección de los productos y servicios.

La economía mexicana vive, la necesidad de revalorar y redefinir el concepto de calidad, ya no sólo para estar en posibilidad de competir, sino para algo más elemental: Sobrevivir.

El concepto de calidad va más allá que el simple cumplimiento de ciertas especificaciones pues esto no quiere decir que el cliente este satisfecho: un producto o servicio será de calidad cuando logre satisfacer las necesidades expectativas y requerimientos del consumidor; por ende será él quien establezca los parámetros a alcanzar.

La Calidad no debe concebirse como un status, sino como un proceso de mejora continua.

2.3 ADMINISTRACIÓN DE LA CALIDAD

Es una función de administración, se percibe como, una función de planificación de organización, de dirección, de control y de aseguramiento de la calidad.

Este sistema define, en primera instancia, la política de la empresa en materia de calidad de servicio, la estrategia y los objetivos establecidos; en segunda estancia, define las modalidades de seguridad y de control.

Prevé la capacidad de planear diagnósticos y de hacer pronósticos sobre el comportamiento de la calidad de servicio y sobre la aptitud de la organización para cumplir adecuadamente con su misión.

El sistema también define la organización social, es decir las funciones y responsabilidades de la organización (planificación, organización y auditorías de calidad) y las de personal de producción (control).

La Administración de la Calidad también define los sistemas de información para la administración, identifica los datos significativos a medir, precisa los criterios de evaluación y las escalas de medición, prevé la manera de manejar la información reunida y los tipos de síntesis y de reportes dirigidos a la dirección y a los centros de producción.

El programa de administración de la calidad también prevé la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos. Finalmente, prevé el programa del reconocimiento de los esfuerzos del mejoramiento y las formas de celebrar los logros alcanzados.

Administrar la calidad es:

- Definir una política clara en materia de calidad, teniendo en cuenta las fuerzas distintivas y los objetivos estratégicos del desarrollo de la empresa.
- Planificar y organizar los sistemas de seguridad y de control de calidad para verificar el nivel de calidad de los servicios ofrecidos a la clientela, para corregir las fallas y para prevenir toda supresión a los objetivos establecidos.
- Definir el plan de movilización de los recursos humanos en el proceso de mejoramiento continuo.

La Administración para la Calidad tiene sus limitaciones y sus riesgos, pero en la práctica es el mejor modelo administrativo que existe en nuestros días y ha demostrado que puede ser un arma competitiva decisiva para algunas organizaciones en algunas circunstancias.

2.4 CALIDAD DE SERVICIO

Define Alfonso Rodríguez Santamaría:

Como el “desfase existente entre las necesidades y expectativas iniciales del cliente y su **percepción** del servicio recibido.

“Para mejorar la Calidad de Servicio, él (suministrador- empresa - responsable) tiene dos caminos básicos:

- Ajustar las expectativas del cliente a las características del servicio que el suministrador ha definido o viceversa.
- Aumentar el “valor” percibido por el cliente, sobre todo a través de una comunicación eficaz que le permita percibir con nitidez todo lo que el suministrador ha hecho para satisfacerlo.”

2.4.1 FACTORES DE LA CALIDAD DE SERVICIO

- Rapidez de respuesta. Flexibilidad y capacidad de adaptación.
- Información sobre el servicio prestado.
- Presencia del personal, cualidades personales (amabilidad, puntualidad, capacidad de empatía, facilidad de comunicación y técnicas (capacidad de resolución, disponibilidad, seguridad).
- Accesibilidad. Atención telefónica. Etc.

Por: Jacques Horovitz y Chan Cudennec- Ponn el concepto de Calidad en el Servicio consiste en: "En materia de precios, las empresas, tanto si venden productos como si ofrecen servicios, deben conquistar su ventaja competitiva mediante la diferencia. De cara a un cliente cada vez más exigente y más solicitado, el servicio y una calidad total de servicio se convierten en armas esenciales".

Jacques Horovitz y Chan Cudennec- Ponn comenta que hay 5 elementos claves para tener una buena Calidad de Servicio a continuación se presentan.

2.4.2 CINCO ELEMENTOS NECESARIOS A UNA EMPRESA PARA TENER UNA BUENA CALIDAD DE SERVICIO

1. La atención de la calidad:

Se trata, mediante este esfuerzo, de asegurarse de que todo el mundo en la empresa tiene una definición común y compartida de la calidad del servicio.

2. La atención al cliente:

Esto significa que la empresa debe asegurarse de que el cliente es considerado en la organización como la prioridad número uno y constituye un punto de convergencia único e innegable del trabajo y de los esfuerzos de todos.

3. La atención al personal de contacto:

Se trata de ocuparse del personal que está en contacto con el cliente a fin de que pueda servir al cliente de forma amable y convivencial. Es importante tratar bien a este personal para aliviar la presión

procedente del hecho de que está continuamente expuesto al público: el cliente furioso y fatigado, el cliente con preguntas no atendidas.

“La atención al personal de contacto significa que es preciso ayudarlo y equiparlo para que pueda ser eficaz en su trabajo”

4. La atención a la comunicación:

Supone asegurarse de que el mensaje comunicado a sus clientes está de acuerdo con el nivel de calidad del servicio dado. Es el esfuerzo particular para evitar la mala interpretación de la calidad de servicio que pueda tener el cliente y evitar falsas expectativas.

5. La atención para cuestionar la calidad:

Todas las acciones y comportamiento deben mostrar un compromiso real para con la calidad del servicio.

Es el modo como usted y sus directivos dirigen al personal y a los equipos en las tareas cotidianas, lo que supondrá la diferencia, lo que hará que el personal crea o no crea en una verdadera implicación en la calidad del servicio.

Estos cinco esfuerzos son totalmente interdependientes para asegurar el éxito de un buen programa de calidad de servicio. La intangibilidad de los servicios hace que el cliente juzgue “ al servicio” en su conjunto y no en sus componentes. De ahí que toda la organización deba estar orientada hacia el servicio.

2.4.3 EL CUMPLIMIENTO ES LO IMPORTANTE EN LA CALIDAD DEL SERVICIO. Por Victor Quijano Portilla

Revista: CONTACTO LA REVISTA DE LA CALIDAD TOTAL AÑO 2000

Desarrollar y entregar el servicio prometido de manera adecuada y oportuna.

“Durante la evaluación realizada a un servicio al cliente toma en cuenta 5 factores, de entre los cuales el cumplimiento de promesas es el más importante.

Algunos investigadores extranjeros llaman al cumplimiento “confiabilidad” por que es el resultado de la percepción del cliente. Al cumplimiento de promesas como la causa de la poca o mucha confiabilidad en una empresa.

Si una empresa cumple todas las promesas de venta o de servicio que establecen, el cliente puede confiar en la empresa para cualquier necesidad futura, con la certeza de que no perderá tiempo ni dinero. Cumplir las promesas genera confianza en el cliente y le permite optimizar su tiempo, que hoy en día es el activo más valioso de todos y a nadie le sobra tiempo para quejas y esperas.

Una empresa incumplida perjudica el tiempo de sus clientes, ocasionando molestias que pueden conducirlo a comprar con la competencia. Pero el daño no es solo para los clientes externos, también hay al interno no puede cambiar de proveedor, por lo que la relación laboral se ve seriamente afectada.

La falla en el incumplimiento es:

2.4.4 LA INTERPRETACIÓN ERRÓNEA

Las dos causas del incumplimiento de las empresas son la interpretación errónea de los deseos del cliente y el ofrecimiento equivocado de promesas.

En el primer caso, las empresas no ven o no desean ver lo importante que es para el cliente el cumplimiento. Puede suceder, incluso, que no sea importante o que sea importante pero que no se mida o que se mida equivocadamente.

Para muchos empresarios todavía el cumplimiento de los compromisos con el cliente no es una prioridad. En cambio, consideran que, desde el punto de vista del cliente, es más importante la actitud de servicio (cortesía, amabilidad, etc.) y los tangibles (aquellos que es evidente en el lugar de atención) o la empatía.

Esta mala interpretación es comprensible, debido a que cuando como consumidores recibimos un servicio de alta calidad lo que recordamos casi siempre es la sonrisa o actitud del empleado, o el enfoque de la empresa en el cliente.

Sin embargo, ningún empleado puede dedicar tiempo a recuperar clientes, a ser amable con ellos y hasta anticiparse a sus necesidades si la empresa para la que trabaja incumple frecuentemente sus compromisos, teniendo que dedicar casi todo el tiempo a atender clientes enojados (que en ese estado demandan mucho más tiempo).

Si comparamos un servicio con "tangible" (p. ejemplo, una casa sus acabados, el piso, la pintura, los muebles, etc.) y corresponden a la actitud de servicio y la empatía; sin embargo debe tomarse en cuenta

aquello que no vemos (unos cimientos fuertes necesarios para la duración del inmueble), pero cuando falla todo puede venirse abajo y ni los más lujosos acabados lograrían detenerlo.

Así pasa con el servicio: lo que luce son los acabados, lo que todos notamos cuando somos clientes; pero el cumplimiento es la base y lo demás no garantiza que el cliente regrese y, en algunos casos, hasta los clientes lo consideran una burla.

“Las promesas que las empresas ofrecen a los clientes, llamadas promesas directas fundamentan sus expectativas.

Los ejecutivos consideran importante el cumplimiento de las expectativas del cliente, pero no miden su desempeño en ese renglón, pues consideran que se encuentra bien posicionados a pesar que el cliente diga lo contrario.

Los empresarios cuantifican su cumplimiento con base en el número de reportes o quejas recibidas, lo cual no permite realizar las mejoras necesarias en este rubro, debido a que muchos clientes no se quejan y, en ocasiones, el empresario no considera creíbles las quejas.

Como dicen los autores más famosos de la calidad:

“Si no se mide, no se puede mejorar”.

La medición realizada en base en parámetros que la empresa establece sin considerar la visión del cliente, para quien el cumplimiento es “desarrollar y entregar el servicio prometido de

manera adecuada y oportuna" por lo que alcanzar sólo una de las dos variables significa incumplimiento.

2.4.5 EQUIVOCADO ESTABLECIMIENTO DE PROMESAS

Muchas empresas prometen de manera inadecuada, por lo que aumentan las probabilidades del incumplimiento. Las 3 formas más comunes en que se establecen equivocadamente las promesas son:

1. Falta de Comunicación:

La publicidad por televisión y radio buscan atraer clientes prometiéndoles cosas o servicios que no corresponden con la realidad de la empresa, por lo que provocan decepciones en los clientes.

2. No importa prometer equivocadamente:

Con frecuencia los vendedores, capturistas de pedidos, almacenistas, ejecutivos y demás personal que tiene contacto con los clientes, hacen compromisos sin verificar las existencias, la ruta de reparto o el plan de producción. Esta socorrida costumbre sólo genera incumplimiento, malestar en el cliente y pérdida de tiempo, en solucionar la equivocación, para la empresa y para el empleado que prometió. La experiencia demuestra que prometer bien implica un trabajo de análisis e invertir tiempo, sin perder de vista que el cliente toma las promesas para establecer sus expectativas de servicio.

3. No se toman en cuenta todos los factores para prometer adecuadamente:

Las empresas que toman con seriedad sus compromisos creen realizar un análisis global de los factores que influyen en el cumplimiento de sus clientes pero los resultados comprueban lo

contrario, por que presentan problemas de cumplimiento cuando no han logrado tomar en cuenta todas las variables o factores, para hacer promesas que puedan cumplirse. Muchas veces sólo se toman en cuenta los inventarios y no se incluye la capacidad de carga de transporte o la cantidad de equipo de transporte disponible; tampoco se consideran los pedidos anteriores.

2.4.6 EL CUMPLIMIENTO DEPENDE DE LA EMPRESA

El cumplimiento es lo más importante para el cliente en materia de servicio y depende exclusivamente de la empresa, puesto que es ésta quien establece las promesas y genera expectativas en el cliente.

Por ello es recomendable para las empresas evitar las promesas indirectas y tomar el tiempo necesario para analizar toda la información y las variables; de esta manera se puede “prometer bien”, por que está al alcance de sus manos. Siguiendo estos puntos, si una empresa no cumple las promesas es por que no quiere.

2.4.7 EL CUMPLIMIENTO COMO BASE DE LA CALIDAD

Durante el II Congreso Internacional de Calidad, realizado en el World Trade Center (WTC) de la ciudad de México, dos empresas dieron testimonio de casos de éxito en la calidad del servicio, una empresa de pinturas y un hotel prestigiado, ambos galardonados por el Premio Nacional de Calidad. A pesar de las diferencias de ramo, clientes y mercado, coincidieron en destacar la importancia del cumplimiento dentro de una cultura de calidad.

2.5 MÉTODOS DE CALIDAD:

2.5.1 CÍRCULOS DE CALIDAD Según Philip C. Thomson.

Definiciones

- 1) Un Círculo de Calidad es un pequeño grupo de personas que se reúnen voluntariamente y en forma periódica, para detectar, analizar y buscar soluciones a los problemas que se suscitan en su área de trabajo.
- 2) Un Círculo de Calidad está formado por pequeños grupos de empleados que se reúnen e intervienen a intervalos fijos con su dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- 3) Un Círculo de Calidad está integrado por un reducido número de empleados de la misma área de trabajo y su supervisor, que se reúnen voluntaria y regularmente para estudiar técnicas de mejoramiento de control de calidad y de productividad, con el fin de aplicarlas en la identificación y solución de dificultades relacionadas con problemas vinculados a sus trabajos.

Los Círculos de Calidad

Los empleados de cada Círculo forman un grupo natural de trabajo, donde las actividades de sus integrantes están de alguna forma relacionadas como parte de un proceso o trabajo. La tarea de cada uno de ellos, encabezada por un supervisor, consiste en estudiar cualquier problema de producción o de servicio que se encuentre

dentro del ámbito de su competencia. En la mayoría de los casos, un Círculo comprende un proyecto de estudio que puede solucionarse en tres meses aproximadamente y que no tomará arriba de un semestre.

La misión de un Círculo pueden resumirse en:

- a) Contribuir a mejorar y desarrollar a la empresa.
- b) Respetar el lado humano de los individuos y edificar un ambiente agradable de trabajo y de realización personal.
- c) Propiciar la aplicación del talento de los trabajadores para el mejoramiento continuo de las áreas de la organización.

El término Círculo de Calidad tiene dos significados. Se refiere tanto a una estructura y a un proceso como a un grupo de personas y a las actividades que realizan. Por consiguiente, es posible hablar de un proceso de Círculo de Calidad al igual que de la estructura del mismo.

Estructura: La estructura de un Círculo de Calidad es fundamentalmente la forma como esta integrado el grupo y se define de acuerdo con la posición de los miembros dentro de una organización empresarial. En la práctica, los Círculos de Calidad requieren de un periodo prolongado de labores bajo la tutela de un Asesor.

Proceso: El proceso de un Círculo de Calidad está dividido en cuatro subprocesos.

- 1) Identificación de problemas, estudio a fondo de las técnicas para mejorar la calidad y la productividad, y diseño de soluciones.

En esta etapa los miembros del Círculo de Calidad, se reúnen para exponer todos los problemas, enlistados correspondientes a su área de trabajo -es importante detectar todos los problemas que son percibidos. Una vez que se han obtenido éstos, se jerarquizan por su orden de importancia, siendo relevante que todos los integrantes den su opinión, haciendo valer sus puntos de vista y con la coordinación del líder.

Por consenso se elige el problema de mayor importancia, el cual pasará a ser el proyecto. Posteriormente, se recopilan todos los datos para precisar el problema con orientación hacia su solución. Esta información se analiza y discute. Habiendo elegido la mejor solución o en su caso la primera y segunda alternativa, se elabora un plan de acción correctiva o de mejoramiento.

- 2) Explicar, en una exposición para la Dirección o el nivel Gerencial , la solución propuesta por el grupo, con el fin de que los relacionados con el asunto decidan acerca de su factibilidad.
- 3) Ejecución de la solución por parte de la organización general.
El plan de trabajo aprobado es puesto en marcha por los integrantes del Círculo de Calidad con el respaldo y la asesoría de los niveles superiores y en su caso de las áreas involucradas.
- 4) Evaluación del Éxito de la propuesta por parte del Círculo y de la organización.

Esta parte es muy importante ya que permite constatar aciertos y errores y en consecuencia instrumentar adecuaciones de mejora.

Características de los Círculos de Calidad.

- Los Círculos de Calidad son grupos pequeños. En ellos pueden participar desde cuatro hasta quince miembros. Ocho es el número ideal. Se reúnen a intervalos fijos (generalmente una vez a la semana) con un dirigente, para identificar y solucionar problemas relacionados con sus labores cotidianas.
- Todos sus miembros deben laborar en un mismo taller o área de trabajo. Esto le da identidad al Círculo y sentido de pertenencia a sus integrantes.
- Los integrantes deben trabajar bajo el mismo jefe o supervisor, quien a su vez es también integrante del Círculo.
- Por lo regular, el jefe o supervisor es también jefe del Círculo. Este no ordena ni toma decisiones, son los integrantes en conjunto quienes deciden.
- La participación es voluntaria, tanto para el líder como para los miembros. De ahí que la existencia de los Círculos dependa de la decisión de cada integrante.
- Los Círculos se reúnen una vez a la semana durante las horas hábiles y reciben remuneración adicional por este trabajo.
- Lo ideal es que las reuniones se celebren en lugares especiales alejados del área de trabajo.
- Los miembros del Círculo deben recibir capacitación especial para participar adecuadamente, tanto previa a la creación del Círculo, como continua durante su operación.

