

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE BAJA CALIFORNIA
FACULTAD DE CONTADURÍA Y ADMINISTRACIÓN
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN**



TESIS

**“DISEÑO Y APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CONTACTO PARA LA
IDENTIFICACIÓN Y ACERCAMIENTO DE NO CLIENTES:
CASO DE FIRMA DELOITTE”**

**QUE PARA OBTENER EL GRADO DE
MAESTRO EN ADMINISTRACIÓN**

**PRESENTA
ALBARRÁN MEZA KENIA MIRIAM**

**DIRECTOR DE TESIS
DRA. NANCY IMELDA MONTERO DELGADO**

TIJUANA, B.C., FEBRERO DEL 2012

DEDICATORIA

Sin duda, el haber tomado la decisión de cursar la Maestría en Administración, en la Universidad Autónoma de Baja California, representó la decisión apropiada para prepararme profesionalmente, sin embargo, el lograr llegar hasta el término de la misma, ha representado una trayectoria de mucho esfuerzo y dedicación.

Representa una etapa más en mi vida personal y profesional que me brinda una satisfacción al lograr alcanzar esta meta.

Le doy las gracias,

a mi esposo, quien me brindó su apoyo incondicional y motivación en esta travesía,

a mis padres, por su ejemplo de perseverancia y dedicación que me inculcaron desde la niñez, y a mis hermanos por estar apoyándome tras bambalinas.

Agradezco también, el apoyo y guía de mi tutora, la Dra. Nancy Montero, que con gran paciencia y conocimiento me apoyó para plantear el presente proyecto.

A Dios, por haberme permitido seguir adelante y por haberme brindado salud y armonía para lograr establecer esta meta y alcanzarla.

Índice	
1. Resumen ejecutivo	5
I. Introducción	5
II. Marco Teórico y Contextual	6
2.1. Marco Teórico	6
2.1.1. La Administración a través del tiempo	6
2.1.1.1. Administración Científica	7
2.1.1.2. Teoría moderna de la administración	8
2.1.1.4. Definición de administración	9
2.1.1.5. Empresa	10
2.1.1.6. Funciones de la administración	10
2.1.1.7. Estructura organizacional: El departamento	11
2.1.1.8. Planeación de estrategias multifuncionales	12
2.1.2. Mercadotecnia	12
2.1.2.1. El papel de la mercadotecnia en la planeación estratégica	12
2.1.2.2. Administración de la labor de la mercadotecnia	13
2.1.2.3. La información y la mercadotecnia	14
2.1.2.4. Servicios	14
2.1.2.5. La mercadotecnia de servicios	14
2.1.2.6. Desafíos de la mercadotecnia de servicios	14
2.1.2.7. Investigación de mercados	15
2.1.2.8. Importancia de una investigación de servicios	16
2.1.2.9. Sistema de investigación de mercados	17
2.1.2.10. Método de contacto	17
2.1.2.11. Instrumento de investigación	17
2.1.2.12. Segmento de mercado	17
2.1.2.13. Desarrollo de perfiles	18
2.1.2.14. Evaluar el atractivo del segmento	19
2.1.2.15. Comportamiento del consumidor	19
2.1.2.16. Búsqueda de información del consumidor	19
2.1.2.17. El posicionamiento de marca	20
2.1.3. Herramientas de diagnóstico administrativo	20
2.1.3.1. FODA	20
2.1.3.2. Las cinco fuerzas de Porter	21

2.1.3.3. Círculo de Deming y procedimiento de solución de problemas	22
2.2. Marco contextual	23
2.2.1. Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación, Decreto IMMEX	23
2.2.2. IMMEX en Baja California	26
2.2.3. Servicios profesionales que demandan las IMMEX	26
III. Metodología	29
3.1. Metodología del círculo de Deming	29
IV. Desarrollo del caso	29
4.1. Antecedentes de la empresa	29
4.2. Servicios profesionales de negocios de Deloitte	32
4.3. Situación actual de la empresa	34
4.4. Definición del problema	34
4.5. Diagnóstico de la empresa	35
4.5.1. FODA	35
4.5.2. Herramienta de las cinco fuerzas de Porter	37
4.6. Análisis del problema	39
4.7. Diseño y aplicación de un sistema de contacto	39
4.8. Evaluación de alternativas	41
4.9. Selección de la mejor alternativa	44
4.10. Resultados y conclusiones	44
V. Bibliografía y otras fuentes	49
VI. Anexos	51
6.1. Cuestionario 1: Obtención de datos	51
6.2. Cuestionario 2: Perspectivas	51
6.3. Resultados de la aplicación del cuestionario como parte del sistema de contacto: resumen de perfiles	54

Resumen Ejecutivo

Proyecto: Diseño y aplicación de un sistema de contacto para la identificación y acercamiento de no clientes: Caso firma Deloitte

Resumen: El presente caso práctico plantea el diseño y aplicación de un sistema de contacto para la identificación de no clientes para la firma Deloitte. Este sistema deberá apoyar a la empresa a identificar no clientes, obtener información de perfil, y lograr a un acercamiento. El área de aplicación es el estado de Baja California con enfoque a las empresas de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX) con criterios de segmentación.

Palabras claves: sistema de contacto, investigación de mercados, acercamiento, perfil de empresa, campaña de mercadotecnia, mercadotecnia directa, servicios profesionales de negocios, IMMEX.

I. Introducción

El área de mercadotecnia es una de las funciones dentro de la empresa que ha ido evolucionando y abarcando mayor área de involucramiento dentro de la administración y del ciclo de vida de las empresas. Es un área que apoya a la empresa a vender, a posicionarse, promocionarse, utilizar la técnica de investigación de mercados y darle un impulso al producto o servicio de cada empresa. Adicionalmente, la misma área de mercadotecnia desarrolla e implementa la administración y funciones de la misma para alcanzar los objetivos planteados en la organización. El presente proyecto es aplicable para las áreas de mercadotecnia, ya que consiste en el diseño y la aplicación de un sistema de contacto, siguiendo pasos de un sistema de una manera ordenada y que al final genere los resultados planteados como objetivos. El sistema de contacto abarca fases que deberán seguirse, para lograr el objetivo de identificar no clientes y lograr un acercamiento hacia ellos, dichos no clientes pertenecen a una clasificación de industria en específico, por tal garantizará el acercamiento segmentado. Un acercamiento segmentado con un mercado meta predeterminado, resultará en una mayor efectividad en los resultados del sistema.

Aunque el presente proyecto, aplica el sistema de contacto a la industria manufacturera, en específico las empresas registradas como parte del Programa para la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (en adelante IMMEX), las empresas pueden evaluar en su momento aplicarlo otra industria con otro enfoque. Sin embargo, el sistema de contacto deberá someterse a procesos de ajustes según las necesidades de las empresas. La base del sistema de contacto planteado en este proyecto, es la administración, y

la aplicación de las funciones de la misma dentro del mismo sistema. Adicionalmente, el modelo de Deming, planear, hacer, actuar, revisar, (PDAC, por su abreviación en inglés), es la guía para identificar el problema y aplicar la solución del mismo.