- Los miembros del grupo y no la gerencia son quienes eligen el problema y los proyectos sobre los cuales habrá de trabajarse.
- En forma ideal el proceso de selección no se lleva a cabo por votación democrática (por mayoría de votos), sino por consenso; en esta forma todos los participantes convienen en los problemas que es necesario resolver.
- Los Círculos deben recibir asistencia o asesoría para analizar un problema y decidir al respecto.
- La Dirección General y los expertos técnicos deben comprometerse a brindar su ayuda a los Círculos de Calidad.
- Los Círculos habrán de recibir el apoyo de un Asesor (interno o externo), que asistirá a todas las reuniones, pero que no es miembro del Círculo.
- Las exposiciones preparadas para la Dirección serán previamente presentadas a los gerentes y los expertos técnicos quienes normalmente tienen la autoridad para tomar una decisión acerca de la viabilidad de la propuesta.
- La empresa debe efectuar evaluaciones periódicas para comprobar si se proporciona lo necesario para la operación de los Círculos de Calidad, así como para la ejecución de las propuestas que de éstos se deriven.
- Los Círculos de Calidad no son para sostenerlos durante un tiempo y luego abandonarlos, sino que hay que mantenerlos permanentemente en operación, procurando siempre su mejoramiento.

Establecimiento de los Círculos de Calidad.

Para la introducción de los Círculos de Calidad en una empresa se requiere fundamentalmente de llevar a cabo las siguientes fases o etapas:

1. Convencer y comprometer a la Dirección General en el proceso.
2. Establecer la organización necesaria para la administración de los Círculos de Calidad, a partir de una unidad administrativa encargada de coordinar su introducción y operación.
3. Comprometer al sindicato.
4. Desarrollar un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad, a efecto de que éstos formen parte de la operación del negocio.
5. Reglamentar la forma de operación de los Círculos de Calidad.
6. Desarrollar los Sistemas de Apoyo para los Círculos de Calidad.
7. Aplicar programas de capacitación a todo el personal y niveles de la empresa, para que se tenga un conocimiento y metodología de trabajo homogéneos.
8. Disponer de los apoyos didácticos y logísticos para las tareas de los Círculos de Calidad.

Al vender la idea de los Círculos de Calidad, es necesario proceder de arriba hacia abajo. Primero se debe de involucrar a los ejecutivos y al sindicato, después a los gerentes de nivel medio y, finalmente, a los empleados.

Posteriormente, durante el establecimiento de los Círculos de Calidad, es conveniente comenzar por el nivel medio capacitando a los gerentes con el fin de que comprendan cuales son los objetivos del programa, la función que ellos deben desempeñar y los beneficios que disfrutarán.

Después se debe capacitar a los supervisores de primera línea como jefes de los Círculos de Calidad. Finalmente se debe enseñar a los empleados las técnicas para solucionar problemas en grupo y los métodos para la toma de decisiones en conjunto.

Es conveniente establecer un programa piloto, cubriendo departamento por departamento, hasta abarcar toda la empresa. Tres Círculos es un buen número para empezar, se podrán atender adecuadamente y se aprenderá de éstos.

La Operación de los Círculos de Calidad.

En la operación de los Círculos de Calidad se distinguen dos etapas:

Primera Etapa.- Se ubica en el nivel de los empleados, quienes identifican un problema, lo analizan y presentan una solución a la gerencia mediante un planteamiento viable, estructurado y documentado.

Segunda Etapa.- Se realiza a nivel gerencial, al ser éstos quienes escuchen las propuestas emanadas de los Círculos de Calidad, las evalúan y deciden -por lo general después de dos o tres reuniones- si puede ser puesta en práctica o no. Si la decisión es favorable,

elaboran un plan para ejecutar la propuesta y lo ponen en marcha con la mayor brevedad posible.

Posteriormente el ciclo del proceso regresa a su punto de partida, ya que los empleados tienen la responsabilidad de controlar el buen resultado de sus propuestas de vuelta a su área de trabajo.

Objetivos de los Círculos de Calidad.

1. Propiciar un ambiente de colaboración y apoyo recíproco en favor del mejoramiento de los procesos operativos y de gestión.
2. Fortalecer el liderazgo de los niveles directivos y de supervisión.
3. Mejorar las relaciones humanas y el clima laboral.
4. Motivar y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.
5. Concientizar a todo el personal sobre la necesidad de desarrollar acciones para mejorar la calidad.
6. Propiciar una mejor comunicación entre los trabajadores y los directivos o gerentes.
7. Dar a conocer los avances y obstáculos a vencer para lograr una mejora constante.

Capacitación

El programa de capacitación para los Círculos de Calidad está dirigido a habilitar al personal que formará parte de éstos, enfatizando en las funciones principales de cada integrante:

- La del miembro de un Círculo.
- La del Jefe de un Círculo.
- La del Experto, y
- La del Asesor.

Objetivos de la Capacitación:

- Dar a conocer a los participantes el proceso de los Círculos de Calidad y sensibilizarlos de las ventajas que conlleva tanto para ellos como para la empresa.
- Despejar cualquier temor o duda que pueda tenerse acerca de los Círculos de Calidad.
- Convencer a los participantes para que colaboren voluntariamente.
- Prepararlos para desempeñar su papel como miembros de un Círculo de Calidad.
- Habilitarlos en el manejo de las técnicas para solucionar problemas en grupo.
- Estimularlos para que asuman su compromiso como responsables de la organización y sostenimiento del Círculo.

Tiempo Mínimo de Capacitación:

10 hrs. Una vez a la semana durante las sesiones ordinarias, o una sola sesión en mismo día fuera del sitio de trabajo. Dictado por el asesor y el jefe del Círculo (supervisor).

Temas Selectos para Iniciar la Capacitación:

1. Motivación inicial.
2. Concepto de los Círculos de Calidad. Estructura y proceso.
3. Breve historia de la expansión de los Círculos de Calidad.
4. Conocimientos básicos para llevar a cabo una reunión:
 - A) Papel del jefe, de los miembros, del secretario y del asesor.
 - B) Elaboración de la Orden del día.
5. Técnicas fundamentales de los Círculos de Calidad diseñadas par solucionar los problemas.
 - * Improvisación de ideas en grupo. Diagramas de flujo.
 - * Análisis de Pareto.
 - * Diagramas de causa y efecto.
 - * Histogramas.
 - * Gráficos.
 - * Cuadros de control.
 - * Hojas de verificación.
 - * Matrices para decisiones.
 - * Análisis de costo-beneficios.

Ambiente Idóneo para las Reuniones de los Círculos de Calidad.

El ambiente más adecuado de una reunión es aquel que propicia el que cada miembro esté dispuesto a participar y a aportar. Escuche a los demás y se comprometa de lleno en el trabajo del equipo.

Debe darse un ambiente especial según se trate de:

- Preparación de la Reunión.
- Disposición para escuchar
- Apertura
- Desarrollo de la confianza

Consolidación de los Círculos de Calidad.

Puede decirse que los Círculos de Calidad están firmemente establecidos cuando:

1. Cubren la totalidad de la organización en todos los niveles.
2. Son permanentes.
3. Son promovidos, capacitados y sustentados por los niveles medios de la gerencia.

La organización en general,

1. Se dedica al estudio permanente de alternativas para el mejoramiento de la calidad y la productividad, capacita al personal y brinda apoyo técnico.

2. Aplica un sistema de incentivos que reconoce la participación de los empleados en los Círculos de Calidad.
3. Simplifica los procedimientos para la aplicación de las propuestas aprobadas.
4. Lleva el seguimiento y control.
5. Evalúa los resultados de los Círculos de Calidad.
6. Él más alto nivel brinda su respaldo a los Círculos de Calidad otorgándoles reconocimiento y facilitándoles los recursos necesarios para su operación.

2.6 DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO O DIAGRAMA DE ISHIKAWA

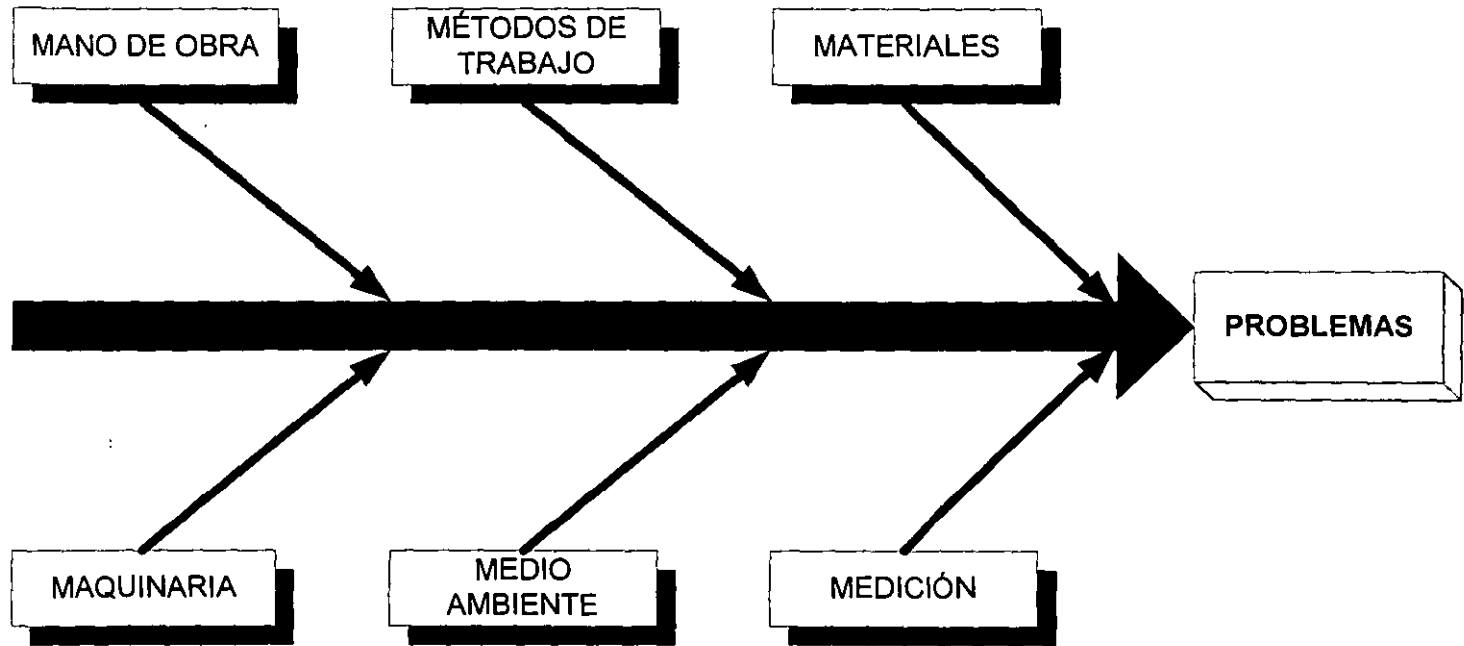
“El Diagrama de Causa y efecto o Diagrama de Ishikawa es un método gráfico que refleja las relaciones entre una característica de calidad (muchas veces en un área problemática) y los factores que posiblemente contribuyen que existan. En otras palabras, es una gráfica que relaciona el efecto (problema) con sus causas potenciales. Se inicia la elaboración del diagrama por el lado derecho, se anota el problema, y en el lado izquierdo se especifican por escrito todas sus causas potenciales, de tal manera que se agrupan o estratifican de acuerdo con sus similitudes en ramas y subramas”. (17)

Por ejemplo, una clasificación típica de las causas potenciales de los problemas de manufactura es: mano de obra, materiales, métodos de trabajo, maquinaria, medición y medio ambiente con lo que el Diagrama de Ishikawa tiene una forma base semejante a la figura. En ella cada posible causa se agrega en laguna de las ramas principales. Si alguna causa está constituida a su vez por subcausas, éstas se agregan.

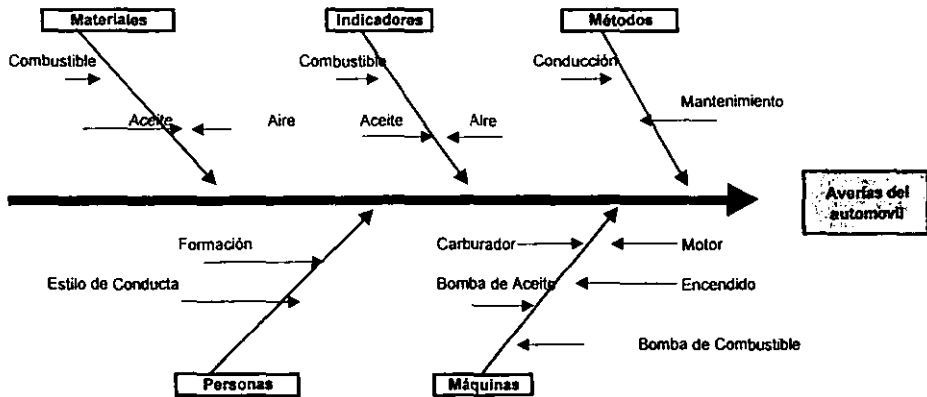
El Diagrama de Ishikawa es una herramienta muy útil localizar las causas de los problemas, y será de mayor efectividad en la medida que dichos problemas estén mejor localizados y delimitados.

(17) Humberto Gutiérrez Pulido Calidad Total y Productividad Edit. Mc. Graw. Hill año 1984

DIAGRAMA DE ISHIKAWA - DIAGRAMA DE CAUSA Y EFECTO O ESPINA DORSAL

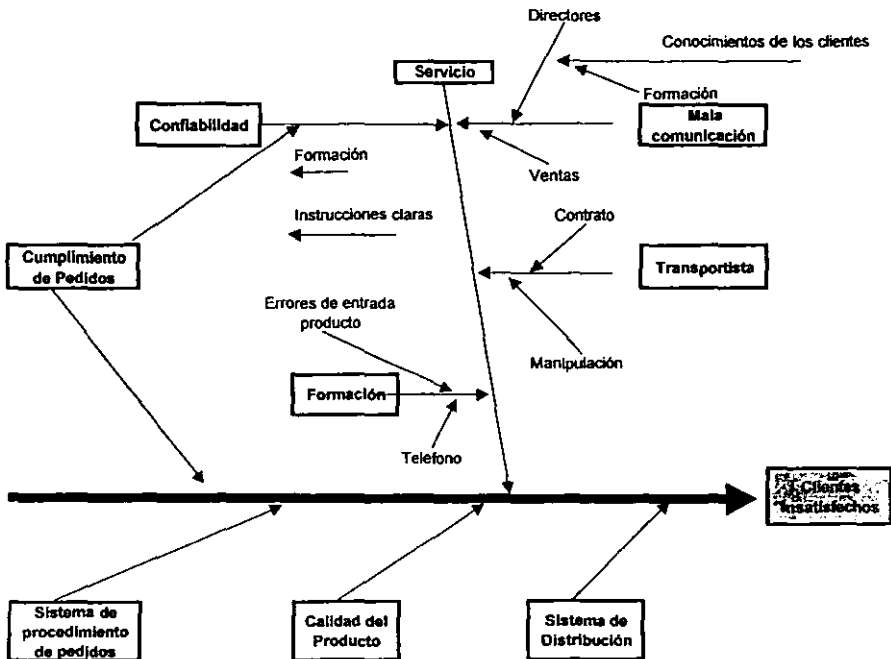


El grupo puede aplicar directamente el diagrama de Causa y Efectos formulándose la pregunta: ¿Qué factores contribuirían a cada una de las causas principales? Después de haber identificado subcausas, se puede volver a formular la pregunta para determinar las causas posibles de las subcausas, debe estar hábilmente dirigida para poder ejecutar con éxito.



En algunos casos, una causa puede encajar en más de una categoría. En estos casos, la causa puede incluir más de una vez en el diagrama, o bien en el grupo puede votar a qué categoría determinada asignarla.

El diagrama de Causa y Efecto puede construirse a lo largo de varias sesiones, sobre todo cuando el problema es complejo.



Ventajas que tiene el uso del Diagrama de Ishikawa:

- Hacer un Diagrama de Ishikawa es una educación en sí (se logra conocer mayor el proceso o la situación).
- Sirve de guía objetiva para la discusión y la motiva.
- Las causas del problema se buscan activamente y los resultados quedan plasmados en el diagrama.
- Muestra el nivel de conocimiento técnico que se han logrado sobre el proceso.
- Sirve para señalar todas las posibles causas de un problema y cómo se relacionan entre sí con lo cual solucionan un problema se vuelve un reto y se motiva así al trabajo por la calidad.

Para iniciar la búsqueda de la solución de un problema en general, y para obtener la información para construir un Diagrama de Ishikawa en particular, a menudo se utiliza una sesión de lluvia de ideas.

2.6.2 METODO 6M O ANÁLISIS DE DISPERSIÓN

Este es el método de construcción más común y consistente en agrupar las causas porcentuales en seis ramas principales: métodos de trabajo, mano de obra, materiales, maquinaria medición y medio ambiente. Estos elementos definen de manera global todo proceso, y cada uno aporta de la variabilidad (y de la calidad) final del producto o servicio; por lo que es natural enfocar los esfuerzos de mejora en general hacia cada uno de los elementos del proceso.

A continuación se da una lista de posibles subramas para cada una de las categorías principalmente de este método de construcción.

Mano de obra o gente:

- Conocimiento (¿La gente conoce su trabajo?)
- Entrenamiento (¿Están entrenando los operadores?)
- Habilidad (¿Los operadores han demostrado tener habilidad para el trabajo que realizan?).
- Capacidad (¿Se espera que cualquier trabajador pueda llevar a cabo de manera eficiente su labor)

Métodos:

- Estandarización (¿Las responsabilidades y los procedimientos de trabajo están definidos clara y adecuadamente?).
- Excepciones (Cuando el procedimiento estándar no se puede llevar a cabo, ¿existe un procedimiento alternativo claramente definido?).
- Definición de operaciones (¿Están definidas las operaciones [su valor ideal, por ejemplo] que constituyen los procedimientos? ¿Cómo se decide si la operación fue hecha de manera correcta?).

Maquinas o equipo:

- Capacidad (¿Las máquinas han demostrado ser capaces?)
- ¿Hay diferencias? (Hacer comparación entre máquinas, cadenas, estaciones, instalaciones, etc. ¿Se identificaron grandes diferencias?)
- Herramientas (¿Hay cambios de herramientas periódicamente? ¿Son adecuados?)
- Ajustes (¿Los criterios para ajustar las máquinas son claros?)
- Mantenimiento (¿Hay programas de mantenimiento preventivo? ¿Son adecuados?)

Material:

- Variabilidad (¿Se conoce la variabilidad de las características importantes?)
- Cambios (¿Ha habido un cambio?)
- Proveedores (¿Cuál es la influencia de múltiples proveedores? ¿Se sabe cómo influyen los distintos tipos de materiales?)

Medición o inspección:

- Disponibilidad (¿Se dispone de las mediciones requeridas?)
- Definiciones (¿Están definidas operacionalmente las características que son medidas?)
- Tamaños de la muestra (¿Han sido medidas suficientes piezas?)
- Capacidad de repetición (¿Se puede repetir con facilidad la medición?)
- Sesgo (¿Existe algún sesgo en las medidas?)

Medio Ambiente:

- Ciclos (¿Existen patrones o ciclos en los procesos que dependen de condiciones del medio ambiente?)
- Temperatura (¿La temperatura ambiente influye en las operaciones?)

Ventajas del Método:

- Obliga considerar una gran cantidad de elementos asociados con el problema.
- Puede ser usado cuando el proceso no se conoce con detalle.
- Se concentra en el proceso y no en el producto.

La figura ilustra las causas posibles de la existencia de clientes insatisfechos de una empresa. En este ejemplo se presentan las categorías principales de causas, con un análisis más detallado de una de las categorías principales, el servicio. El análisis contiene varios niveles de causas, y se aprecia que diagrama puede ser bastante complejo cuando se completa con detalle.

El diagrama de Ishikawa es un poderoso medio visual de presentar las causas posibles de un problema de modo tal que las causas relacionadas entre sí queden unidas.

A partir de este diagrama, el grupo puede entonces seleccionar las causas más probables que orientan la actividad de recogida de datos.

2.6.3 PASOS PARA LA CONSTRUCCIÓN DE UN DIAGRAMA DE ISHIKAWA

1. Escoger el aspecto de calidad que se quiere mejorar, lo cual se puede hacer con la ayuda de un diagrama de Pareto, un histograma o una carta de control. En general es importante que se tenga una cuantificación objetiva de la magnitud del problema.
2. Escribir de manera clara y concreta el aspecto de calidad a la derecha del diagrama. Trazar una flecha ancha de izquierda a derecha.
3. Buscar todas las causas probables, lo más concretas posibles, que pueden afectar a la característica de calidad. Se puede hacer por medio de una sesión de Lluvia de Ideas. Con la guía del Diagrama de Ishikawa, agrupando la lista de causas por consecuencia.

4. Representar el Diagrama de Ishikawa las ideas obtenidas y, analizando el diagrama, preguntándose si faltan algunas otras causas aún consideradas; si es así agregarlas.
5. Decidir cuáles son las causas más importantes. Esto se puede hacer por consenso o por votación, como en una sesión de lluvias de ideas. También se puede hacer recurriendo a datos.
6. Decidir sobre cuáles causas se va a actuar. Para ello se toma en consideración el punto anterior y lo factible que resulta corregir cada una de las causas más importantes. Sobre las causas que no se decida actuar debido ha que es imposible por distintas circunstancias, es importante reportarlas a la alta dirección.
7. Preparar un plan de acción para cada una de las causas a ser investigadas o corregidas, de tal forma que determine las acciones que se deben realizar. Para ello se puede usar nuevamente el Diagrama de Ishikawa. Una vez determinadas las causas, se deben insistir en las acciones, para no caer sólo en debatir los problemas y no acordar acciones que tiendan a la solución de los problemas.

2.7 LLUVIA DE IDEAS

La sesión de lluvias o tormenta de ideas son una forma de pensamiento creativo encaminada a que todos los miembros de un grupo participen libremente y aporten ideas sobre un determinado tema o problema. Esta técnica es de gran utilidad para los equipos de calidad de cualquier nivel, permite la reflexión y la conciencia sobre un problema una base de igualdad.

Las sesiones se rigen por los siguiente pasos:

1. Identificar el tema o problema sobre el que se van aportar ideas. Debe ser la definición clara, precisa y delimitada será más productiva la sesión. Se puede recurrir a información o análisis previos, auxiliándose de diagramas de flujo u otras gráficas para facilitar la ubicación del problema y la identificación de la secuencia de las operaciones relacionadas.
2. Cada participante en la sesión debe hacer una lista por escrito de las ideas sobre el tema (posibles causas del problema). Los miembros del grupo participan y se logra concentrar la atención de todos los participantes en el objetivo, permite la reflexión individual sobre el problema. Esta lista incluso se puede solicitar de manera previa a la sesión.
3. Las ideas de cada participante se leen. A medida que se leen las ideas se presentan visualmente a fin de que todos los vean (en un pizarrón o rotafolio). Ninguna idea debe considerarse como absurda o imposible, aun cuando unas sean causas de otras; la crítica y la anticipación de juicios tienden a limitar la creatividad del grupo por ello sólo se permite el dialogo.
4. Una vez leídos todos los puntos, el moderador pregunta a cada persona, por turnos, si tiene puntos adicionales que comentar. Este proceso continúa hasta que se agotan las ideas.
5. En este momento se tiene una lista básica de ideas sobre el problema o tema. Se termina la etapa de la sesión si el propósito es generar ideas. Pero si se quiere profundizar aún más la búsqueda y encontrar las ideas más importantes, entonces se

deberá hacer un análisis de las mismas. Para ello, se pueden representar de manera gráfica en un Diagrama de Ishikawa agrupando sus causas por su similitud.

6. Centrar la atención en las causas principales. En esta discusión se trata de argumentar a favor de, no descartar opciones. Las causas que reciban más atención o mención en la discusión se pueden señalar en el diagrama de Ishikawa resaltándolas de alguna manera.
7. Para elegir las causas o ideas más importantes, de entre las que el grupo ha destacado previamente, se puede recurrir a los datos por votación secreta. Se recomienda cuando no se puede recurrir a datos, y en la sesión participan personas de distintos niveles jerárquicos, o cuando hay alguien de opiniones dominantes.
8. Se eliminan las ideas que recibieron poca atención y la atención del grupo se centra ahora en las ideas que recibieron más votos. Se hace una nueva discusión sobre éstas y, después de ello, una nueva votación, para así obtener las causas más importantes que el grupo se encargara de atender.

CAPITULO III

TÉCNICAS

DE

PROMOCIÓN

CAPITULO III TÉCNICAS DE PROMOCIÓN

3.1 CONCEPTO DE MERCADOTECNIA

Es una área de la administración la cuál sostiene que para alcanzar las metas de la organización se deben definir las necesidades y los anhelos de los mercados meta, a los cuales se les deben proporcionar las satisfacciones requeridas con mayor eficiencia que la competencia. Por Philip Kotler y Gary Armstrongs.

El concepto de mercadotecnia adopta una perspectiva *del exterior al interior*. Empieza con un mercado bien definido, se centra en las necesidades de los clientes, coordina todas las actividades mercadotécnicas que afectan a los clientes y logras la rentabilidad por vía de la satisfacción de los clientes.

3.2 MEZCLA DE MERCADOTECNIA

Es la serie de instrumentos tácticos y controlables de la mercadotecnia que mezcla la empresa para obtener la respuesta que quiere del mercado hacia el cual se dirige. La mezcla de mercadotecnia consta de todo aquello que puede hacer la empresa para influir en la demanda de su producto. Se pueden reunir cuatro grupos de variables que se conocen por el nombre de las "cuatro P" *producto, precio, plaza y promoción*.

□ **Producto:**

Es la combinación de “bienes y servicios” que la empresa ofrece al mercado meta. Por ejemplo, el “producto “ Ford Taurus está compuesto por tuercas y tornillos, bujías etc. Y una garantía general que forma parte del producto.

□ **El Precio:**

Es la cantidad de dinero que los clientes pagarán para obtener el producto, suelen negociar el precio con cada cliente, ofreciendo descuentos, canjes y condiciones de crédito de acuerdo con la situación que guarda la competencia y para colocar el precio en un rango acorde con la idea del automóvil que pudiera tener el comprador.

□ **La Plaza:**

Se refiere a las actividades de la compañía que pone el producto a disposición de los consumidores meta. Ford cuenta con muchas distribuidoras, propiedad de personas independientes, que venden los diferentes modelos de la empresa. Ford selecciona a sus distribuidores con sumo cuidado y los apoya irrestrictamente.

□ **La Promoción:**

Son aquellas actividades que comunican los méritos del producto y que convencen a los clientes de comprarlo por medio de técnicas de promoción especiales (rebajas, descuentos por pronto pago, tasas bajas para el financiamiento) como incentivos adicionales para la compra.

Sugieren que las empresas deberían considerar las cuatro **P** en término de las cuatro **C** de los clientes:

Las cuatro P

El Producto

El Precio

La Plaza

La Promoción

Las cuatro C

El cliente y sus necesidades y anhelos

El Costo para el cliente

La Conveniencia

La Comunicación

3.3 MEZCLA DE PROMOCIÓN

Esta compuesto por una mezcla específica de instrumentos para alcanzar las metas de promoción:

□ Publicidad:

Cualquier forma pagada de presentación que no sea personal, y de promociones de ideas, bienes o servicios por parte de un patrocinador identificado.

□ Ventas personales:

Una presentación oral en una conversación con uno o varios posibles compradores con el propósito de realizar ventas.

□ Relaciones públicas:

Establecer buenas relaciones con los diferentes públicos de una empresa, derivando de ella una publicidad favorable, creando una buena "imagen corporativa" y manejando o desviando los rumores, los cuentos y los hechos desfavorables.

□ **Promoción de Ventas:**

Incluye una amplia gama de instrumentos: cupones, concursos, descuentos de dinero, premios y otros más; todos ellos tienen muchas cualidades singulares. Captan la atención del consumidor y proporcionan información que puede conducir a una compra. Ofrecen muchos incentivos para comprar por que incluyen atractivos o contribuciones que ofrecen más valor a los consumidores. Las promociones de ventas invitan a una respuesta rápida y la recompensan.

La publicidad dice "compre nuestro producto" las promociones de ventas dicen "cómprelo ya"

3.4 Según Johh J. Burnett los PASOS EN LA PLANEACIÓN DE LA PROMOCIÓN

El proceso comienza con una evaluación de oportunidades, la cual señala la dirección para determinar objetivos promocionales específicos. La estrategia promocional detalla como espera la organización lograr estos objetivos.

- 1. Determinar una oportunidad de promoción.**
- 2. Determinar los objetivos.**
- 3. Organizar la (empresa) para la promoción.**
- 4. Seleccionar la audiencia.**
- 5. Seleccionar el mensaje.**
- 6. Seleccionar la mezcla promocional.**
- 7. Determinar un presupuesto.**
- 8. Implementar la estrategia promocional**

9. Medir los resultados y emprender las acciones correctivas necesarias.

Paso 1: Determinar una oportunidad de promoción.

Varias condiciones indican una oportunidad favorable para la promoción:

1. Tendencia favorable en la demanda: Siempre es más efectivo realizar una promoción en dirección a la demanda real del consumidor y no en contra de ella.
2. Fuerte diferenciación del producto: Si un producto se diferencia muy bien de los que ofrece la competencia, la tarea de una promoción se facilita.
3. Cualidades ocultas del producto: las cualidades ocultas o no muy obvias, como el sabor de los alimentos, la seguridad de los automóviles, representan, con frecuencia, la ventaja competitiva y ofrecen excelentes oportunidades de promoción.
4. Existencia de motivos emocionales de compra: Las características emocionales implícitas en ellas, logran la respuesta del público o temas como el amor, la familia y el dolor humano.
5. Recursos adecuados: Si una compañía no tiene dinero para la promoción, no existe una oportunidad promocional.

Paso 2: Determinar los objetivos.

La mayor parte de los objetivos promocionales se puede trazar hacia objetivos corporativos de marketing o hacia problemas particulares de marketing.

También es posible que factores externos formen objetivos promocionales. Así, fuerzas internas y fuerzas externas pueden dictar los objetivos de promoción de una firma. La mayor parte de los objetivos de promoción en las siguientes categorías:

1. Crear conciencia, asegurándose de que el consumidor sabe quien es la compañía.
2. Crear entendimiento y comprensión al suministrar información clave, útil en la toma de decisiones.
3. Crear cambios de actitud al tratar temas o motivos hacia los cuales los consumidores tienen sentimientos fuertes.
4. Crear esfuerzos, al ofrecer premios tangibles e intangibles al consumidor para lograr elecciones favorables.

Paso 3: Organizar (la empresa) para la promoción.

Cada vez que se desarrolla un conjunto nuevo o revisado de objetivos promocionales, debe evaluarse la organización existente para determinar si puede alcanzar estos objetivos. En su forma típica, las modificaciones son menores y la organización existente se considera capaz. Sin embargo hay excepciones.

Hasta el final del proceso de planeación promocional, continuarán los ajustes de la organización.

Paso 4: Seleccionar la audiencia.

Seleccionar la audiencia apropiada es una de las partes más importantes de la estrategia promocional. Un mensaje promocional que se envía a la audiencia equivocada está condenado al fracaso. Los mensajes promocionales deberán dirigirse hacia un objetivo específico para el cual se diseña todo el programa de marketing; sin embargo existe una sutil diferencia entre el mercado objetivo y la audiencia objetivo. Por ejemplo el mercado objetivo de los juguetes para niños es, en primera instancia, los niños, aunque las audiencias objetivo podrían incluir al niño, a sus padres, a las diferentes agencias gubernamentales relacionadas con la seguridad del producto y a los grupos de consumidores interesados en el bienestar del niño.

La audiencia objetivo es mucho mayor que el mercado objetivo.

Para diseñar adecuada la audiencia objetivo apropiada, como punto de partida es necesario familiarizarse con el producto, determinar quien lo utiliza, como lo utiliza y quien influye en su compra y empleo.

Paso 5: Seleccionar el mensaje.

Determinar con exactitud qué decir a la audiencia escogida es un proceso importante y difícil. La clave es el tema. Por ejemplo, si se quiere promover una bebida dietética ¿qué tema se trataría de cubrir? Diet Coke y Miller Lite ha conservado el tema " mayor sabor – peso menor" durante cerca de 20 años.

El tema debe incluir las más importante necesidades y deseos de las audiencias objetivo. Debe enviarse con claridad y de manera oportuna.

Paso 6: Seleccionar la mezcla promocional.

Cuatro formas comunes de promoción: publicidad, ventas personales, relaciones públicas y promoción de ventas. La utilización de estas 4 herramientas de manera que ayude a lograr los objetivos promocionales se denomina mezcla promocional.

Cada elemento de la mezcla de promoción tiene sus propios aspectos fuertes así como sus limitaciones particulares; más aún, estas condiciones inherentes pueden aumentar o disminuir de acuerdo con las capacidades de la compañía, la situación competitiva, los otros elementos de marketing, etc. Podría ser así 40% en publicidad, 30% en promoción de ventas, 25% en venta de persona y 5% en relaciones públicas.

Paso 7: Determinar un presupuesto.

El presupuesto no deberá entrar en el proceso de planeación de la promoción hasta después que se haya tomado las principales decisiones estratégicas; por esta razón se le ha clasificado en el séptimo lugar del proceso de planeación. Sin embargo el presupuesto suele ser el punto de partida del proceso y todo depende de la cantidad que se fije.

Es importante distribuir las cantidades de dinero que se han de invertir en cada uno de los componentes promocionales.

Con frecuencia, el presupuesto final será mucho mayor que la cantidad que la compañía pretende invertir.

Paso 8: Implementar la estrategia promocional.

El éxito de cualquier estrategia promocional depende, principalmente, de qué tan bien se implementa.

La implementación misma incluye tres etapas separadas:

1. El gerente de promoción y sus asociados deben tomar decisiones específicas acerca de todos los elementos del plan, entre los cuales se incluye determinar medios, fechas, plazos, tamaños, talento, etc.
2. El gerente de promoción debe asegurarse de que todas las decisiones puedan implementarse y que haya personal para cada tarea.
3. Debe hacer una revisión, para asegurarse de que todas las decisiones se implementen de manera correcta.