En este caso, la empresa en la que se aplicó el caso práctico es Deloitte, Tijuana. La dinámica de negocios es muy competitiva, por tal es necesario que las empresas lleven a cabo campañas enfocadas según segmento de mercado de interés, y de esta manera lograr un mayor impacto. Sin embargo, para esto requieren del apoyo de herramientas de mercadotecnia, como la investigación de mercados y de sistemas de contactos. Para que se logre la planeación y ejecución de un proyecto, en este caso un sistema de contacto, es necesario que se implementen herramientas de diagnóstico, para recabar información que apoye a la identificación del problema, plantear y ejecutar soluciones. Una de las herramientas que apoyan a las empresas a realizar un análisis interno y externo, es el análisis de Fortalezas, Oportunidades, debilidades y Amenazas (en adelante FODA), herramienta que se aplica en el presente caso. Adicionalmente, otra herramienta que describe y que se aplica en el presente proyecto es el del análisis de las cinco fuerzas de Porter.

Según la información que resulte de la aplicación de las herramientas de diagnóstico, se diseña el plan y la ejecución del mismo tomando como base la metodología Deming. El presente documento describe el diseño y aplicación de un sistema de contacto como la mejor alternativa para resolver el problema. El sistema de contacto incluye las fases desde la identificación de los no clientes, investigación de la información del perfil de prospecto, y entrega de información al equipo técnico de especialistas para lograr un acercamiento. El proyecto incluye también propuestas adicionales que fueron evaluadas de acercamiento. Geográficamente, el área de la aplicación del proyecto es el estado de Baja California, aplicable para la empresa de servicios profesionales de negocios Deloitte.

II. Marco Teórico y Contextual

2.1 Marco Teórico

2.1.1. La Administración a través del tiempo

La administración ha existido desde hace años, “dos ejemplos palpables son las pirámides de Egipto y la Gran Muralla China. La construcción de una sola pirámide alrededor del año 2500 a.C. ocupó a más de 100,000 trabajadores durante 20 años. La Gran Muralla China, construida entre los siglos V a.C. y XVI de nuestra época, demandó del esfuerzo de 10, 000,000 de trabajadores para construir los 20,000 kilómetros de su longitud original” (Robbins, Stephen, 2005, p.27). Estos son ejemplos de sociedades milenarias, que requerían de la administración para lograr los objetivos de sus líderes.

Considerando algunos acontecimientos del siglo XX, según los autores Robbins y Stephen (2002) comentan lo siguiente:

- En 1776, Adam Smith publicó *La riqueza de las naciones*, libro en el que argumentó las ventajas que generaba para las organizaciones y la sociedad la división del trabajo, así como, la descomposición de los trabajos en tareas pequeñas y repetitivas. Smith usó el ejemplo de la fabricación de alfileres. Diez individuos, haciendo cada uno una tarea especializada, producirían juntos unos 48,000 alfileres diarios. En cambio, si cada uno trabajara por su cuenta y realizara todas las tareas, sería un logro que terminara 10 alfileres en un día.
- La segunda influencia importante fue la Revolución Industrial, que inicio en Inglaterra, caracterizada por la aparición del poder de las máquinas, la producción en masa y el transporte eficiente. Esta sustituyó la fuerza humana con el poderío de las máquinas, abaratando la manufactura de los bienes en las fábricas. Estas fábricas grandes y eficientes requerían destrezas administrativas. Así, surgió la necesidad de una teoría formal que ayudara a los gerentes a dirigir las organizaciones. No fue hasta el siglo XX que se dio el primer paso en la formulación de dicha teoría (p. 26 y 27).

2.1.1.1. Administración Científica

A continuación se mencionan las principales contribuciones a la administración, surgimiento del pensamiento administrativo según algunos autores. Los autores que impulsaron esta corriente del pensamiento de la administración científica son: Frederick W. Taylor y Frank, Henry L. Gantt, y Lillian Gilbreth. En el caso de Frederick W. Taylor, los autores Koontz y Weihrich describen sus aportaciones (2004):

Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Sus principios insisten en el uso de la ciencia, la generación de armonía y cooperación grupales, la obtención de la máxima producción y el desarrollo de los trabajadores. (p. 128)

Por otra parte, uno de los ejemplos de la aportación científica de Taylor, según Robbins, y Stephen, (2005), es el siguiente:

El experimento de los lingotes de hierro. Los trabajadores cargaban los lingotes de 42 kilos cada uno a los carros del ferrocarril. Su promedio diario de producción era de 12.5 toneladas. Taylor creía que si se determinaba “la mejor manera” de cargar los lingotes, la producción aumentaría a 48 toneladas diarias. Taylor tuvo éxito al alcanzar estos niveles de productividad. ¿Cómo? Situó a la persona correcta en el puesto, con las

herramientas y el equipo correcto, hizo que el trabajador siguiera sus instrucciones con exactitud y lo motivó con el incentivo económico de un pago mucho mayor. (p. 28)

Adicionalmente, la aportación es de Henry L. Gantt, “instó la selección científica de los trabajadores y a la armónica cooperación entre trabajadores y administradores. Creó la gráfica de Gantt y destacó la necesidad de la capacitación” (Koontz y Wehrich , 2004, p. 128).

A Frank y Lillian Gilbreth , “se les conoce sobre todo por sus estudios de tiempo y movimiento. Lillian Gilbreth, psicóloga industrial, se centró en los aspectos humanos del trabajo y en el conocimiento de la personalidad y necesidades de los trabajadores” (Koontz y Wehrich, 2004, p. 128).

2.1.1.2. Teoría moderna de la administración

Los conceptos y enfoques de la administración han ido cambiando a través del tiempo y así, se presentan también los enfoques generales, o bien la teoría moderna de la administración. Uno de los autores de este enfoque es Henri Fayol, “conocido como el padre de la teoría administrativa moderna. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. Advirtió la necesidad de enseñanza de la administración” (Koontz y Wehrich, 2004, p. 128).

Adicionalmente, describió los siguientes 14 principios de administración, (P. Robbins, Stephen, 2005):

1. División del trabajo. La especialización aumenta la producción porque los empleados.
2. Autoridad. Los gerentes deben ser capaces de dar órdenes y la autoridad les da este derecho.
3. Disciplina. Los empleados deben obedecer y respetar las reglas.
4. Unidad de mando. Los empleados deben recibir órdenes sólo de un superior.
5. Unidad de dirección. La organización debe tener un único plan de acción.
6. Subordinación. De los intereses de los individuos al interés general.
7. Remuneración. Un pago justo a los trabajadores por sus servicios.
8. Centralización. Grado en que los subordinados participan en la toma de decisiones.
9. Cadena de escalafón. Es la línea de autoridad de la dirección a los rangos inferiores.
10. Orden. Personas y materiales deben estar en el lugar y en el momento correcto.
11. Equidad. Los gerentes deben ser corteses y justos con sus subordinados.
12. Estabilidad. De la antigüedad del personal.

13. Iniciativa. Los empleados deben originar y llevar a cabo planes para la organización.

14. Espíritu de grupo. Fomenta la armonía y la unidad en la organización. (p. 30).

Dentro de la teoría moderna, podemos mencionar otros autores, relacionados a las ciencias de la conducta. Según, Koontz y Wehrich (2004):

- Hugo Munsterberg: Aplicación de la psicología a la industria y a la administración
Walter Dill Scott: Aplicación de la psicología a la publicidad, la comercialización y el personal
- Max Weber. Teoría de la burocracia.
- Vilfredo Pareto: Conocido como “padre del enfoque de sistemas sociales” de la organización y la administración.
- Elton Mayo y F.J. Roethlisberger: Western Electric Company. Influencia de las actitudes y relaciones sociales de los grupos de trabajo en el desempeño. (p. 16).