Una campaña puede durar una semana, un mes, un año o más, aunque la duración media de una campaña común es de tres a seis meses. El tema de la campaña deberá reflejar los objetivos de la misma y expresar los beneficios del producto o los atributos sobresalientes.

Paso 9: Medir los resultados y emprender las acciones correctivas necesarias.

Por último deben determinar si el esfuerzo promocional alcanzó los objetivos establecidos.

Para medir los resultados de la promoción deberán realizarse tres tareas:

1. Es establecer los estándares para la efectividad promocional, esto significa que el planificador del mercado debe comprender con claridad y exactitud qué se trata de alcanzar con la promoción. Para los propósitos de la medición, los estándares deben determinarse en términos específicos y, si es posible, cuantitativos.
2. Deben controlarse el desempeño real de promoción, para lo cual es usual realizar experimentos en los cuales se excluyan o controlen los efectos de otras variables.
3. Por último es comparar frente a los estándares.

Una vez que se evalúa la estrategia de promoción, esta información entra hacer parte de la evaluación del plan total de marketing. Entonces se puede establecer prioridad en las deficiencias y determinar la acción correctiva para cada caso.

3.5 TÉCNICAS DE PROMOCIÓN

3.5.1 Rebaja de precio.

Un precio de promoción para el consumidor le ahorra dinero al cliente cuando adquiere el producto. La rebaja en el precio se diseña para animar al consumidor a ensayar un nuevo producto maduro o para persuadir a los clientes existentes de continuar comprando, aumentar sus compras, acelerar su uso o comprar múltiples unidades de una marca existente.

Los precios de promoción funcionan bien cuando el precio es el criterio primario que el consumidor a de considerar y cuando la lealtad de la marca es baja. Cuando la lealtad de marca es alta, no es probable que los precios de promoción superen la percepción del consumidor de que su marca preferida ofrece ventajas.

3.5.2 Acciones basadas en la “Cantidad” del servicio

Es una forma indirecta de reducir el precio. Su aplicación puede ser:

1. Por cada compra individual.
2. Por compras (o contratos) por períodos extendidos.
3. Por combinaciones dentro de la misma línea de servicios.
4. Por cada comprador individual o por grupos de compradores.
5. Extendiendo el beneficio adicional a un tercer usuario que no es el comprador (Venga gratis con uno de sus hijos).

Objetivo promocional, que recurren los bancos y entidades financieras que pagan más altos intereses, aplicando una escala anunciada con

anterioridad, en función del monto depositado o ahorrado por sus usuarios.

En el sector servicios la relación coste-beneficios de este tipo de actividad es más eficiente que en el sector de los tangibles debido al bajo costo incremental que representa ofrecer una mayor "cantidad " del mismo servicio a un comprador específico.

3.5.3 Descuentos en el precio.

Para los clientes habituales, los descuentos son como un premio y pueden llevarlos a comprar en grandes cantidades. Sin embargo los descuentos por si solos no inducen a la gente a comprar un producto por primera vez.

Las ventajas primarias de los descuentos de precio son la facilidad de su implementación y su flexibilidad.

El aumento en el volumen de ventas que produce un descuento puede generar más rentabilidad que el precio original más alto, debido a las economías de escala; en otras palabras, el costo marginal es más bajo para cada unidad adicional que se venda.

3.5.4 Cupones.

Los cupones son certificados legales que ofrecen a los consumidores, para otorgar ahorros específicos en productos seleccionados, al presentarlos para su redención en el punto de compra.

Los cupones tienen un atractivo obvio para los consumidores sensibles al precio.

La tendencia a utilizar cupones surge sí los consumidores:

- a) Necesitan ajustar sus presupuestos.
- b) Quieren experimentar con nuevos productos.
- c) Con frecuencia utilizan productos que adquieren intervalos regulares durante el año, como cereales, café etc.
- d) Los consumidores ahorran cupones al instante y los compradores frecuentes acumulan puntos para lograr premios como televisiones a color, maletas etc.

DISTRIBUCIÓN DE CUPONES: Los fabricantes distribuyen sus cupones de diferentes maneras. Pueden enviarlos directamente por correo, puerta a puerta o a un punto central como un almacén. Pueden distribuirlos a través de revistas o periódicos, en suplementos dominicales.

Los cupones logran varios objetivos:

- La capacidad de atraer nuevos clientes que prueben el producto.
- Personas interesadas de cambiar de marca.
- Aumentar el consumo de la categoría.
- Mantener o aumentar el índice de compras repetidas.
- Defender la participación el mercado.
- Ganar apoyo promocional en el almacén.
- Motivar a la fuerza de ventas.
- Reforzar o ampliar la publicidad en medios impresos y lograr que los consumidores prueben otro producto.

Se puede diseñar diversas formas para diferenciar sus cupones, uno es combinarlos con otras ofertas como concursos.

3.5.5 Concursos y sorteos.

Un concurso requiere que el participante, para poder determinar un ganador, realice una actividad (por ejemplo pintar un dibujo o escribir un poema) que luego se ha de calificar.

Los sorteos se conocen como concursos de oportunidad. Un concurso requiere un proceso de calificación de los resultados, mientras que un sorteo no.

Los concurso exigen que los participantes compitan por un premio o premios, con base en alguna clase de habilidad o destreza.

El premio debe ser atractivo para el consumidor, aunque no debe opacar el producto mismo. La relativa atracción del dinero, la mercancía o un viaje con premio depende, con frecuencia, del segmento particular del mercado objetivo.

Un buen concurso tiene la capacidad:

- Lograr un alto grado de compromiso por parte del consumidor.
- Reactivar ventas estancadas.
- Ayudar a obtener presentaciones directas.
- Dar vitalidad a un tema para publicidad.
- Agregar interés a un anuncio.
- Crear entusiasmo para un producto de interés.

**ESTA TESIS NO SALE
DE LA BIBLIOTECA**

3.5.6. Premios.

Los premios se pueden emplear para atraer clientes a un almacén en particular, comprar un producto específico o estimular la compra de grandes cantidades de un producto. El objetivo del premio es sacar su costo mediante el aumento de sus ventas.

Los comercializadores ven los premios como una forma de recompensa a los clientes sin reducir el precio: los premios se consideran un verdadero artículo de valor agregado que reemplaza los reembolsos y el sistema de cupones: además, desempeña un rol importante para los compradores frecuentes o en los programas de continuidad que premian a los clientes por compras repetidas.

3.5.7. Artículos publicitarios.

Son objetos útiles que llevan impreso el nombre del anunciante y se regalan a los consumidores. Los artículos típicos serían: plumas, calendarios, llaveros, relojes, bolsas, camisetas, cachuchas etc. Estos productos pueden ser muy eficaces.

3.5.8. Promociones en el punto de compra.

Incluirían los exhibidores y las demostraciones que se presentan en el punto de compra o de venta.

Un letrero recuerda a los compradores: " No olvide su producto o servicio " En las tiendas donde se realizan pruebas de mercado, el exhibidor sirvió para conseguir más respaldo de los comerciantes y aumentó mucho las ventas.

3.5.9. Eventos y ferias del ramo.

Es exhibir los productos en una feria del ramo. Las empresas vendedoras obtienen muchos beneficios, por ejemplo la posibilidad de encontrar pistas para ventas, ponerse en contacto con sus clientes, introducir productos nuevos, encontrar clientes nuevos, vender más a los clientes presentes y educar al cliente por medio de publicaciones y material audiovisual.

Las ferias también le sirven a las empresas para llevar muchos prospectos que no alcanzan por medio de su fuerza de ventas.

3.5.10. Concursos de ventas.

Un concurso de ventas es un concurso para vendedores y distribuidores que pretenden motivarlos para que aumenten la cantidad de ventas durante un periodo dado.

Estos concursos llamados " programas de incentivos ", motivan a los buenos vendedores y reconocen sus méritos, y éstos pueden obtener viajes, premios en metálico u otro tipo de premios.

3.6 "Venta Personal: La flexibilidad es su principal cualidad."(18)

Implica la existencia de relaciones personales directas entre los vendedores y los posibles clientes de relaciones personales directas entre los vendedores y los posible clientes.

(18) Biblioteca de Manuales op.cit.

El vendedor es frecuente una parte muy importante de la mezcla comercial, por que puede adaptarla a las necesidades y las circunstancias de cada pequeño mercado y de cada posible cliente. La venta personal suministra una retroacción inmediata, que facilita la eficaz adaptación del vendedor.

“El comportamiento del cliente, las necesidades, las preferencias de los individuos son muy variables, influencia de grupos, y las condiciones del mercado varían, exigiendo al vendedor individual la adaptación a todas estas diferencias del mercado.”

3.7 FINANZAS Según Lourdes Münch Galindo y José García Martínez.

Es un área de responsabilidad de la Administración, en relación directa con funciones básicas que realiza diariamente una organización a fin de lograr sus objetivos.

“Esta área se encargara de la obtención de fondos y del suministro de capital que se utiliza en el funcionamiento de la empresa, procurando disponer con los medios económicos necesarios para cada uno de, los departamentos, con el objeto que puedan funcionar debidamente.”

1. Financiamiento:

- Planeación financiera.
- Contabilidad de costos.
- Presupuestos.
- Auditoría interna.
- Estadística.
- Crédito y Cobranzas.

2. Contraloría:

- Contabilidad general.
- Impuestos.
- Relaciones financieras.
- Tesorería.
- Obtención de recursos.
- Inversiones.

CAPITULO IV

CASO PRÁCTICO

4.1 INTRODUCCIÓN

El mayor segmento económico del país está constituido por micro y pequeñas empresas que ocupan arriba del 50% de los empleados a nivel nacional. Debido a lo anterior, se podría considerar que se tiene amplio conocimiento de sus características al igual que de su operación. Así mismo, se pensaría que el sector público, al igual que el privado, tendría gran entusiasmo en conocer este tipo de empresas para poderles ofrecerles servicios que se adecuen a sus necesidades.

Sin embargo la realidad, muestra lo contrario al ser estos negocios los que se encuentran marginados del sector formal de la economía.

Algunas experiencias, como Grameen Bank en Bangladesh y Financiera Compartamos, de C.V. SOFL (Sociedad de Objeto Limitado). En México, entre otras, han demostrado que los servicios financieros son el instrumento para que micro y pequeños empresarios puedan tener un desarrollo económico y mejor calidad de vida al ofrecerles acceso a los servicios de crédito y de ahorro. El desafío actual para quienes presten estos servicios es lograr una autosuficiencia financiera al igual que un crecimiento de escala debido a que el mercado es vasto.

Es por eso que a continuación se trata el caso de este tipo de instituciones financieras que representa un camino para lograr una mejor situación económica nacional y estos organismos para ser autofinanciables, deben trabajar con un programa de calidad

4.2 MICROFINANZAS (FINANZAS POPULARES MEXICANAS)

Se refiere a la prestación de servicios financieros a clientelas marginales, superando dificultades que hacen poco rentable la prestación de tales servicios cuando se utilizan para ello tecnologías bancarias tradicionales tales como:

a) Las características de la transacción (ejemplo, Su monto pequeño, su corto plazo y la necesidad de requerir amortizaciones frecuentes, así como la ausencia de garantías de ejecución legal) encarecen la presentación de estos servicios.

b) Las características del cliente (ejemplo, su nivel de pobreza, el grado de informalidad de su negocio, la lejanía de su ubicación y la inestabilidad de su ocupación) incrementan los costos y riesgos de prestar.

c) Las características de financiar (ejemplo, Información incompleta para evaluarlo, incertidumbre acerca del éxito posible, dificultades para vigilar el comportamiento del deudor, variabilidad de los rendimientos esperados) aumenta el riesgo de falta de pago.

En cada uno de estos casos, no resulta rentable prestar servicios financieros utilizando los procedimientos tradicionales de la banca y la clientela respectiva usualmente queda excluida del acceso a los servicios bancarios. Estas características son típicas de la prestación

de servicios financieros a la mayoría de las pequeñas y microempresas latinoamericanas.

Frente a las dificultades que se presentan los procedimientos bancarios clásicos no constituyen una tecnología apropiada para la prestación de servicios financieros a esta clientela, incluyendo préstamos de distintas clases, instrumentos para depositar ahorros, facilidades para cambiar monedas y hacer transferencias de fondos de oportunidades para transformar riesgos. Si se descansara únicamente en la tecnología bancaria tradicional, sólo una proporción pequeña de la población meta lograría el acceso a estos servicios.

4.3 ANTECEDENTES

FINANCIERA COMPARTAMOS S.A. DE C.V. SOFL.

“Gente Nueva I.AP. (Institución De Asociación Privada)” surge como Institución en la Ciudad de México en 1984 buscando promover los valores humanos, morales y espirituales de la juventud con el fin de fortalecer la integridad de las personas. Su influencia impacta en tres campos de acción: La cultura, los medios de comunicación y la acción social.

Derivado de la acción social de Gente Nueva, surge el **Programa Compartamos** el cual, en sus inicios, auxilió a los damnificados por los terremotos de la Ciudad de México y posteriormente ofreció financiamientos (créditos) a comunidades marginadas. A pesar de haber iniciado actividades desde 1985, no es sino hasta 1991 que se institucionaliza como Asociación Programa Compartamos, I.A.P (Institución de Asociación Privada).

El Programa Generadoras de Ingresos nació de la Asociación Programa Compartamos en 1990 en los estados de Oaxaca y Chiapas con el fin de asistir a las poblaciones marginadas del país, proporcionando capacitación y financiamiento de fácil acceso para actividades productivas, fomentando el ahorro familiar y el autoempleo.

Su crecimiento sostenido motivó a la creación de Compartamos, Oportunidades Financieras en 1999.

El 15 de Noviembre del 2000 la organización deja de ser (Asociación Programa Compartamos I.A.P.): Institución que otorga servicios financieros a las clases menos favorecidas. Son organizaciones que reciben donativos como su principal fuente de ingresos para poder llevar a cabo sus operaciones, no se encuentran reguladas por la Comisión Nacional Bancaria (C.N.V) ni la Secretaria de Hacienda y Crédito Público (S.H.C.P).

Actualmente es (Financiera Compartamos S.A. de C.V. SFOL) obteniendo su certificación como (S.F.O.L) "Sociedad de Objeto Limitado": Sociedad que puede otorgar créditos a personas físicas y morales de una determinada actividad o sector. Pueden captar recursos del público mediante la colocación de valores inscritos en el Registro Nacional de Valores e Intermediarios se encuentra regulas por las autoridades correspondientes "Comisión Nacional Bancaria y Secretaria de Hacienda y Crédito Público.

Esta conversión de entidad civil es el resultado positivo del trabajo ético y profesional de la institución a través del acceso simple y ágil de servicios financieros en las áreas rurales marginadas del país.

4.3.1 FILOSOFÍA DE LA INSTITUCIÓN

MISIÓN

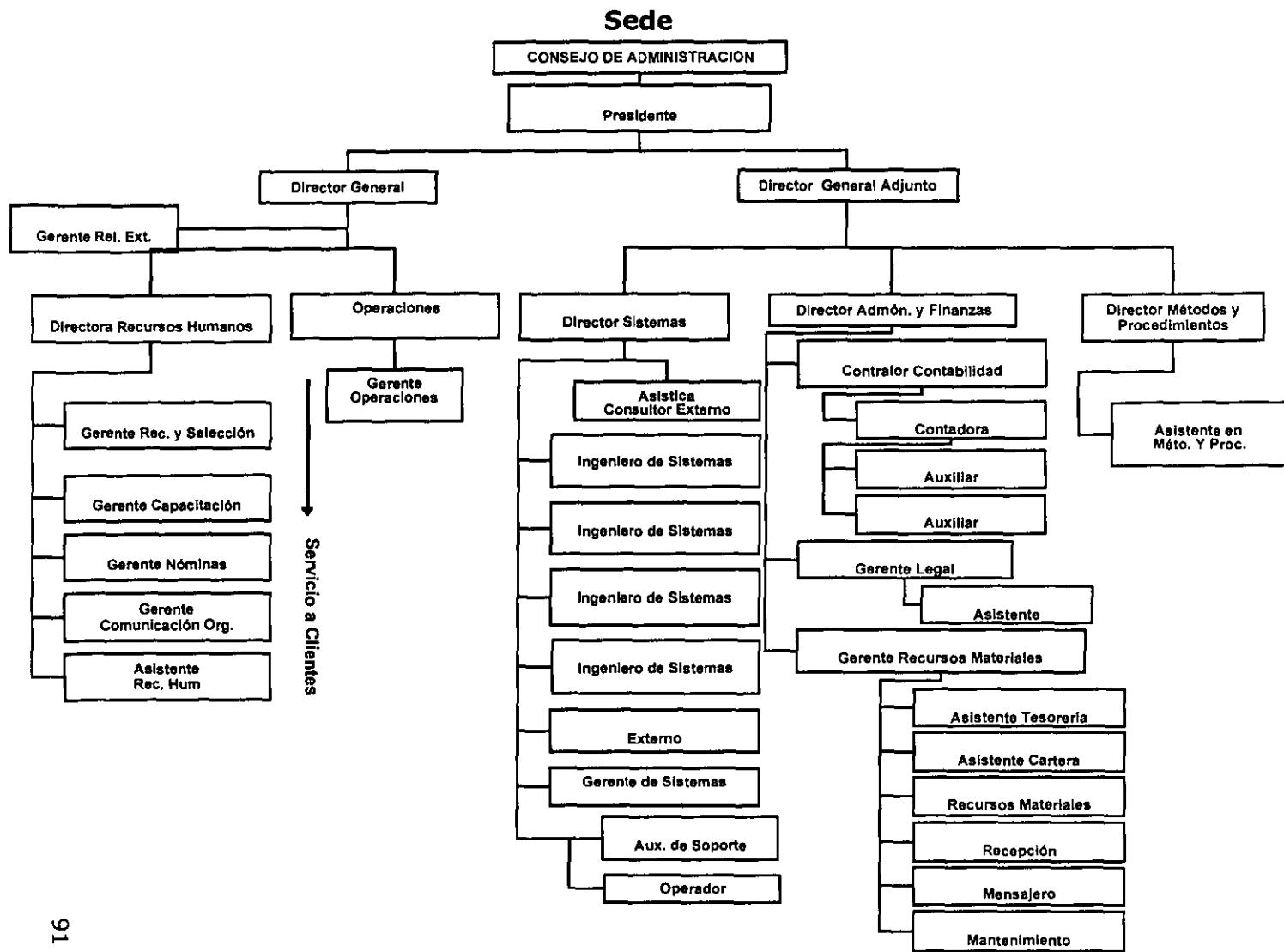
Somos una Institución con responsabilidad social comprometida en llevar servicios financieros adecuados a la gente emprendedora que vive en condiciones desfavorables generando oportunidades de crecimiento económico, personal y social.

VISION

Contando con personal altamente Autorealizado, ser la Institución líder en finanzas populares masificando nuestra cobertura para ampliar las fronteras de los servicios financieros, logrando ser un medio para un México mejor.

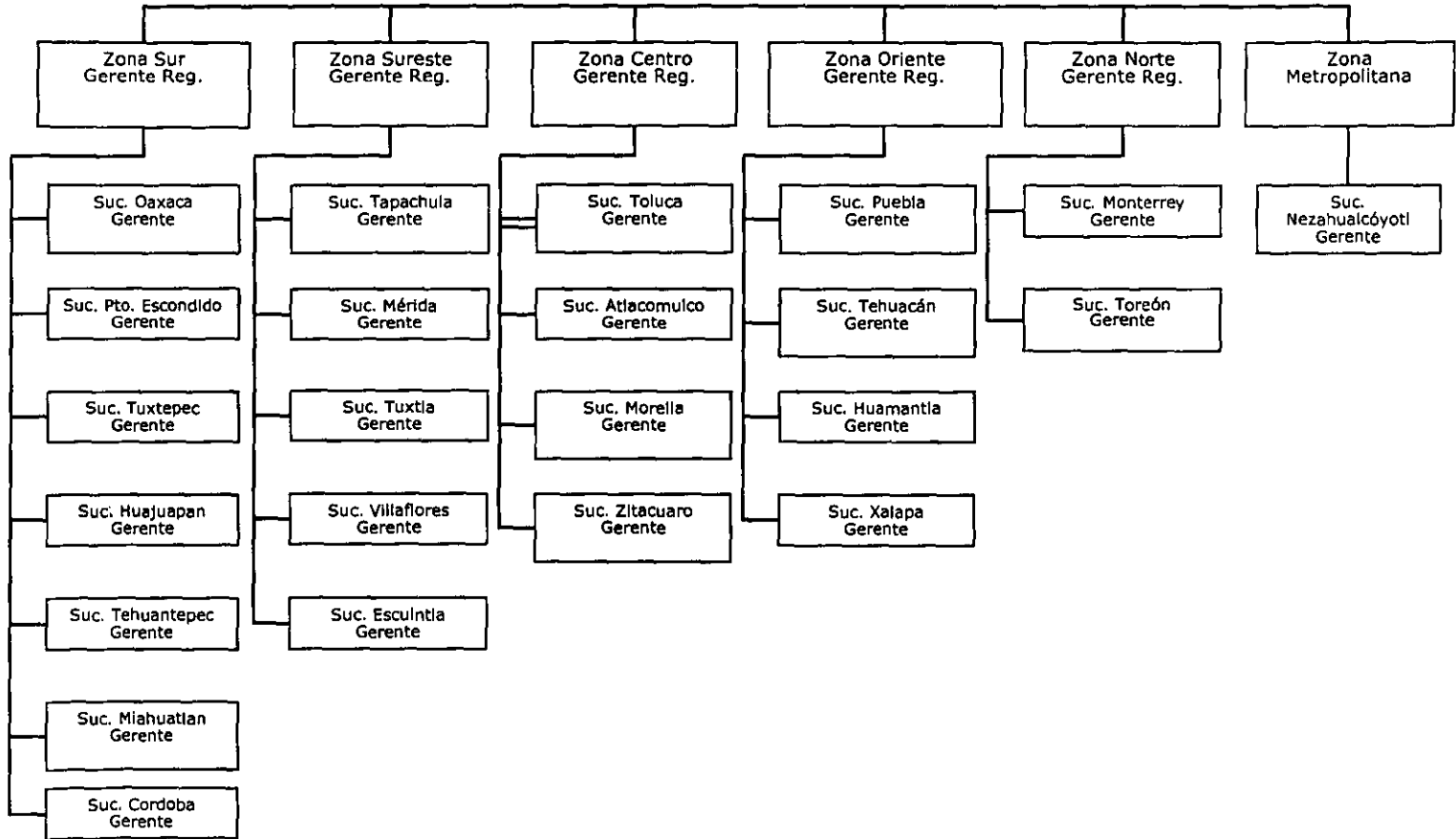
4.3.3 ESTRUCTURA

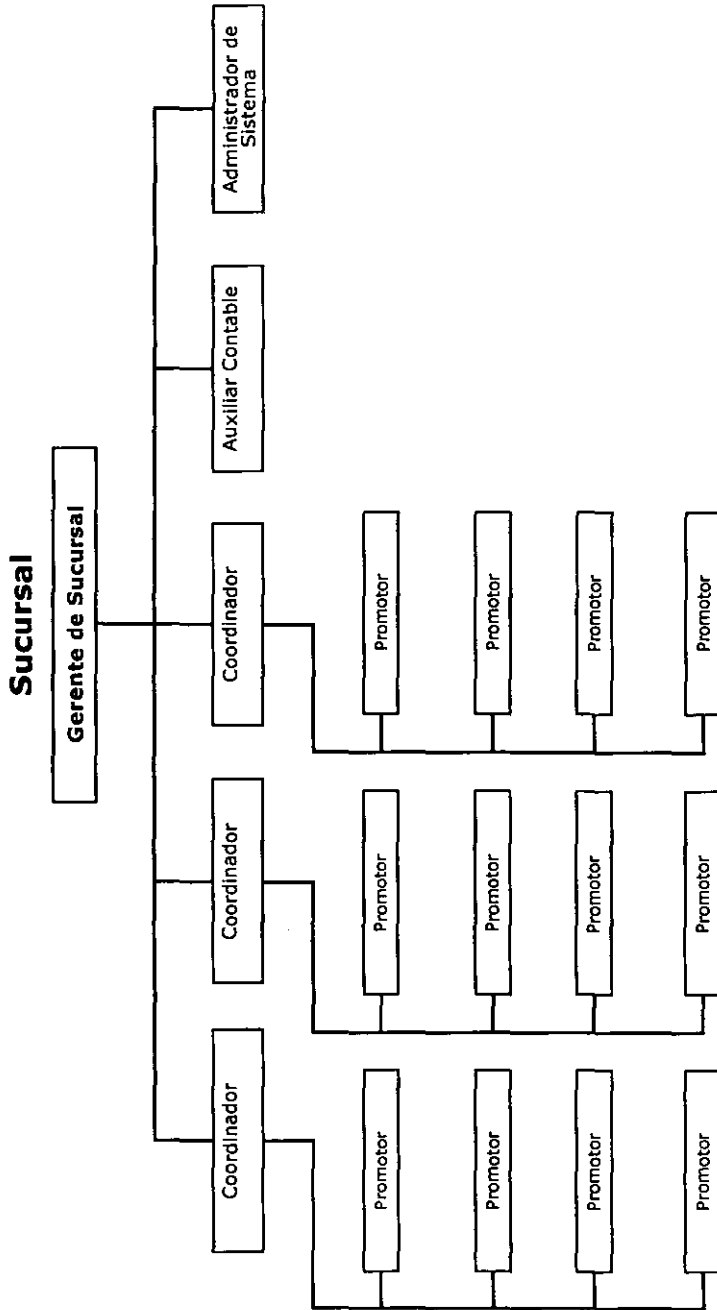
ORGANIZACIONAL



Operaciones

Dirección de Operaciones





4.3.4 Situación Actual de Financiera Compartamos

29 Sucursales
7 Regiones
384 Empleados
29,501 Clientes
267 Coordinadores, Asesores y Promotores

Estados en los que tenemos presencia:

- Distrito Federal
- Estado de México
- Puebla
- Oaxaca
- Chiapas
- Mérida
- Veracruz
- Michoacán
- Monterrey
- Coahuila
- Tlaxcala



4.4 Producto

- **Generadoras de Ingresos**

4.4. ¿Qué son las Generadoras de Ingresos?

- Son un grupo de mujeres que se agrupan en asociaciones comunales de 15 mínimo a 30 máximo socias aproximadamente obteniendo un crédito para su micro o pequeña empresa en lugares marginados de la República Mexicana. Todas son solidarias en el préstamo, si una no paga, las demás lo hacen por ella.
- Las raíces de la mujer mexicana en su comunidad le hacen un usuario perfecto para sistemas de préstamos basados en grupos solidarios.



- El programa de Generadora de Ingresos inició en 1990 en los Estados de Oaxaca y Chiapas con el fin de asistir a las poblaciones marginadas del país, proporcionando financiamiento de fácil acceso a mujeres para actividades productivas, fomentando así el ahorro familiar y el autoempleo.

- Este programa representa un combate frontal a la pobreza, pues ofrece una solución al dilema global de asegurar el crecimiento y la creación de empleos así como la promoción de oportunidades viables en el medio rural. El programa de Generadora de Ingresos ha tenido un gran éxito y presenta un crecimiento sostenido debido a su metodología de crédito, desarrollada por su equipo actual de trabajo. El programa se ha apoyado en la capacitación recibida, a lo largo de los últimos cinco años, de las siguientes instituciones:
 - World Share, San Diego, Cal.
 - Grameen Bank, Dhaka Blangladesh.
 - Finca,, El Salvador, C.A.
 - Banco Interamericano de Desarrollo, México.
 - Institute of Canadian Bankers, México.
 - The Economics Institute, Boulder, Col.
 - Harvard Institute for International Development.

- “Generadora de Ingresos” es un programa innovador que ha encontrado respuestas que se adaptan genuinamente a las realidades locales y que sirven como modelo de la región y de todo el país, ofreciendo un mecanismo financiero que hace más fácil la obtención de créditos a quienes hasta ahora tienen acceso limitado.
- Algunos de los proyectos beneficiados gracias al ofrecimiento de éstos servicios incluyen: producción y venta de comida, producción y venta de ropa, artesanías, productos agropecuarios y lácteos, entre muchos otros.

4.5 Metodología De Generadora de Ingresos

La metodología se resume principalmente en cuatro puntos:

Promoción

Contempla todas las actividades realizadas desde que la Institución logra el primer contacto con el cliente potencial, hasta que hay un grupo interesado en el programa.

Capacitación

Contempla todas las actividades realizadas desde que hay un grupo interesado en el programa, hasta que se obtiene la solicitud de crédito formalmente llenada.

Desembolso

Son todas las actividades por medio de las cuales la Institución hace entrega formal del cheque al cliente.

Recuperación

Todas las actividades realizadas desde que se lleva a cabo el desembolso u otorgamiento del crédito, hasta que se recibe el pago de la última cuota del cliente.

Renovación

Es el proceso por medio del cual el promotor encargado debe hacer una nueva visita al grupo con el propósito de estimularlo y calificarlo para la renovación del crédito.

En la actualidad la metodología de las Generadoras de ingresos cuenta con las siguientes características (Financiera Compartamos S.A. de C. V. SFOL)

- Es una asociación comunal formada por 15 mínimo a 30 máximo mujeres de escasos recursos, quienes reciben financiamiento y soporte para desarrollar microempresas y aumentar su ahorro familiar.
- Los préstamos van desde \$500 hasta \$13,000, en ciclos o plazos de 4 meses y están condicionados al ahorro: entre mayor sea el ahorro mayor será el préstamo en el próximo ciclo.
- Se cobra una tasa de interés del 5% mensual sobre la cantidad prestada.
- El producto esta diseñado para que los clientes paguen una cantidad semanal determinada durante las 16 semanas que duran los créditos.
- Para el otorgamiento del crédito, no se requiere que los clientes cuenten con algún bien que pueda ser utilizado como garantía. "Financiera Compartamos" basa su metodología en la "garantía solidaria" donde los clientes adquieren un compromiso solidario en el cual se comprometen a responder tanto moral como económicamente con el programa, así como unas con otras en caso de necesidad.

5. DIAGNÓSTICO

La institución actualmente se encuentra en una etapa de continuos cambios respecto a los procesos administrativos, por la conversión de (Asociación Compartamos I.A.P.) año 2000 a (Financiera Compartamos S.A. de C.V. SOFL) año 2001, por lo cual exige la calidad total en todas sus funciones operativas actuales y el Recurso Humano e implementación de nuevos procesos.

La conversión actual de la organización necesita realizar un **Diagnóstico** por medio de la **observación**, para analizar y determinar que procesos necesitan estandarizarse, implantarse, diseñarse y luego como controlarlos para lograr una administración de Calidad Total constante.

Al realizar el diagnóstico por medio de la observación se detectó la necesidad urgente de implantar Técnicas de Promoción a la Metodología Operativa ya establecida del programa de Generadora de Ingresos, por que, está causando una masificación NO eficiente, del mercado potencial y real, realizando una difusión deficiente de las características del producto e igualmente el conocimiento inadecuado de la misión de la propia institución.

El Diagnóstico se realizo en (SEDE-CORPORATIVO) donde se ubican todas las áreas administrativas necesarias para brindar servicio al cliente interno y externo, fuente de servicio total a cada una de las

29 sucursales de la organización, conjuntamente con un diagnóstico en CAMPO-SUCURSALES.

En SEDE-CORPORATIVO se encuentra el área de **Métodos y Procedimientos**, responsable de apoyar a cada una de las áreas y sucursales de la institución, por que es el departamento que se dedica a funciones como: Estandarización de procesos, creación y actualización de Manuales de Métodos y Procedimientos, Investigación de Mercados, creación de nuevos productos y Auditorias Metodológicas.

Por lo tanto ese departamento al realizar, diversos proyectos originados por las necesidades de todas las áreas. Le da la oportunidad de conocer las necesidades, debilidades, problemáticas y opiniones, del medio interno y externo del total de la institución, logrando obtener una visión más amplia y comprensible.

Todo lo anterior mencionado tiene relación, con el desarrollo del **Diagnóstico de Observación** que se realizó ya que me encuentro en esa área, facilitando la elaboración de un Análisis retroalimentativo de observación y práctico logrando un criterio realista y comprensible.

Las **Oportunidades y Debilidades** características esenciales del medio externo de la organización se diagnosticaron por medio de dos técnicas:

- **Auditoria Metodológica.**
- **Encuestas De Salida de las Clientas.**

Auditorias Metodológicas: Se lleva a cabo únicamente en Sucursales y quien es responsable de realizar las auditorias es el área de Métodos y Procedimientos, para evaluar si realizan correctamente sus actividades administrativas y atención al cliente (Campo).

La **Auditoria Administrativa** es una herramienta muy útil para el Diagnóstico de Observación.

En él proceso de **Auditoria Administrativa** tiene dos partes:

Parte 1 Califica:

- Información general del empleado: Uniforme, puntualidad, el manejo de sus clientes, capacitación etc.

- Evaluación por parte de la sucursal: Se refiere a una "Evaluación Propositiva" que la sucursal tiene que realizar acerca del servicio que obtiene de oficina central SEDE - CORPORATIVO.

Parte 2 Califica:

- Evaluación del Cliente: Donde el cliente dará calificaciones específicas del desempeño tanto del promotor, coordinador, gerente, y el servicio que se le ha brindado.
- Evaluación del auditor: El auditor mide el desempeño de la mayoría de las actividades que realiza el promotor y el sentir de las clientas con el producto y servicio.

Encuestas de Salida de las Clientas

Se encuestaron 29 sucursales, con un total de 5,393 Encuestas aplicadas al programa Generadora de Ingresos, entrevistando, a las clientas que desertan, para conocer las razones y factores más trascendentales del por que de su salida.

El resultado de las Encuestas de Deserción de las Clientas, es una base de datos muy valiosa, comparando, con la información de la Auditoria Metodológica, demostrando las necesidades reales y actuales del consumidor y así implantar **Técnicas de Promoción** eficientes, a la Metodología Operativa del producto de Generadora de Ingresos, logrando que el mercado potencial y real conozca las características del producto y misión de la Institución transformando clientes "OCASIONALES" por clientes "FIELES".