Fig. 1. Principales contribuciones a la administración

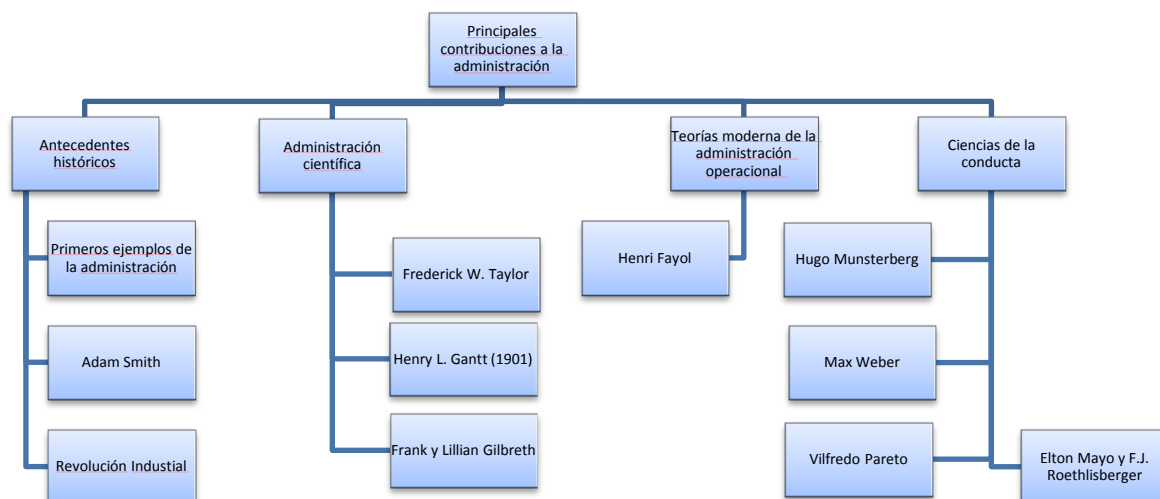


Fig. 1. Fuente: Diagrama de elaboración propia con información de: Koontz y Wehrich (2004, p.16, 228) y p. P. Robbins, Stephen (2005, p.28, 30). Administración México: Mary Coulter Prentice Hall.

2.1.1.5. Definición de Administración

Las organizaciones buscan la competitividad, buscan vender, permanecer en el mercado, retener clientes. “La administración es el proceso de diseñar mantener un ambiente en el que los individuos trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados” (Koontz y Wehrich, 2004, p. 6). Sea a manera personal, o en la organización, es necesario que

se aplique la administración y sus fundamentos. La administración es aplicable en una empresa pequeña o grande, un negocio formal e informal, o en una empresa internacional. Se puede ampliar la definición previamente planteada con los siguientes puntos, según los autores Koontz y Weihrich (2004, p. 6):

1. Cuando se desempeñan como administradores, los individuos deben ejercer las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control.
2. La administración se aplica a todo tipo de organizaciones
3. Se aplica a administradores de todos los niveles organizacionales
4. La intención de todos los administradores es la misma: generar un superávit
5. La administración persigue la productividad, lo que implica eficacia y eficiencia

2.1.1.5. Empresa

¿Dónde se implementa la administración? Puede aplicarse a nivel personal, académico, en las empresas, entre otros. La empresa según Amaru (2009) es:

Una iniciativa que tiene como objetivo ofrecer productos y servicios para atender las necesidades de personas o mercados, y con ello obtener una utilidad, para lograrlo y atender el compromiso con su prosperidad, necesita adquirir recursos, estructurar un sistema de operaciones y asumir un compromiso con la satisfacción del cliente y de otras partes interesadas (p. 446).

2.1.1.6. Funciones de la administración

Las funciones de la administración, dentro de una empresa son imprescindibles para poder alcanzar los objetivos y metas dentro de la misma, aplicable a todos los departamentos y áreas de la misma.

Según, Koontz y Weihrich (2004, p. 47): las cinco funciones son: planeación, organización, integración de personal, dirección, y control. Para que se realice una planeación dentro de un departamento, por ejemplo, dentro del área de mercadotecnia, es necesario que se realice un diagnóstico y se consideraren factores internos y externos para determinar los objetivos del mismo departamento, alineados a la estrategia de la empresa. En el caso de la planeación, “el administrador debe hacer un análisis preliminar de posibles oportunidades futuras y advertirlas clara y totalmente, identificar su posición a la luz de sus fortalezas y debilidades, determinar qué problemas desean resolver y por qué y especificar qué esperan ganar” (Koontz y Weihrich, 2004, p. 132).

Otro punto importante es que “los objetivos de una empresa orientan los planes principales, los que al reflejar esos objetivos, definen el objetivo de cada uno de los departamentos” (Koontz y Wehrich, 2004, p.132).

Actualmente, los gerentes y administradores estratégicos, deben considerar las funciones del proceso administrativo, esto para que logre buenos resultados y se alcancen las metas de la empresa. Son fases interrelacionadas entre sí, se requiere planear tener una misión, visión, presupuestar, considerar factores externos, establecer políticas o programas, y los objetivos. ¿Cómo se pueden lograr?, con algunas opciones como: una debida organización, con la división de tareas, con una delegación de actividades, liderazgo, división de puestos, entre otras herramientas de la administración. Por otra parte, es necesario dar dirección a los procesos que lleva a cabo el recurso humano. Finalmente, tener un control, medidas objetivas y reales del desempeño de la empresa y revisar que se estén alcanzando los objetivos, una manera es por departamentos o funciones.

Según Antonio Cesar Amaru (2009), las descripciones del resto de las funciones son las siguientes:

Organización: es el proceso de utilizar cualquier conjunto de recursos en una estructura que facilite la realización de planes. Consiste en dividir el trabajo, atribuir responsabilidades a las personas y establecer mecanismos de comunicación y coordinación son decisiones de organización (p. 53).

Dirección: realizar las actividades planeadas, que implican un gasto de energía física e intelectual. La naturaleza de las actividades varía mucho de un caso a otro, de acuerdo con el tipo de organización, los objetivos, lo establecido en los planes, la competencia de personas, la disponibilidad de recursos y otros factores (p.57).

Control: está vinculado a la realización de objetivos, lo que implica disponer de información sobre ellos y sobre las actividades encaminadas a lograrlos. (p.59).

2.1.1.7. Estructura organizacional: El departamento

Uno de los aspectos de la organización es el establecimiento de departamentos. De esta forma, los objetivos de los departamentos deberán estar alineados con la misión y estrategia de la empresa. En una organización se puede presentar la estructura tipo departamentalización funcional, que “expresa o que la empresa comúnmente hace” (Koontz y Wehrich, 2004, p. 272).

Según los mismos autores:

Con el término departamento se designa a un área, división o sucursal en particular de una organización, sobre la cual un administrador posee autoridad respecto del desempeño de actividades específicas. Este puede ser la división de producción, el

departamento de ventas, la sucursal en cierta región, la sección de investigación de mercado o la unidad de cuentas por cobrar. (p. 244).

2.1.1.8. Planeación de estrategias multifuncionales

Las organizaciones divididas por departamentos o funciones manejan objetivos o metas generales que a su vez alimentan a las metas por funciones. “El plan estratégico de una empresa establece los tipos de negocios en que la empresa participará, y los objetivos dentro de cada unidad de negocios se deberá realizar una planeación más detallada. Los principales departamentos funcionales de cada unidad – mercadotecnia, finanzas, contabilidad, compras, fabricación, sistemas de información, recursos humanos y otros- deben colaborar para alcanzar los objetivos estratégicos” (Armstrong y Kottler, p. 56).

2.1.2. Mercadotecnia

La mercadotecnia es un área que ha tomado mayor relevancia en las organizaciones a través del tiempo y juega un papel clave en la planeación estratégica y en la competitividad de las empresas. Las diversas herramientas de la mercadotecnia apoyan a las organizaciones a identificar oportunidades de negocios, resaltar ventajas competitivas, posicionamiento de marca, penetración de mercado. “La mercadotecnia es un proceso social y administrativo por el que individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros” (Armstrong y Kottler, 2003, p. 4).

Para esto es necesario llevar a cabo acciones, considerar el proceso administrativo para poder llevar a cabo estrategias y planes de mercadotecnia, esto implica la dirección de mercadotecnia, “el análisis, la planeación, implementación y control de programas diseñados para crear, fortalecer y mantener intercambios provechosos con los compradores meta y así alcanzar los objetivos de la organización” (Armstrong y Kottler, 2003, p.15). Ejecutar las funciones de la administración para ejecutar y diseñar un plan de mercadotecnia y alcanzar metas alineados a los objetivos de la estrategia de la organización.

2.1.2.1. El papel de la mercadotecnia en la planeación estratégica

La mercadotecnia juega un papel de enlace entre el mercado, sus necesidades y la oferta que provee la empresa en cuestión productos o servicios para satisfacer sus necesidades. El área de la mercadotecnia debe estar alerta de factores internos y externos que impacten la competitividad de la empresa, y por ende afecte la decisión de los consumidores ante la misma oferta de la empresa.

Armstrong y Kottler, describen el papel de la mercadotecnia en la planeación estratégica (2003):

En primer lugar, la mercadotecnia proporciona una filosofía guía – el concepto de mercadotecnia –que sugiere que la estrategia de la empresa debe girar en torno a la

satisfacción de las necesidades de importantes grupos de consumidores. En segundo lugar, la mercadotecnia proporciona información a los planificadores estratégicos al ayudarles a identificar oportunidades de mercado atractivas y al evaluar el potencial de la empresa para aprovecharlas. Por último, dentro de las unidades de negocios individuales, la mercadotecnia diseña estrategias para alcanzar los objetivos de la unidad. Una vez establecidos dichos objetivos, la tarea de la mercadotecnia consiste en implementarlos de forma rentable (p. 57).

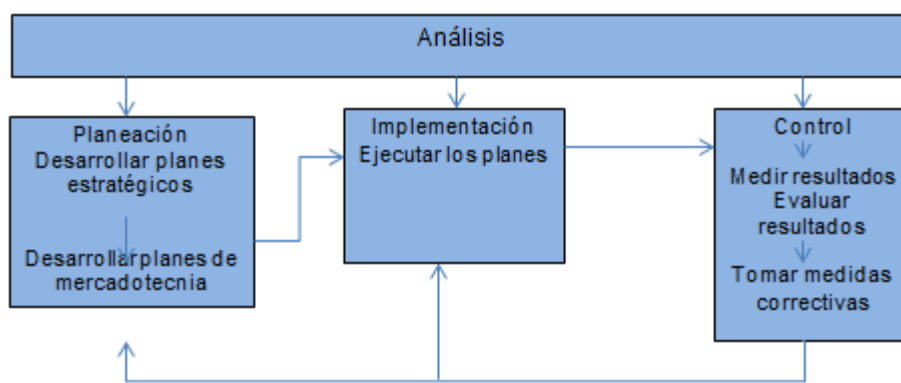
Para apoyar este papel, la mercadotecnia utiliza diversas herramientas para generar esa información, como lo es una investigación de mercados, sondeos, campañas de prospección, diagnósticos estratégicos internos y externos, encuestas de satisfacción al cliente, segmentación de bases de datos, entre otros medios que sirvan como canales para proporcionar información clave en la planeación estratégica.

2.1.2.2. Administración de la labor de la mercadotecnia

El área de mercadotecnia en sí, lleva a cabo el proceso administrativo en la elaboración de planes para alcanzar objetivos utilizando la mezcla de mercadotecnia. Según Armstrong y Kottler (2003), esta relación entre el proceso y la mercadotecnia se describe como sigue:

La siguiente figura muestra la relación entre las cuatro funciones de la dirección de mercadotecnia – análisis, planeación, implementación y control. Primero, la empresa crea planes estratégicos generales, y luego los traduce en planes de mercadotecnia y de otro tipo para cada división, producto y marca. Mediante la implementación, la empresa convierte los planes en acciones. El control consiste en medir y evaluar los resultados de las actividades de mercadotecnia y tomar medidas correctivas si son necesarias. Por último, el análisis de mercadotecnia proporciona información y evaluaciones necesarias para todas las demás actividades de mercadotecnia (p. 64).

Fig. 2. Relación entre las cuatro funciones de la dirección de la mercadotecnia



2.1.2.3. La información y la mercadotecnia

La información es relevante para llevar a cabo una campaña dentro de una organización. La información proporciona tendencias para aplicar acciones ante la competencia y tendencias del mercado. En la organización, la información que posea y que cree el área de mercadotecnia representa un instrumento valioso para identificar oportunidades en el mercado, “la información de mercados recabada proporciona información de nuevos servicios, mejoras en los existentes, modificaciones en el precio, promoción o estrategias de distribución, tácticas, Además, de que apoya a definir problemas e identificar oportunidades” (De Andrés, 2008, p.78).

“Un buen sistema de información de mercadotecnia equilibra la información que querrían tener los administradores; la que necesitan en realidad, y la que se les puede ofrecer. La empresa empieza por entrevistar a los administradores para saber qué información desearían tener” (De Andrés, 2008, p. 9).

2.1.2.4. Servicios

Los servicios “son actividades económicas que crean valor y proporcionan beneficios a los clientes, como resultado de producir un cambio deseado en (o a favor) el receptor del servicio” (De Andrés, 2008, p. 8).

Económicamente también representa una clasificación a nivel país, el sector terciario o de servicios. Una definición adicional, “los servicios son las actividades económicas que no dan lugar a un producto, pero que proporcionan valor añadido a la empresa y facilitan el empleo del producto a quienes lo adquieren por primera vez” (De Andrés, 2008, p. 8). Un ejemplo de servicios pertenece a Anderson Consulting, que proporciona informes de auditoría a las empresas como consultor externo, y se distinguiría como servicio destinado a la venta (Andrés, 2008, p. 9).