CAUSAS DETECTADAS POR ÉL DIAGNOSTICO:

- ◆ La Promoción directamente la realiza en la Institución él (Promotor), del producto Generadora de Ingresos por que tiene trato directo con el cliente, basándose únicamente en el proceso de Promoción definido por la Metodología del programa.
- ◆ Las actuales Técnicas de Promoción, no son suficientes para ampliar el mercado potencial y mantener a los clientes actuales de la Institución.
- ◆ Falta explorar, explotar y definir otras fuentes internas de la Institución especializadas para contribuir en la actualización del Proceso de Promoción.
- ◆ Es mínima la motivación promocional, dirigido a los clientes actuales, lo cual no auxilia en evitar la deserción de los clientes.
- ◆ Se encontró que no hay Técnicas de Promoción actualizadas, para abarcar el mercado real y potencial.

A continuación muestro el cuestionario de la Encuesta de Deserción de las Clientas de Generadoras de Ingresos.

ENCUESTA DE SALIDA DE LAS CLIENTAS

Nos interesa conocer sus comentarios para poder ofrecer un servicio que se adecue a sus necesidades. Le pedimos de favor marque con una cruz la respuesta correcta.

NOMBRE _____ GENERADORA _____
DELEGACIÓN O MUNICIPIO _____ FECHA _____

1. ¿Qué giro tiene su negocio?

Comercio Servicio Producción Otro Especifique _____

2. ¿Cuántos ciclos estuvo en el programa?

Uno Dos Tres Cuatro Cinco Seis o más

3. ¿En que utilizo sus prestamos?

Negocio Familia Construcción Deudas Activos Otro / Especifique _____

4. ¿Cuál fue la razón fundamental por la que se salió de generadoras?

Problemas con el Promotor Reuniones Semanales Distancia Tiempo

Ahorro Cuota Morosidad Problemas Personales Malos Manejos

Mal Servicio Pocas Ventas Otro / Especifique _____

5. Sobre la pregunta anterior, ¿Qué nos recomienda que hagamos para mejorar nuestro servicio?

6. Si usted pudiera cambiar algo del producto ¿Qué cambios o modificaciones del haría?

Plazo __ Cuota de Recuperación __ Monto __ Pagos Semanales __ Ahorra __
Trámites __ Reuniones __ Número de Socias por Grupo __ Otro / Especifique _____

7. ¿Actualmente esta recibiendo algún préstamo?

Sí _____ No _____

8. ¿En caso afirmativo ¿De donde Proviene?

Esposo o Compañero __ Hijos (s) __ Familiar __ Amistad __ Prestamista __ Caja Popular __
Gobierno __ Banco __ Unión de Crédito __ Otro / Especifique _____

9. En caso de no estar recibiendo algún préstamo. ¿Cómo se fondeara de ahora en adelante?

Esposo o Compañero __ Hijo(s) __ Familiar __ Amistad __ Prestamista __ Caja Popular __
Gobierno __ Banco __ Unión de Crédito __ Otro / Especifique _____

10. ¿Estaría dispuesta a regresar al programa de generadora de ingresos?

Sí _____ No _____

5.1 RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS DE SALIDA

Del 19 de Octubre al 2 de Noviembre del 2000

OBJETIVO

El objetivo fundamental de la encuesta de salida es conocer las razones y factores más trascendentales de la deserción de los clientes. Logrando detectar y satisfacer sus necesidades de los clientes para así proporcionar un servicio adecuado.

RESULTADOS

1. Encuestas Recibidas

El número total de encuestas recibidas son **5,393** encuestas en el periodo del 19 de Diciembre de 1999 al 2 de Diciembre del 2000.

Señalando que el proceso de cuantificación se baso en resultados reales, compaginados con los resultados totales.

SUCURSALES	ENCUESTAS RECIBIDAS
Huajuapán	214
Ixtlahuaca	126
Mérida	280
Monterrey	342
Oaxaca	794
Puebla	1,052
Puerto Escondido	142
Tapachula	361
Tehuantepec	115
Torreón	105
Tuxtepec	345
Tuxtla	1,097
Villa Victoria	420

2. Giro del Negocio

- En su mayoría las clientas se dedican al **Comercio** (65.03 %).
- En segundo lugar corresponde a todas las clientas que **No Contestaron** a la pregunta sobre el giro de negocios con un (13.91%) reflejando una mala supervisión del llenado de la encuesta que realizaron las clientas.
- El giro de negocios de **Servicios** representa el tercer lugar con (8.47 %).
- El de **Producción y Otros** giros representa porcentajes muy semejantes del (6.58 % y 6.01%).

-

3. Ciclos en el Programa

- La gran mayoría de los clientes que salen del programa (41.69%)son del **Primer Ciclo**.
- El porcentaje se reduce en un (20.56 %) de los clientes al terminar el **Segundo Ciclo**.
- De la misma manera él (13.83 %) acabando el **Tercer Ciclo**.
- El porcentaje tiende a disminuir conforme a la antigüedad.

4. Uso del Crédito

- Él (70.00%) de los clientes utilizó el crédito para invertir en su **Negocio**.
- Él (14.48%) los créditos son para sus **Familias**.

- Él (10.03%) **No Contesto** en que utilizo sus créditos.
- El crédito utilizado para **Construcción** y el **Pago de Deudas**, en muy pequeños porcentajes (2.24 % y 2.02) con una diferencia mínima.

5. Razón Fundamental de Salida

- La razón fundamental de salida es por **Problemas Personales** con un 21.46 %.
- El 19.43 % la razón es el **Tiempo**
- **Reuniones Semanales** y **Morosidad** tienen un porcentaje semejante del (17.97 % y 17.85%)
- Marca un 10.13 % en **Distancia**.
- **Las Pocas Ventas** de los negocios influyen en un 3.8 %.
- También con un 3.62 la respuesta **Otro** que engloba generalmente 6 razones:
 - Enfermedad.
 - Fallecimiento.
 - Descansar del programa.
 - Viajar.
 - Cambio de residencia
 - Desempleo.

6. Cambios o Modificaciones al Producto.

- El 25.55 % **No Contesto**.
- Hay 4 modificaciones solicitadas al producto las cuales son:
 1. **Reuniones** 19.17%.
 2. **Pagos Semanales** 17.81 %.
 3. **Cuota** 14.48 %.
 4. **Plazo** 14.06 %.
- Tomando en cuenta un 4.20 % de clientas referentes a **Socias por Grupo**.

7. Reciben Algún Préstamo.

- El 79.10 % de las clientas que dejaron el programa **NO** cuentan con crédito.
- Únicamente el 5.47 % **SI** cuenta con crédito en la actualidad.

8. De Donde Proviene El Crédito.

- Él (33.56 %) de los (5.47 % clientes), consiguieron sus créditos por parte del **Esposo o Compañero**.
- En segundo lugar con el 24.07 % adquieren prestamos de **Caja Popular**.
- Disminuyendo con **Gobierno** en un 70.12 %.
- **Familia y Unión de Crédito** igual porcentaje (5.08 % y 5.08 %).
- Por ultimo igualmente **Banco y Amistad** (3.73 % y 3.73 %) respectivamente.

9. De Donde Conseguirán Créditos

- Para las clientas que no cuentan con crédito actualmente (79.10 %) su mejor opción para obtener un crédito es por medio del **Esposo o Compañero** con un (71.38 %).
- Se considera el 7.20 % de **Otra** respuesta, generalmente adquieren un préstamo de su propio negocio o trabajo.
- **Hijos** 4.69 % y **Familia** 5.53 %.

10. - Regresar al Programa.

- El 67.79 %, los clientes que han dejado el programa estarían dispuestos a regresar al programa.
- El 21.86 % no estaría dispuesto a regresar.

6. PROPUESTA

Se propone desarrollar:

CIRCULOS DE CALIDAD

Primeramente vender la propuesta de implantar Círculos de Calidad convenciendo y comprometiendo a la Dirección General y a los Gerentes correspondientes, para mejorar el proceso de Promoción del producto de "Generadora de Ingresos", desarrollando un plan de trabajo para la introducción de los Círculos de Calidad a efectos que estos formen parte de la operación de eficientar el proceso de Promoción.

El objetivo de llevar a cabo Círculos de Calidad es lograr compartir con la institución la responsabilidad de definir y resolver problemas de coordinación, productividad y por supuesto de Calidad, para así lograr el mejoramiento del proceso de implementación de Técnicas de Promoción en el producto "Generadora de Ingresos".

Se forma un grupo de 8 empleados voluntarios con su supervisor, realizando tareas similares, reuniéndose una vez a la semana en horas de trabajo, recibiendo remuneración adicional para obtener motivación y crear conciencia y orgullo por el trabajo bien hecho.

Las reuniones se celebrarán en una biblioteca privada fuera del área de trabajo, para lograr un ambiente tranquilo propiciando una comunicación fluida en los trabajadores y los directivos o gerentes.

Los miembros del Círculo de Calidad se les proporciona capacitación primeramente a los Gerentes y estos entrenan a los líderes, quien a su vez capacitan a los miembros del Círculo.

Los temas en los cuales los miembros son instruidos incluyen principios de técnicas de solución de problemas, tormenta de ideas, análisis de problemas, toma de decisiones, diagramas de Ishikawa, diagramas de Pareto, presentación de resultados y casos de estudios.

Esto lograra que cada miembro colabore voluntariamente y prepararlos para desempeñar su papel como integrantes de un Círculo de Calidad.

OPERACIÓN DE LOS CIRCULOS DE CALIDAD:

- 1. AGENDA:** Proporcionar por anticipado una Agenda clara y sencilla para las reuniones incluyendo hora de (inicio y terminación), lugar y el objetivo de la reunión.
- 2. PROCEDIMIENTOS CLAROS:** Plantear reglas o la metodología de la reunión, esto logra que se sientan más cómodos en la reunión.

3. **OBJETIVOS CLAROS:** Dar a conocer el objetivo (Aplicación de Técnicas de promoción al producto de "Generadora de Ingresos") e igualmente participar en la definición de los objetivos del grupo de trabajo.
4. **TIEMPO DE REFLEXIÓN:** Tener un descanso corto en las reuniones e igualmente cuando surga un conflicto o la situación se pone muy difícil, conceder un tiempo de silencio para que los miembros se serenen.
5. **MINUTAS:** Durante la reunión, alguien deberá ser responsable de registrar lo que sucede al final de la reunión, la minuta debe distribuirse a los miembros del equipo y cualquier otra persona que necesite saber lo que ocurrió.

En las reuniones lo fundamental es la solución de problemas.

Analizar el problema "Falta de Técnicas de Promoción" y recopilación de información.

- Búsqueda de soluciones.
- Selección de una solución.
- Presentación de la solución a la gerencia.

El plan de acción correctiva o de mejoramiento es expuesto a la Dirección o la Gerencia, para continuar con un diálogo con otras áreas y niveles, involucrándose éstas según lo requiera el análisis. Si existe acuerdo se autoriza la implantación, pero si por alguna causa no se

aprueba, se explica al grupo y se les motiva a encontrar otra solución más viable.

- Ejecución de la solución.
- Evaluación de la solución.

Finalmente, los logros de los Círculos de Calidad deben publicarse en los boletines de la empresa o fijar en los tableros, de tal manera que los participantes reciban reconocimiento por sus esfuerzos, tanto de la gerencia como de sus compañeros de trabajo, y a la vez conozcan los avances e impacto de las propuestas desarrolladas.

Para que los miembros de un grupo de la organización participen libremente y aporte ideas sobre el tema de Aplicación de Técnicas de Promoción en el producto de Generadora de Ingresos se llevara a la práctica la técnica de LLUVIA DE IDEAS.

1. El grupo de integrantes esta conformado por el Gerente Regional Centro, Gerente de la sucursal de Atlacomulco, 2 Promotores de la sucursal de Atlacomulco, el Gerente de sucursal del Distrito Federal, un Coordinador, Director de Métodos y Procedimientos, Gerente de Cartera, Dir. De Recursos Humanos y Gerente de Capacitación.

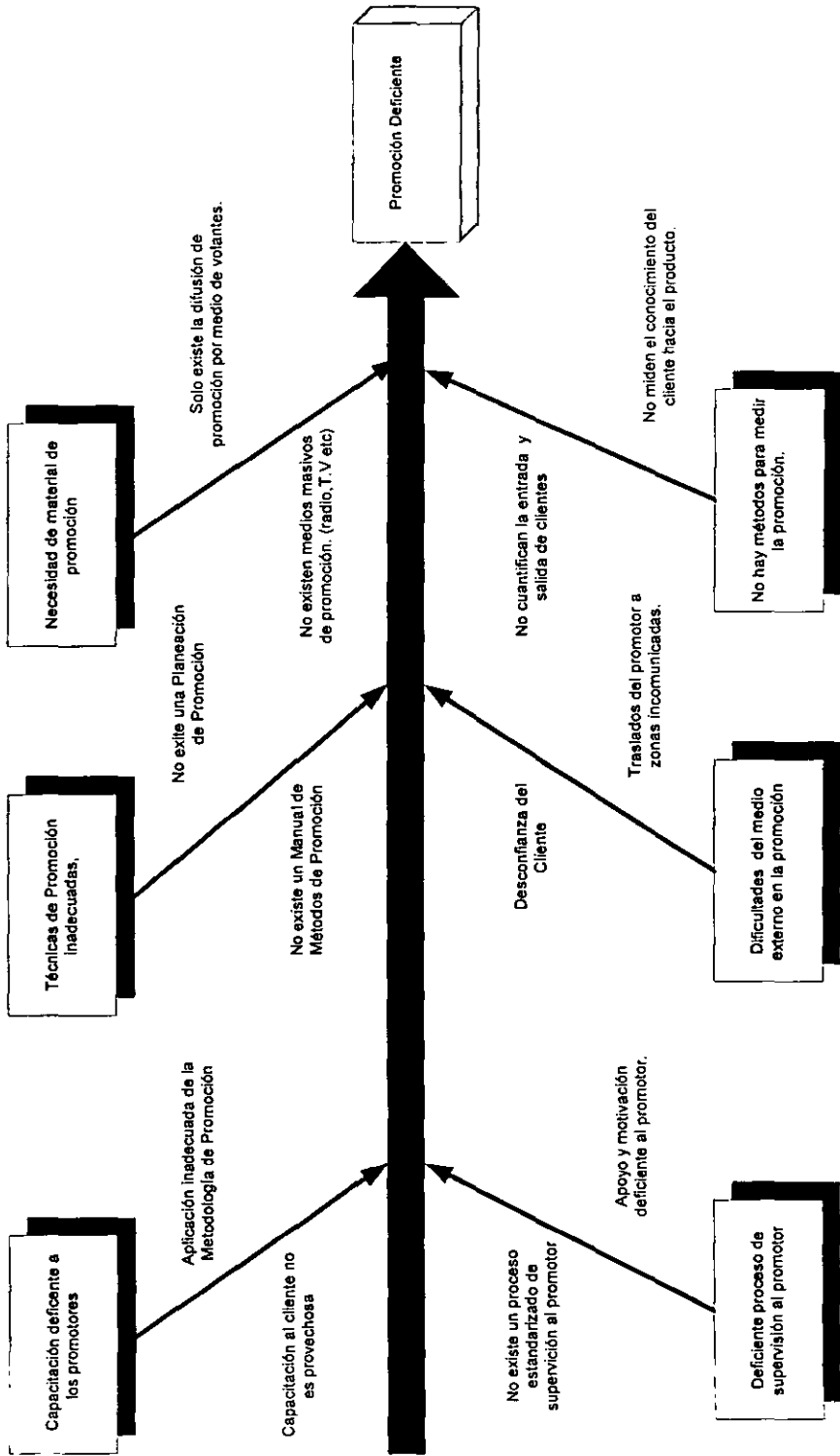
Se eligió una combinación de puestos claves en Sede-Corporativo y Sucursal para lograr una diversidad de opiniones.

2. Los participantes de la sesión, se les pide que realicen una lista por escrito de las ideas sobre el tema (posibles causas del problema).
3. Cada participante lee sus ideas, presentándolas en un rotafolio, permitiendo el dialogo.
4. Preguntar a cada personal, por turno si tiene puntos adicionales que comentar, agotando cualquier idea.
5. En este momento se tiene una lista básica de datos sobre el problema las cuales son:
 - a) Aplicación inadecuada del proceso metodológico de promoción del producto Generadora de Ingresos.
 - b) La capacitación deficiente a los promotores en promoción y el proceso metodológico del programa, provocando la deserción de las clientas por la inadecuada difusión de la información del producto de "Generadora de Ingresos".
 - c) Inadecuada supervisión por parte de los Gerentes de sucursal a los promotores quienes son la clave de la "Venta" lo cual la institución depende de ellos.
 - d) No realizar estudios de investigación sobre el ambiente externo que influyen en la actitud del cliente y elección sobre productos de financiamiento.
 - e) La promoción no es completamente clara para el cliente.
 - f) No condicionan y motivan al cliente en los elementos que ofrece el servicio del (programa o producto).
 - g) Escasez de planeación estratégicas y ocasionales de ventas no usuales como la:

- Presentación del producto en ferias y exposiciones
- h) No actualización del Proceso de Promoción.
- i) No hay un Manual de Métodos y Procedimientos de Promoción.
- j) Dificultades externas que sufren los promotores: Traslados a zonas incomunicadas, ambientales; sol, lluvia, frío, etc.
- j) No existe diversidad de materiales promocionales, únicamente el manual de operaciones de Generadora de Ingresos.
- k) Desconfianza del cliente hacia el servicio que proporciona la empresa por el giro que tiene la misma.
- l) Únicamente es responsable de la promoción el promotor, limitando el impacto de una eficiente promoción.
- m) No explotar otras fuentes internas de la institución para contribuir en la actualización del Proceso de Promoción.