2.1.2.5. La mercadotecnia de servicios

Existen nuevas tendencias tecnológicas, necesidades de rapidez y de eficacia en los sistemas de las empresas, en sí, requieren de servicios de calidad y cualidades atractivas para las empresas. Por tal, “los servicios son una parte importante de las empresas productoras, por lo que se desarrollan nuevos esquemas, conceptos y estrategias de la mercadotecnia, que permiten diferenciar la mercadotecnia de servicios del tradicional” (De Andrés, 2008, p. 12).

2.1.2.6. Desafíos de la mercadotecnia de servicios:

La dinámica actual de los negocios, la competencia y la atención al cliente, implica una administración de mercadotecnia de servicios efectiva. Sin embargo, se considera prudente mencionar algunos desafíos para la mercadotecnia de servicios (Lovelock & Wirtz, 2002, p. 17):

1. La mayor parte de los productos de servicios no se pueden inventariar

2. Los elementos intangibles generalmente dominan la creación de valor
3. Con frecuencia es difícil visualizar y comprender los servicios
4. Es posible que los clientes participen en la coproducción
5. Las personas pueden formar parte de la experiencia de servicios
6. Las entradas y salidas operativas tienden a ser mucho más variables
7. El factor tiempo suele adquirir mayor importancia
8. La distribución puede llevarse a cabo a través de canales no físicos

Ante estos desafíos las empresas pueden optar por ser innovadoras, creativas, e incluso agresivas en su modelo a seguir para tomar ventaja competitiva sobre las demás empresas que proporcionan el mismo servicio. “La clave está en la calidad de la oferta y la mercadotecnia que la acompaña, para lograr el éxito hay que conocer el mercado, los clientes, y la competencia” (De Andrés, 2008, p. 30). Nuevamente, es necesario implementar herramientas de diagnóstico para conocer estos aspectos para determinada empresa.

De Andrés, (2008), sugiere los siguientes factores para lograr mejores resultados en cuestión de nuevos servicios:

- Sinergia de mercado: el nuevo servicio está alineado con la imagen que tiene la empresa en el mercado (p. 30).
- Factores de organización: intensa cooperación y coordinación entre las diferentes funciones de la empresa (p. 30).
- Factores de investigación de mercado. Tener una idea clara del tipo de información que se desea obtener (p. 30).

2.1.2.7. Investigación de mercados

La investigación de mercados es “el diseño, recopilación, análisis e informe sistemático de datos, para la mercadotecnia de una organización” (De Andrés, 2008, p. 81). Los objetivos de la investigación según el mismo autor, son los siguientes (2008):

- Vincular la oferta de servicios, con las necesidades, gustos de los consumidores
- Actuar como fuente de información para tomar decisiones, tanto cuantitativas como cualitativas
- Proporcionar información objetiva sobre los consumidores, lo que facilita definir las políticas y planes a seguir
- Informar de las alternativas más adecuadas de acuerdo al mercado
- Controlar la evaluación de los objetivos establecidos en los planes (p.81).

“Cualquier organización, pública o privada tendrá un objetivo, para ello elabora un plan con objetivos específicos y las estrategias para alcanzarlo” (De Andrés, 2008, p. 83).

2.1.2.8. Importancia de una investigación de servicios

De Andrés propone los siguientes puntos de importancia de una investigación de servicios (2008):

- Instrumento de acopio de información
- Evitar y eliminar riesgos
- Auxiliar en la toma de decisiones
- Ayudar a la planificación del proceso de mercadotecnia
- Ayuda tomar decisiones, mejorando la calidad de estas
- Ayuda a comprender los mercados, alertándolos de nuevas tendencias
- Ayuda a explorar varias alternativas de comercialización
- Encuentra las causas por las que falla el plan de mercadotecnia, debido a cambios imprevistos o del futuro
- Ayuda a entender la dinámica de mercado, lealtad de marca, preferencias, etc.
- Ayuda a medir la percepción del valor de los servicios y su nivel de satisfacción a usuarios (p.83)

2.1.2.9. Sistema de investigación de mercados

De Andrés (2008) define los pasos a seguir en una investigación de mercados:

1. Definición del problema y los objetivos de la investigación: definido el problema se abordan los objetivos de la investigación, una investigación de mercado de servicios puede tener uno de entre tres tipos de objetivos:
 - a. Investigación exploratoria: reunir información preliminar que servirá para definir el problema y sugerir hipótesis
 - b. Investigación descriptiva: conocer determinados elementos sobre los que va a realizarse la investigación (ejemplo: potencial de un servicio dentro, aspectos demográficos, actitudes de los usuarios).
 - c. Investigación causal: comprobar hipótesis entre causa y efecto.
2. Elaborar el plan de investigación: preparar un plan, describir las fuentes de datos, el perfil de la investigación, los métodos para establecer contactos, planes para toma de muestras e instrumentos para obtener datos nuevos.
3. Aplicación del plan de investigación: poner en práctica el plan, reunir, procesar y analizar la información

4. Interpretación y presentación de los resultados: sacar conclusiones y presentarlas (p. 80).

2.1.2.10. Métodos de contacto

En el proceso de la investigación de mercados, el experto puede utilizar diversos métodos para la obtención de la información del mismo ya sea de los usuarios o clientes de sus productos o servicios, o de un determinado segmento de mercado. Algunas opciones de contacto del mercado son el “teléfono, email, entrevistas personales. La entrevista telefónica, es el mejor método para recabar información rápidamente. Es posible aclarar preguntas no comprendidas. El índice de respuestas es más alto que en los cuestionarios por correo” (De Andrés, 2008, p.86).

2.1.2.11. Instrumento de investigación

El cuestionario es uno de los instrumentos útiles en una investigación de mercados, se pueden utilizar los métodos de contacto mencionados previamente con un cuestionario. “El cuestionario es el instrumento más común, puede manejar preguntas abiertas y cerradas. Deben emplear enunciados simples y directos, con preguntas en orden lógico” (De Andrés, 2008, p. 87).

Es una guía preestablecida para obtener información mediante preguntas en el proceso de la investigación de mercados.

2.1.2.12. Segmento de mercado

¿Por qué es importante definir el segmento de mercado? Es importante definirlo, porque las empresas en los diferentes sectores requieren de ofertas específicas de servicios.

Para realizar esta segmentación, se consideraron los siguientes puntos (Fernández, 2002. P. 15):

1. El segmento de mercado debe ser medible, es decir, debemos conocer el número aproximado de elementos que lo conforman
2. El segmento de mercado debe ser susceptible a la diferenciación, es decir, debe responder a un programa de mercadotecnia distinto a los otros productos
3. Debe ser accesible, o sea, se debe llegar al público integrante de manera sencilla
4. Susceptible a las acciones planeadas, esto se refiere a la capacidad que se debe tener para satisfacer al mercado identificado con las acciones que son posibles para la empresa
5. Debe ser rentable, es decir, debe representar un ingreso que justifique la inversión

Los líderes de proyecto, deberán realizar una investigación acerca del segmento, si considerarán en el análisis a clientes actuales, no clientes, o ex clientes. Dependerá también de la oferta que decidan promocionar. Fernández (2002), define lo siguiente:

Cliente actual: los clientes actuales son todas aquellas empresas que compran nuestros productos o que los han comprado en alguna ocasión. Generalmente este tipo de clientes han hecho negociaciones específicas con nuestra empresa y por lo mismo conocen la manera de operar y nosotros la suya.