A continuación se representara las causas principales del tema Aplicación de Técnicas de Promoción visualizado en un **Diagrama de Causa y Efecto de Ishikawa** el cual es el siguiente:

DIAGRAMA DE CAUSA - EFECTO DE ISHIKAWA



El Diagrama de Ishikawa visualiza el problema de la necesidad de aplicar "Técnicas de Promoción", presentando las categorías principales de sus causas.

Al detectar que la institución necesita implantar Técnicas de Promoción eficientes en su programa de "Generadora de Ingresos" para así, lograr el posicionamiento de su mercado real y potencial manteniendo la fidelidad del cliente a la institución.

Por lo tanto se tiene un análisis amplio sobre las causas trascendentales del problema para así poder diseñar "Técnicas de Promoción eficientes al producto de Generadora de Ingresos".

Antes de diseñar las Técnicas de Promoción, propongo una Planeación de Promoción.

PLANEACIÓN DE LA PROMOCIÓN

PASO 1 Determinar Oportunidades

El proceso inicia con una evaluación de oportunidades para la promoción:

1. Tendencia favorable en la demanda: Realizar una promoción en dirección a la demanda que proporciona la institución a un producto de microcrédito que consiste en proporcionar préstamos a clientes que han sido marginados del sistema financiero formal.

◆ Fuerte diferenciación del producto.

Exponer todas las características y ventajas que la competencia, no ofrece del producto de Generadora de Ingresos

- Trato personalizado.
- Tramite ágil y oportuno.
- Servicio en sitio (en su domicilio).
- Fuentes permanentes de financiamiento.
- Cobro de tasa de interés menor a la competencia.
- No se requiere un bien que pueda ser utilizado como garantía.
- Único requisito para adquirir un crédito (Credencial de Elector).

◆ **Motivos emocionales de compra (Ingreso al programa).**

Al inaugurar una Generadora de Ingresos, se realiza un Acto Simbólico sembrar un arbolito” duración 10 minutos.

Recordar que se tiene que regar día a día para que crezca al igual que la Generadora de Ingresos si no se riega constantemente el árbol sé marchita, lo mismo pasa con los créditos otorgados.

A pesar de no regar el árbol el promotor tiene que explicar el significado de sembrar un arbolito.

◆ **Recursos Adecuados**

La campaña tiene la solvencia económica para ejecutar la oportunidad de promoción “ Técnicas de Promoción”

PASO 2. Determinar los objetivos.

- Cumplir detalladamente la Metodología Operativa de Promoción en su totalidad, asegurando la comprensión del consumidor sobre las características del producto y la institución, útil en la decisión de la “Venta”.
- Diseñar e implantar “Técnicas de Promoción eficientes” (premios tangibles e intangibles al cliente por lograr la adquisición del producto Generadora de Ingresos).

- Lograr una promoción, por medio de la actualización, capacitación, supervisión, apoyo y motivación a los promotores (Punto clave de la venta).

PASO 3. Organizar la empresa.

En la organización se han estudiado sus "Fuerzas y Debilidades" determinando y calificando sus características; estructura organizacional, tecnología, planeación, etc. Demostrando resultados positivos para iniciar una planeación promocional.

La empresa se organizara por medio de las áreas claves sobre el proceso de promoción las cuales son:

- Dirección General y Adjunta.
- Dirección de Operaciones. Es la que supervisa la operación de las sucursales.
- Dirección de Métodos y Procedimientos: Por que es la responsable de la estandarización de los procesos, actualización de los manuales, análisis de los productos y realización de Auditorias Metodológicas.
- Gerencia de Mercadotecnia.
- Sucursales: Son los responsables de proporcionar el servicio personalizado.

PASO 4. Selección de Audiencia.

- Nuestro nicho de mercado son las poblaciones de escasos recursos en zonas marginadas de la República Mexicana.
- Grupos de mujeres en zonas marginadas de todos los estados de la República Mexicana, por que juega un papel principal en el desarrollo de su comunidad y de su familia, destinando sus bienes al presente y previendo su futuro.

Actividades permitidas para el destino del crédito

- Vendedores de plazas de mercado
- Vendedores estacionarios o semi-fijos
- Actividades pequeñas y medianas de comercialización
- Talleres
- Restaurantes
- Panaderías
- Calzado
- Artesanos
- Carpinterías
- Transporte
- Otros

Actividades no permitidas para el destino del crédito

- Bares
- Locales nocturnos
- Comercio ilícito
- Aquellas actividades que no se encuentren relacionadas directamente con la microempresa.

Actividades que no pueden ser financiadas

- Compra de bienes inmuebles
- Mejoras realizadas a la vivienda que no puedan comprobar un mejoramiento en la calidad de atención o servicio de la microempresa
- Pago de deudas, recuperaciones de capital y dividendos que no señalen transformaciones positivas de tipo financiero en la microempresa
- Arrendamiento o compra de terreno, casa, construcción o edificio
- Compra de vehículos
- Impuestos
- Funerales
- Celebraciones familiares
- Actividades ilícitas o que atenten contra la moral
- Otros

PASO. 5 Selección del Mensaje.

Compartamos Oportunidades Financieras

“Calidad, Servicio e Integridad”

¡Tu préstamo, rápido y fácil!

PASO 6. Determinar Presupuesto

La cantidad fijada para ejecutar la promoción eficiente es aproximadamente de \$ 200,000.

PASO 7. Implantación de Estrategia promocional.

Se estructura un Control de Dirección, Gerentes Regionales conjuntamente con Gerentes de Sucursal y crear un nuevo puesto llamado Capacitador Regional específicamente de sucursal para capacitar a los promotores en la metodología de promoción del programa de Generadora de Ingresos, asegurando todas las decisiones implementadas en la promoción.

El Capacitador Regional se asegura de que la promoción la realice eficientemente el Promotor.

La campaña de promoción durara 4 meses.

Al término de la Planeación de Promoción se inicia el diseño de las Técnicas De Promoción más apropiadas para el producto o programa.

PASO 8. Medir los Resultados y Emprender las Acciones Correctivas.

Se mediran los resultados de la promoción realizando:

1. Estándares para la efectividad promocional, cuantificando los resultados, por medio de la realización de encuestas sobre la opinión de las clientas, referente a la aceptación de las promociones, obteniendo una base de datos de gran utilidad para poder comparar con los estándares anteriormente especificados.
2. Control del desempeño real de promoción, realizando experimentos, pruebas piloto en la operación para incluir los efectos de otras variables que se incluyen o controlan los efectos del mercado.

Por lo cual el Capacitador Regional, llevara a campo a sus promotores que capacito, sobre la promoción del producto a realizar pruebas piloto con clientas, para lograr obtener una promoción eficiente comparando resultados con los estándares recibidos.

PROPUESTA DE TÉCNICAS EFICIENTES DE PROMOCIÓN EN EL PROGRAMA DE GENERADORA DE INGRESOS.

DESCUENTOS EN LOS PRECIOS.

Diseñar descuentos en la tasa de interés llamada Tasa Preferencial

TASAS PREFERENCIALES

Lo cuál sería un plan de incentivos para clientes, se determina la cuota a pagar en el crédito que va a renovar el grupo dependiendo de su comportamiento en el último ciclo.

1. Todos los grupos iniciarán con la tasa de interés "Normal".
2. La calificación que obtenga un grupo en su último préstamo, será la que se utilizará para determinar la tasa de interés que se le asignará al cliente para el nuevo préstamo.

La calificación es por medio del cumplimiento de sus pagos.

CUPONES

Los clientes acumulan, cupones por cada persona que recomiendan para obtener premios.

La manera de hacerla llegar es por medio de correo a los domicilios de los clientes de un segmento seleccionado con anterioridad.

También por medio del punto de venta promotor – cliente (Entrega del pago en el lugar de reunión indicado por los clientes).

Para lograr efectos positivos, el beneficio de los premios debe ser realmente atractivo para los clientes.

No inducir en engaños.

CONCURSOS Y SORTEOS

En esta caso, los participantes deben demostrar un determinado nivel de “Capacidad” en alguna área específica.

Las clientas de la institución se caracterizan por ser personas fielmente arraigadas a sus costumbres de su tierra natal (estado) por lo cual sería un éxito organizar concursos de las mejores artesanías.

Se recurrirán a pocos premios de gran valor que a una infinidad de premios.

Los premios deben ser coherentes con la imagen de la empresa:

- Mayor crédito
- Tasas Preferenciales.
- Artículos electrónicos para el hogar.

ARTÍCULOS PUBLICITARIOS

En la compra de un servicio en la primera operación obsequiar artículos publicitarios; plumas, gorras, bolsas, relojes, calendarios, camisetas, etc.

PROMOCIONES EN EL PUNTO DE VENTA

Se obsequian a los clientes calcomanías tamaño carta para que las peguen en sus negocios.

Creación de "Letreros" iniciando con la sucursal del Distrito Federal, seleccionando lugares de ubicación claves, a negocios o casas por que los clientes en su domicilio tienen su negocio, para conseguir mas respaldo de los clientes y aumentó de las ventas.

Realizar una revista para las clientas llamada Avance Femenil la cual contenga:

- Experiencias de las propias clientas al haber adquirido él (programa-producto).
- Reportaje histórico de alguna zona tradicional de su tierra natal.
- Sugerencias de las Clientas.
- Recetas de Gastronomía proporcionadas por las clientas.
- Pensamientos, versos hacia la mujer.
- Descripción de algún puesto de la organización (Para lograr el conocimiento y confianza del cliente hacia la organización).

EVENTOS Y FERIAS DEL RAMO.

- Organizar Eventos y Ferias del ramo para llegar a muchos prospectos que no se alcanzan por medio de la fuerza de ventas como son eventos organizados por el D.I.F. Instituciones Civiles del Estado.
- Ferias tradicionales de los estados como son: Feria del Mole en Milpalta, Feria de la Nieve en Tulyehualco, Feria Textil anual en el Distrito Federal World Trade Center etc.
- Cada medio año realizar un evento de "Encuentro de Generadoras de Ingresos", consiste en organizar una convivencia de clientas de diferentes municipios del mismo estado, asistiendo con el fin de comunicar y compartir los beneficios adquiridos por la adquisición del (programa-producto) con otras mujeres, dar reconocimiento público a las Generadoras de Ingresos más cumplidas por medio de un diploma.
- Patrocinar bailes de las mismas ferias municipales o estatales.
 - Obteniendo la posibilidad de encontrar futuras ventas.
 - Introducir nuevos productos.
 - Contacto con nuevos clientes.
 - Vender más a los clientes presentes y educar a los clientes por medio de publicaciones y material audiovisual.

CONCURSOS DE VENTAS

Programa de Incentivos: Bonos en dinero para el Promotor.

Es un parámetro que calcula mensualmente por Promotor ciertas variables; Total de Cartera, Total de GDI's, Total de Integrantes de GDI's, Cartera Morosa.

Logrando la motivando de los Promotores a obtener su Bono Mensual y también como control de eficiencia para aumentar la Cartera Total.

7. RESULTADOS ESPERADOS

Por medio de una Planeación de Promoción adecuada para sí poder aplicar Técnicas de Promoción eficientes al programa de Generadora de Ingresos da como resultados:

- Posicionamiento de mercado potencial y real, capacitar adecuadamente a la fuerza de ventas (promotores) y al cliente.
- Realización de presentaciones promocionales, dejando bien definido el concepto de Generadora de Ingresos y la misión de la organización.
- Estandarización del proceso de promoción por medio de un Manual de Métodos y Procedimientos de Promoción.
- Utilización de diversidad de material adaptable de difusión de medios masivos de promoción (radio, televisión, anuncios etc.).
- Proceso adecuado y constante de supervisión al promotor, por medio del puesto de Capacitador de Sucursal, proporcionándole apoyo y motivación en todos los aspectos.
- Se tendrá una visión amplia y preventiva de los factores externos que afectan directamente al promotor (zonas incomunicadas, fenómenos naturales etc.) para poder apoyar a las sucursales en lo necesario, evitando duplicidad de funciones.

- Aplicar Técnicas de Promoción eficientes para establecer relaciones a largo plazo con los clientes, disminuyendo la deserción de las clientas.
- Desaparecer la desconfianza del cliente potencial por medio de una demostración eficiente de lo que hace y ofrece él (programa o producto) y la institución misma obteniendo clientes "Fieles".
- Posibilitar mayores fuentes de créditos en la región, con líneas más flexibles y acordes a las posibilidades de la economía formal e informal para evitar los préstamos con agiotistas cuyos intereses son muy elevados.
- Apoyar el proceso administrativo y tecnológico de cada microempresario.
- Ofrecer servicios ágiles, oportunos que engloben la calidad de servicio a las necesidades del sector de la población de bajos recursos de la economía informal.
- Fomentar el crecimiento de los negocios atendidos.
- Lograr un crecimiento de la institución al ofrecer productos o servicios adecuados a los clientes que hayan alcanzado un mayor desarrollo.

8. CONCLUSIONES

La Calidad es un arte que gira en torno de las necesidades del cliente interno de la organización y el cliente externo a quien va dirigido el servicio o producto.

La Administración y la Calidad se han convertido en elementos conjuntos, decisivos para que las organizaciones compitan en el mercado global. Ofreciendo a los clientes actualmente exigentes, productos o servicios confiables y satisfactorios a bajo costo.

Demostrando que la Administración es un elemento esencial en todas las organizaciones ya que es una de las actividades humanas más importantes, por que emprende acciones permitiendo a los individuos de cualquier organización realizar sus mejores contribuciones al cumplimiento de objetivos grupales.

La administración es un proceso integral, relacionada directamente con sus áreas de actividad, comprendiendo actividades y funciones, que si alguna de ellas no funciona conjuntamente con las demás, causa el no cumplimiento de los objetivos organizacionales ejemplificado en el área de Mercadotecnia teniendo la necesidad, la organización de Microfinanzas en la aplicación de "Técnicas de Promoción en un programa de Generadora de Ingresos" para vender el servicio pero también en recuperar el dinero.

BIBLIOGRAFÍA

- Agustín Reyes Ponce Administración de Empresas Editorial Noriega Limusa año 1990 país México.
- Alfonso Rodríguez Santamaría Calidad Total Editorial Instituto Superior de Estudios Empresariales año 1999 país México.
- Alfredo Acle Tomasini Retos y Riesgos de la Calidad Editorial Grijalbo año 1994 país México.
- Asociación Programa Compartamos, S.A. (2000). Manual de Operaciones. México. D.F., México.
- Banco Sol. (1998). Memoria 2000. Edición 2000.
- Biblioteca de Manuales Prácticos de Marketing Dir. Claudio L. Soriano Soriano Promoción Al Consumidor En el Marketing de Servicios Editorial Díaz de Santos, S.A. país España.
- Celia Rodríguez Chávez y Alberto Viveros Pérez Apuntes de Proceso Administrativo año 2000 país México.
- Claudio González Vega, Fernando Prado Guachilla y Tomás Miller Sanabria El Reto de Las Microfinanzas en América Latina la visión actual. Editorial Corporación Andina de Fomento Editorial 1997 país Caracas Venezuela.
- E. Jerome McCarthy Comercialización Editorial Librería " El Ateneo" año el 15 de marzo de 1981 país Buenos Aires.
- Harold Koontz y Heinz Weihrich Administración una expectativa global 11a. Edición Editorial McGraw – Hill año 1998 país México.
- Humberto Cantú Delgado Desarrollo de una Cultura de Calidad Editorial McGraw – Hill año 1998 país México.

- Humberto Gutiérrez Pulido Calidad Total y Productividad Editorial McGraw – Hill año 1998 país México.
- INTERNET Dirección www.lukasnet.com
www.yahoo.com.mx
- José Antonio Fernández Arena Editorial Diana año 1997 país México.
- Lesley Munro Faure y Malcolm Munro Faure Calidad Total en Acción Editorial Financial Times año 1998 país México.
- Lourdes Münch Galindo y José García Martínez Fundamentos de Administración Editorial Trillas año 1999 país México.
- Modesta Montoya Muñoz Curso Postécnico de Administración de los Servicios de Enfermería. Año 2000 país México.
- Philip C. Thomson. “Círculos de Calidad. Como hacer que funcionen” Editorial Norma Impreso en Colombia, 1984.
- Philip Kotler y Gary Armstrong Mercadotecnia Sexta Edición Editorial Pearson Prentice may Hispanoamericana, S.A.
- Revista Certeza Económica Economía Informal año 2000 país México.
- Rhyne, Elizabeth y Rotblatt, Linda S. (1995). ¿Qué las Hace Exitosas?: Examen de la Anatomía de las Principales Organizaciones de Financiamiento Microempresarial país Colombia: ACCIÓN Internacional.
- Roberto Hernández Sampieri Carlos Fernández Collado y Pilar Baptista Lucio Metodología de la Investigación Editorial McGraw – Hill año 2000 país México.
- Sergio Hernández y Rodríguez Fundamentos de Administración Editorial McGraw – Hill año 1890 país México.