Cliente potencial: en este grupo debemos considerar a todas las empresas que tengan dentro de sus requerimientos algunos de los productos que nosotros fabricamos, pero que no sean nuestros clientes actuales.

Ex cliente: aquellas empresas que han sido nuestros clientes, pero que por algún motivo han dejado de serlo y se han roto las negociaciones (p. 97).

Adicionalmente, en la búsqueda de ventajas competitivas se puede realizar una segmentación del sector industrial, según Michael Porter (1987):

Es la división de un sector industrial en subunidades con propósitos de desarrollar la estrategia competitiva. La segmentación del sector industrial es necesaria para tratar la cuestión central del panorama competitivo dentro de un sector industrial, o qué segmento debe servir una empresa y cómo debe servirlos. También es la base para la elección de estrategias de enfoque, ya que expone segmentos que están mal servidos por competidores de blancos amplios en los que el enfoque puede ser sostenible y lucrativo (p. 248).

La segmentación ya sea por tipo de contacto si es cliente actual, potencial, ex cliente o no cliente, o bien por industria deberá decidirse según el problema identificado por el administrador del área en cuestión.

2.1.2.13. Desarrollo de perfiles

Existen diversas empresas que representan industrias y sectores, por ejemplo, la industria de manufactura que tiene sus propias divisiones, electrónico, productos médicos, automotriz entre otros. Asimismo, manufactura maneja diversos esquemas de importación temporal, y esto puede representar otra agrupación útil para poder realizar una segmentación de la industria. Por tal, “una vez identificados los segmentos, se desarrollan los perfiles. Es importante conocer cómo se diferencian los segmentos entre sí” (Andrés, 2008, p. 110). Es decir, identificar características o atributos que sean útiles para el investigador o gerente en la toma de decisiones o para la identificación de una oportunidad de negocio.

2.1.2.14. Evaluar el atractivo del segmento

En el caso de una firma de servicios profesionales de negocios, se puede presentar la oportunidad de una modificación fiscal, de comercio exterior, la cual representa una oportunidad nueva de negocio. Otro criterio, es la cercanía geográfica, investigar número de empleados o ventas, que pueden ser criterios de segmentación para medir el tamaño de una empresa. “Los segmentos se evalúan según su atractivo económico. Puede poderse medir el tamaño, el poder adquisitivo y si son accesibles, es decir, si les llegarán las acciones de mercadotecnia” (De Andrés, 2008, p.110).

2.1.2.15. Comportamiento del consumidor

El consumidor muestra un comportamiento ante la compra de un producto o servicio, influyen sus cualidades personales, muestra algunas actitudes, el autor De Andrés (2008), sugiere las siguientes:

Cualidades de búsqueda: antes de comprar el consumidor determina unos atributos determinados sobre el bien a comprar; el color, el modelo, el precio, en el caso de automóviles; la situación, la orientación, la superficie, el entorno, el precio, entre otros.

Cualidades de experiencia: el consumidor no distingue los atributos del servicio hasta después de su compra.

Cualidades de credibilidad: el consumidor no puede evaluar los servicios incluso después de la compra o empleo del servicio; el usuario recurre a los servicios de un abogado que le informa de la adecuación de presentar una demanda judicial; el usuario que recurre a los servicios médicos desconoce la necesidad de intervenir quirúrgicamente, por lo que deja toda decisión en el facultativo (p. 22).

Al comprar un producto, puede presentarse la calidad de búsqueda, ya que los atributos son físicos, claros, palpables. En el caso de los servicios, tendría que ser la cualidad de experiencia y el de credibilidad, como se percibe en los bancos, hospitales, escuelas, despachos contables, firmas de negocios y consultoras.

2.1.2.16. Búsqueda de información del consumidor

En el caso de los servicios, influye en gran proporción la información que proporcionan otros usuarios, la reputación de la empresa, experiencia, entre otros. “Los consumidores o usuarios se informan del servicio por medios personales (boca-oreja), o impersonales (comunicación de masas), aunque se confían más de las fuentes personales cuando se trata de servicios con altos niveles de experiencia” (De Andrés, 2008, p.23). Por tal, deberá tener relevancia en las empresas de servicios el resaltar sus servicios es la calidad, experiencia, seguridad, entre otros aspectos que proporcionen valor agregado a la empresa o empresas que los contratan.

2.1.2.17. El posicionamiento de marca

El posicionamiento de marca es uno de los objetivos que debe alcanzar una estrategia de mercadotecnia competitiva, tanto para servicios como para productos. Jack Trout considera los siguientes principios de posicionamiento según lo plantean los autores Lovelock & Wirtz, (2009):

1. Una empresa debe establecer una posición en la mente de sus clientes meta.
2. La posición debe ser singular, proporcionando un mensaje sencillo y consistente.
3. La posición debe separar a la empresa de sus competidores.
4. Una empresa no puede ser todas las cosas para todas las personas, debe enfocar sus esfuerzos (p. 27).

La experiencia, calidad en servicio, equipo de profesionales expertos, seguridad de la información, capacidad de respuesta o flexibilidad, pueden ser algunos conceptos clave que se pueden tomar para crear un mensaje hacia el segmento determinado segmento de mercado de alguna empresa de servicios.

2.1.3. Herramientas de diagnóstico administrativo

Algunas de las herramientas de las cuales un administrador puede utilizar para realizar el diagnóstico de la empresa para establecer sus objetivos o planes, en este caso , se plantearía para el departamento de mercadotecnia, es mediante el análisis FODA, el Diamante de Porter y el modelo de las cinco fuerzas de Porter.

2.1.3.1. FODA

El análisis FODA, es una herramienta útil como guía para los administradores para definir alternativas para la empresa considerando aspectos positivos y negativos a nivel interno y externo. “La meta de un análisis FODA es crear, afirmar o afinar el modelo de negocio específico de una empresa que mejor se alinee, ajuste o combine sus recursos y capacidades con las demandas del entorno en el que opera” (Hill y Jones, 2011, p. 19). Posteriormente, se analizan y concluyen en observaciones para plantear alternativas en la empresa, según Hill y Jones (2011), estas conclusiones o análisis se resumen en cuatro categorías de estrategias:

1. Las estrategias funcionales están orientadas a mejorar la eficacia de las operaciones dentro de una empresa, como manufactura, mercadotecnia, administración de materiales, desarrollo de productos y servicio al cliente.
2. Las estrategias de negocios abarcan el tema competitivo general de la empresa, la forma en que se posiciona en el mercado para lograr una ventaja competitiva, y las diferentes estrategias de posicionamiento que se pueden emplear en diferentes escenarios industriales; por ejemplo, el liderazgo en costos, la diferenciación,

enfocarse en un nicho particular o segmento de la industria o alguna combinación de éstos.

3. Las estrategias globales abordan cómo ampliar las operaciones fuera del país de origen y prosperar en un mundo donde la ventaja competitiva está determinada a nivel global.
4. Las estrategias corporativas responderán las preguntas básicas: ¿En qué negocio o negocios debemos participar para maximizar la rentabilidad y crecimiento de utilidades a largo plazo de la organización? ¿Cómo debemos ingresar y aumentar nuestra presencia en estos negocios para lograr una ventaja competitiva? (p. 20).

En este caso, se toma como punto de seguimiento la estrategia 1.

2.1.3.2. Las cinco fuerzas de Porter

Otro modelo que apoya a analizar el entorno, la industria y también identificar fortalezas, oportunidades, y amenazas es el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter, ilustrado en la figura 3. Este modelo es una herramienta que apoya a las empresas a identificar “las amenazas que presenta una firma en su ambiente competitivo local, así como las condiciones bajo las cuales estos están presentes” (Barney y Hesterly, 2008, p. 39). También, afirma que “cuanto más poder tenga cada una de estas fuerzas, más limitada será la capacidad de las empresas establecidas para incrementar sus precios y obtener mayores utilidades” (Hill y Jones, 2011, p. 42).

Fig. 3. Cinco Fuerzas Competitivas de Porter



Fig. 3. Fuente: Fuente: Hill y Jones, 2004, p. 43

Las cinco fuerzas según Hill y Jones (2011) son las siguientes:

1. Riesgo de ingreso de competidores potenciales: son empresas que no compiten hoy en una industria, pero que tienen la capacidad de hacerlo si así lo. El riesgo de ingreso por

parte de competidores potenciales depende de las dimensiones de las barreras de entrada.

2. Intensidad de la rivalidad entra empresas establecidas: se refiere a la lucha competitiva entre las empresas en una industria para apoderarse de la participación de mercado de las otras.
3. Poder de negociación de los compradores: se refiere a su capacidad para negociar los precios bajos que fijan las empresas en la industria o incrementar los costos de las empresas en la industria al demandarles mejora calidad y servicio. Al reducir los precios e incrementar los costos, los compradores poderosos pueden reducir las utilidades en una industria.
4. Poder de negociación de los proveedores: se refiere a la capacidad de los proveedores para incrementar los precios de sus productos, o para incrementar de otra manera los costos de la industria, por ejemplo, al ofrecer productos de mala calidad servicio deficiente. los proveedores pueden amenazar a la firma en una industria, incrementando el precio de sus servicios o bien reduciendo calidad. Algunos indicadores de amenaza de los proveedores son: la industria de los proveedores está dominada por pocas empresas, ofertan productos o servicios únicos y altamente diferenciados, no son amenazados por sustitutos, representan amenazas la integración vertical, que la firma no represente un cliente importante para el proveedor.
5. Productos sustitutos: los productos de diferentes negocios o industrias que pueden satisfacer necesidades similares de los clientes. La existencia de sustitutos cercanos es una fuerte amenaza competitiva debido a que limita el precio que las empresa pueden fijar por su producto y, por tanto, la rentabilidad de la industria (p.44-52).

2.1.3.3. Círculo de Deming y procedimiento de solución de problemas

Uno de las ventajas o competencias de una organización es la calidad. La calidad que a su vez puede otorgar un grado de diferenciación a las empresas sobre sus competidores. Algunas organizaciones utilizan herramientas de calidad al momento de trabajar en mejorar su servicio o producto. La siguiente tabla, muestra los ocho pasos de la mejora del proceso de calidad según el ciclo de planear/hacer/revisar/actuar desarrollado por Walter Shewhart y popularizado por W. Edwards Deming (Davis & Heineke, 2003, p. 329):

Fig. 4. Planear / Hacer / Revisar / Actuar

Plan/Do/Act/Check	#	Paso / Descripción
Planear	1	Identificar el problema
	2	Recolección de datos
	3	Analizar el problema
	4	Identificar la causa raíz
	5	Desarrollar una solución y plan de acción
Hacer	6	Implementar la solución
Revisar	7	Revisión y evaluación
Actuar	8	Estandarizar el proceso

Fig. 4. Fuente: Davis & Heineke, 2003, p. 329.

Los autores Davis & Heineke, (2003), plantean el uso de este proceso en el siguiente ejemplo:

Una vez que el problema ha sido identificado, por ejemplo, baja satisfacción de los clientes en cuanto a servicios, pueden ser útiles los registros de las quejas de clientes utilizando hojas de registro. El siguiente paso sería presentar o plantear estos datos usando una gráfica de barras para medir qué tan frecuentes son estas quejas. El gerente, puede programar una junta con su personal para identificar las causas del problema utilizando un diagrama de causa-efecto. Asimismo, el personal puede implementar un proceso para resolver el problema y elaborar un diagrama de flujo con los pasos necesarios. Después, de que la solución se haya implementado, se deberá monitorear y registrar información para revisar si el problema ha sido resuelto.

Las formas de obtener la información para lograr una mejora, varían, dependerá de los criterios y necesidades de la información que tenga en su momento los gerentes.

2.2. Marco Contextual

2.2.1. Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación, Decreto IMMEX

El Gobierno Federal publicó el 1º de noviembre de 2006 el Decreto para el Fomento de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación, conocido como el Decreto IMMEX, referido en este documento posteriormente como IMMEX. El objeto de este Decreto es el siguiente:

Fortalecer la competitividad del sector exportador mexicano, y otorgar certidumbre, transparencia y continuidad a las operaciones de las empresas, precisando los factores de cumplimiento y simplificándolos; permitiéndoles adoptar nuevas formas de operar y hacer negocios; disminuir sus costos logísticos y administrativos; modernizar, agilizar y

reducir los trámites, con el fin de elevar la capacidad de fiscalización en un entorno que aliente la atracción y retención de inversiones en el país (<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/immex>).

Adicionalmente, este decreto integra a otros programas como el de Fomento y Operación de la Industria Maquiladora (Maquila) y el del Programa de Importación Temporal para Producir Artículos de Exportación (PITEX), “empresas representan el 85% de las exportaciones manufactureras en México” (<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/immex>)

Adicionalmente, según INEGI, (2012):

El objetivo del programa IMMEX es el de funcionar como un instrumento mediante el cual se permite importar temporalmente los bienes necesarios para ser utilizados en un proceso industrial o de servicio destinado a la elaboración, transformación o reparación de mercancías de procedencia extranjera importadas temporalmente para su exportación o a la prestación de servicios de exportación, sin cubrir el pago del impuesto general de importación, del impuesto al valor agregado y, en su caso, de las cuotas compensatorias (p.3).

Alguna de las modalidades según la Secretaría de Economía son las siguientes:

1. Programa IMMEX Controladora de empresas, cuando en un mismo programa se integren las operaciones de manufactura de una empresa certificada denominada controladora y una o más sociedades controladas;
2. Programa IMMEX Industrial, cuando se realice un proceso industrial de elaboración o transformación de mercancías destinadas a la exportación;
- 3 Programa IMMEX Servicios, cuando se realicen servicios a mercancías de exportación o se presten servicios de exportación, únicamente para el desarrollo de las actividades que la Secretaría determine, previa opinión de la Secretaría de Hacienda y Crédito Público;
- 4 .Programa IMMEX Albergue, cuando una o varias empresas extranjeras le faciliten la tecnología y el material productivo, sin que estas últimas operen directamente el Programa, y
6. Programa IMMEX Tercerización, cuando una empresa certificada que no cuente con instalaciones para realizar procesos productivos, realice las operaciones de manufactura a través de terceros que registre en su Programa

(<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/immex>).