- Skertchly, Ricardo. (1997). Desafíos de los Servicios Financieros a las Micro y Pequeñas Empresas. Serie Casos de Estudio en Microfinanciamiento. México, D.F Universidad Anáhuac del Sur.
- The Microbanking Bulletin. Una Publicación del Programa de Microfinanciamiento del Instituto de Economía, Boulder, Colorado, USA. Vol., tomo 1 de Noviembre, 1997.
- Vicente Laboucheix y Ángel Pola Maseda Editorial Limusa año 1994 país México.
- Víctor Quijano Portilla Revista: Contacto la Revista de la Calidad Total año 2000 país México.

ANEXOS

RESULTADOS SOBRE LAS ENCUESTAS DE SALIDA RECIBIDAS OCTUBRE 19 A FEBRERO 2

Encuestas recibidas

Huajuapán	214	3.97%
Ixtlahuaca	126	2.34%
Mérida	280	5.19%
Monterrey	342	6.34%
Oaxaca	794	14.72%
Puebla	1,052	19.51%
Puerto Escondido	142	2.63%
Tapachula	361	6.69%
Tehuantepec	115	2.13%
Torreón	105	1.95%
Tuxtepec	345	6.40%
Tuxtla	1,097	20.34%
Villa Victoria	420	7.79%
Total	5,393	

1 Giro del Negocio

Comercio	65.03%
Servicio	8.47%
Producción	6.58%
Otro	6.01%
No Contestó	13.91%
Total	100.00%

2 Ciclos en el Programa

Uno	41.70%
Dos	20.56%
Tres	13.83%
Cuatro	6.27%
Cinco	3.99%
Seis o más	6.92%
No Contestó	6.73%
Total	100.00%

3 Uso del crédito

Negocio	70.00%
Familia	14.48%
Construcción	7.24%
Deudas	2.02%
Activos	0.87%
Otro	0.35%
No Contestó	10.03%
Total	100.00%

4 Razón fundamental de su salida

Problemas Promotor	0.18%
Reuniones Semanales	17.97%
Distancia	10.13%
Tiempo	19.43%
Ahorro	0.79%
Cuota	0.61%
Morosidad	17.85%
Problemas Personales	21.46%
Malos Manejos	0.37%
Mal Servicio	0.10%

Pocas Ventas	3.81%
Otro	3.62%
No Contestó	3.66%
Total	100.00%

5 Recomendación para mejorar el servicio

- Crear generadoras cerca de su domicilio.
- Treinta minutos de reunión.
- Cumplir puntualmente con los desembolsos.
- Ampliar y aclarar información sobre el p procedimiento del crédito, ahorro y servicio.
- Puntualidad los promotores.
- Facilidad de enviar el pago con otra persona a las reuniones.
- Pagos quincenales.
- Proporcionar información, sobre el servicio a los esposos, de las clientas.
- Un plazo de 15 días para el primer pago.
- Visita de personas representantes de Compartamos, a parte del promotor.
- Mayor promoción.
- No cobrar multas.
- No cambiar a los promotores continuamente.

6 Cambios o Modificaciones

Plazo	14.06%
Cuota de Recuperación	14.48%
Monto	1.49%
Pagos Semanales	17.81%
Ahorro	1.28%
Trámites	0.33%
Reuniones	19.17%
Socias por Grupo	4.20%
Otro	1.63%
No Contestó	25.55%
Total	100.00%

7 Recibe algún préstamo

Sí	5.47%
No	79.00%
No Contestó	15.43%
Total	100.00%

8 En caso afirmativo, de dónde proviene

Esposo o Compañero	33.56%
Hijo(s)	3.05%
Familiar	5.08%
Amistad	3.73%
Prestamista	4.41%
Caja Popular	24.07%
Gobierno	7.12%
Banco	3.73%
Unión de Crédito	5.08%
Otro	3.39%
No Contestó	5.78%
Total	100.00%

9 En caso negativo, quién le otorgará un nuevo crédito

Esposo o Compañero	71.38%
Hijo(s)	4.69%
Familiar	5.53%
Amistad	0.33%
Prestamista	0.16%
Caja Popular	0.61%

Gobierno	0.21%
Banco	0.12%
Unión de Crédito	0.09%
Otro	7.20%
No Contestó	9.68%
Total	100.00%

10 Regresaría al programa de Generadoras

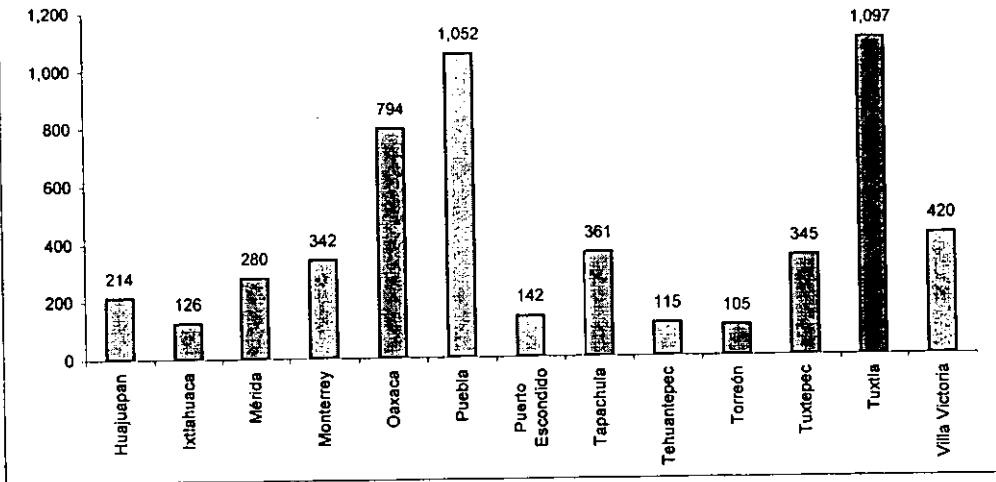
Sí	67.79%
No	21.86%
No Contestó	10.35%
Total	100.00%

RESULTADOS SOBRE LAS ENCUESTAS DE SALIDA JUNIO 15 A OCTUBRE 18

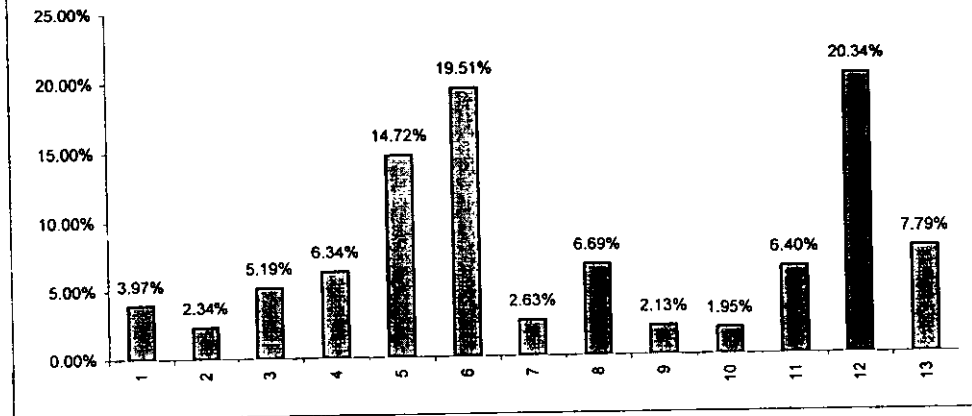
Total de Encuestas de Salida Recibidas

5,393

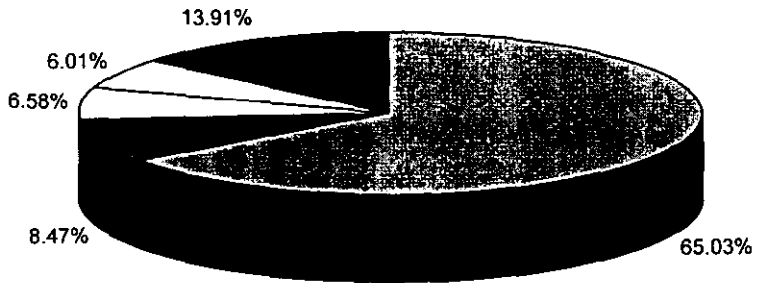
Encuestas de Salida Recibidas



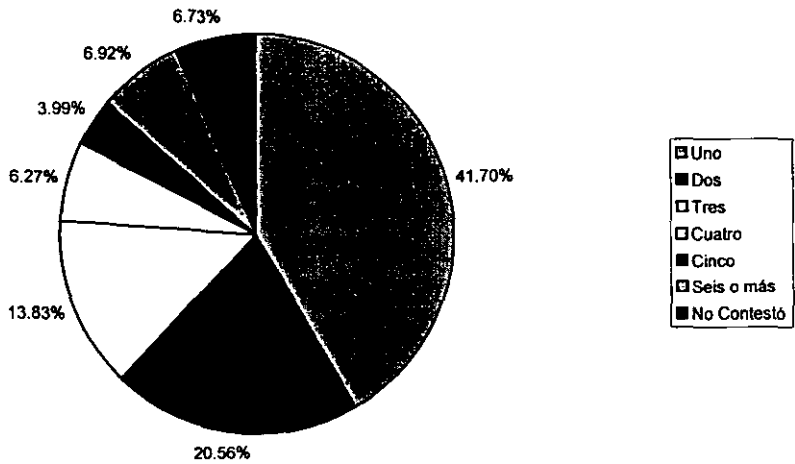
% del Total de encuestas de Salida Recibidas



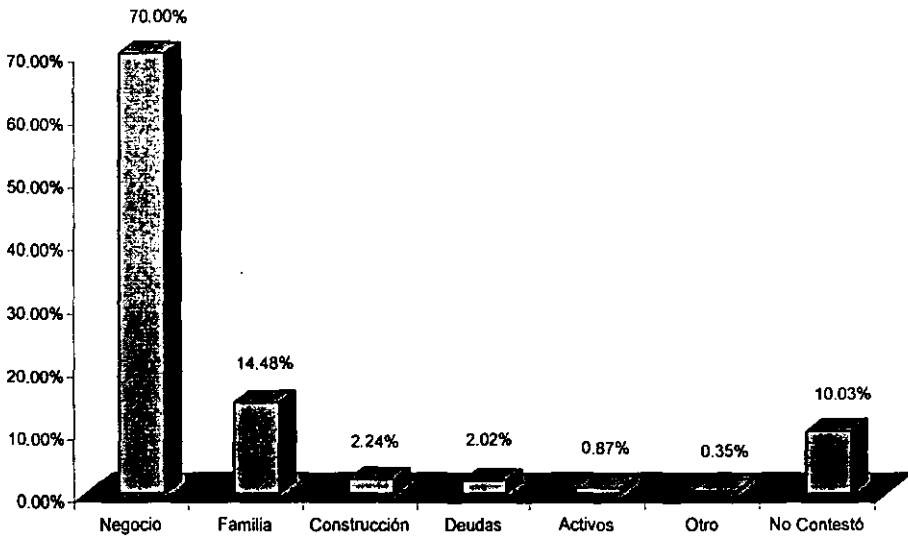
Giro del Negocio



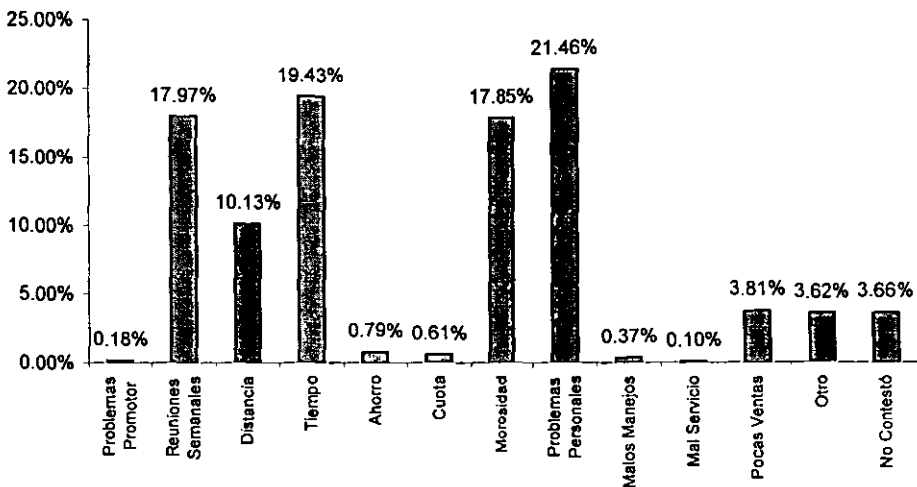
¿Cuántos Ciclos estuvo en el Programa?



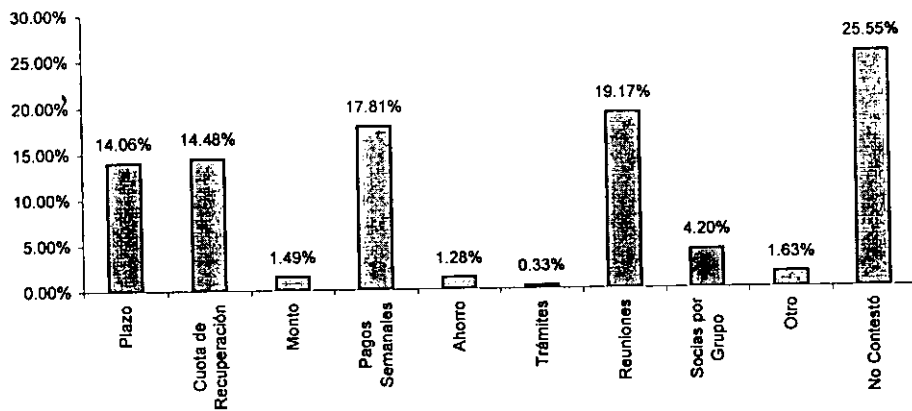
¿En qué utilizó sus créditos?



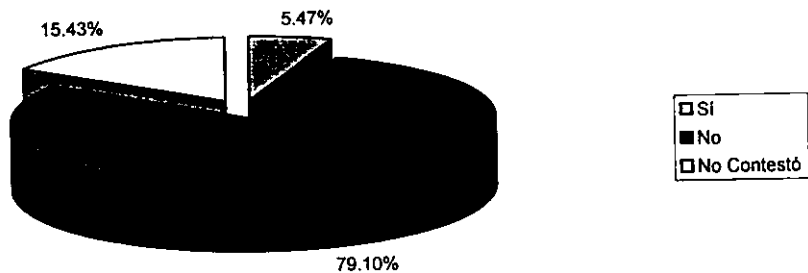
Razón Fundamental de Salida



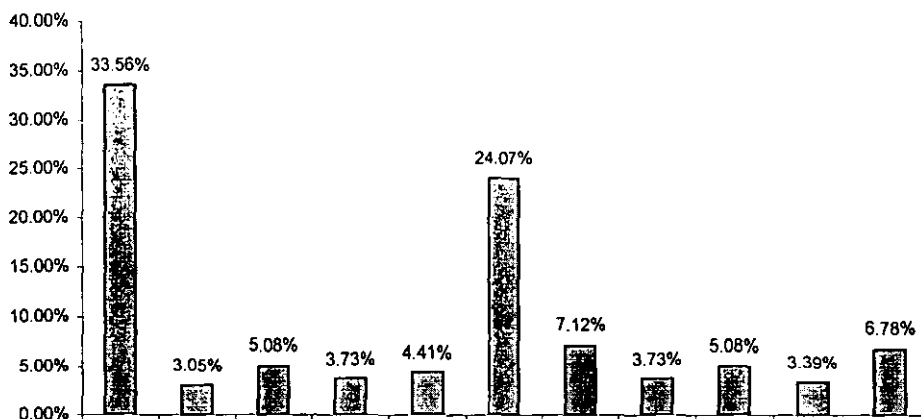
¿Cambios y Modificaciones que le haría al Producto?



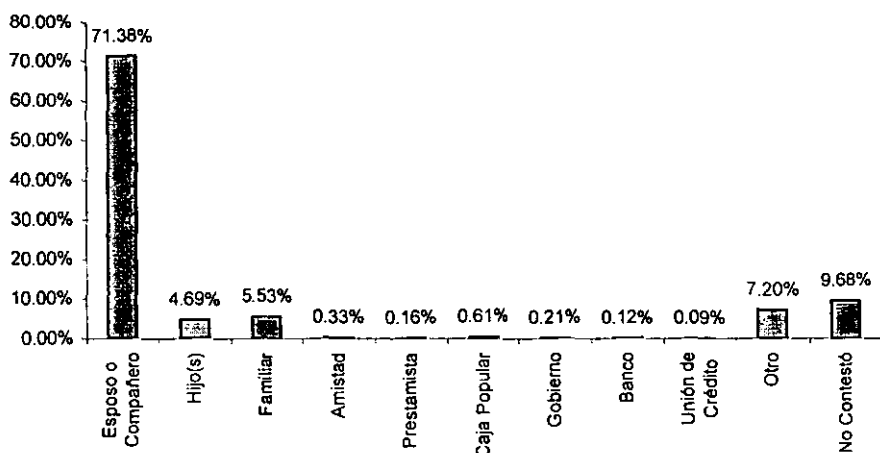
¿Recibe algún Crédito Actualmente?



En caso Afirmativo, ¿de donde proviene?



En caso Negativo, ¿de donde obtendrá dinero?



¿Regresaría al programa?