Dentro de los compromisos para las IMMEX según la Secretaría de Economía se encuentra lo siguiente:

Para gozar de los beneficios de un Programa IMMEX se deberá dar cumplimiento a los términos establecidos en el Decreto en la materia. La autorización del Programa se otorgará bajo el compromiso de realizar anualmente ventas al exterior por un valor superior a 500,000 dólares de los Estados Unidos de América, o su equivalente en moneda nacional, o bien, facturar exportaciones, cuando menos por el 10% de su facturación total ((<http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/immex>)).

En México están registrados 5,092 (número promedio enero-octubre 2011) de establecimientos manufactureros bajo el programa IMMEX según datos publicados por INEGI y en cuanto a número de empleados registró 1,855,132 (incluye personal ocupado que se contrató directamente y subcontratado), la figura 4 y 5 presentan datos de los estados con mayor concentración de estos conceptos. Considerando la misma fuente, el consumo de servicios realizado en el mercado nacional por los establecimientos manufactureros con programa IMMEX a nivel nacional en promedio de enero a octubre de 2011 fue de \$254,763,888 miles de pesos. En el caso de servicios profesionales (incluye trámites aduanales), resultó en \$ 14,341,252 miles de pesos, un 5.6% del total nacional de estas empresas IMMEX.

Fig. 5



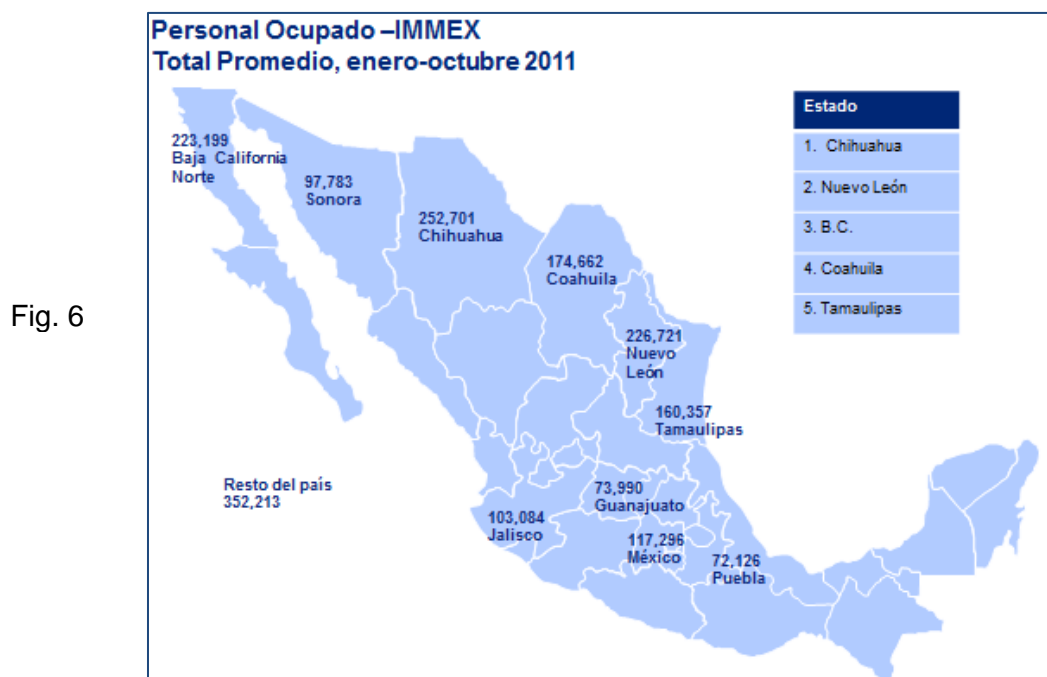


Fig. 6

Fig. 4 y 5. Fuente: Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012). Estadística del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX)

Ciertamente, este segmento de manufactura ha sido afectado por la crisis económica de 2009 y el actual periodo de recesión, representa parte de la actividad a nivel nacional demanda el consumo de servicios profesionales de negocios. Baja California es el estado con mayor concentración de establecimientos, sin embargo, no es el estado con mayor número de empleos derivados de estas empresas IMMEX, esto según datos promedio de INEGI del periodo enero a octubre 2011.

2.2.2. IMMEX en Baja California

En Baja California, el número promedio de establecimientos del periodo de enero a octubre de 2011, representó el 18.48% (941) del total nacional, y el personal ocupado representa 12.08% de estas empresas a nivel nacional (224,199). En cuanto al consumo de servicios realizado en el mercado nacional por los establecimientos manufactureros con programa IMMEX, en Baja California, se registraron \$16, 109,377 miles de pesos cifra promedio en el mismo periodo, un 6.3%.

Fig. 7. Cifras promedio enero-octubre 2011			
Concepto	Consumo de servicios de empresas IMMEX	Número de establecimientos IMMEX	Personal ocupado por empresas IMMEX
Nacional	254,783,388	6,082	1,416,715
Baja California	16,109,120	941	210, 248
Ensenada	893,800	93	16,075
Mexicali	5,022,051	154	47,932
Tecate	762,839	132	9,972
Tijuana (incluye Playas de Rosarito)	9,430,687	563	149,871

Fig. 7. Cifras promedio enero-octubre 2011. Fuente: elaboración propia con datos de INEGI: Programa de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (IMMEX). Cuadros por entidades federativas y municipios seleccionados, Enero 2012

2.2.3. Servicios profesionales que demandan las IMMEX

Las IMMEX son empresas que importan temporalmente, por tal requieren de asesores fiscales y contables que apoyen en sus operaciones. Asimismo, requieren de asesorías para nóminas, *outsourcing*, reingeniería de productos, auditorías de la Secretaría de Administración Tributaria, de la Secretaría de Hacienda y Administración Pública, del Instituto Mexicano del Seguro Social, entre otras entidades gubernamentales para los cuales requieren cumplir con los informes de auditoría.

En estado, hay diversos despachos y empresas de servicios de negocios profesionales que ofertan estos servicios. Cada IMMEX selecciona a sus proveedores de servicios de negocios profesionales, debido a diversos factores: decisión de la empresa matriz o corporativo en el extranjero, costo, calidad, experiencia, cercanía, atención al cliente, seguridad y resguardo de la información, son solamente algunos ejemplos.

Algunas firmas de negocios presentes en Baja California son: Deloitte, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, son los despachos conocidos como los Big Four, las firmas más grandes debido a su capacidad de respuesta y cobertura global.

La revista de consultoría describe a las Big 4:

PricewaterhouseCoopers (PWC): PWC México da servicio de auditoría, consultoría, impuestos y servicios legales. Tiene 161 mil empleados en 154 países, de los cuales más de 37 mil laboran en Norteamérica y el Caribe generando ingresos por 8 mil 957 millones de dólares, a nivel regional. Sus ingresos mundiales en 2010 alcanzaron los 26 mil 569 millones de dólares distribuidos en: 13 mil 273 millones de dólares por auditorías,

6 mil 206 millones de dólares por consultoría, 7 mil 90 millones de dólares por asesorías fiscales y legales.

KPMG: KPMG Cárdenas Dosal, S.C. es el representante mexicano de la red de firmas independientes afiliadas a KPMG International, una entidad suiza. Tiene 17 oficinas a lo largo de la República Mexicana, 129 socios y más de 2 mil 300 profesionales. Sus principales servicios son auditoría, impuestos, servicios legales y asesoría.

Nació en 1987 tras la fusión de dos de las firmas más importantes de aquella época Peat Marwick International y Klynveld Main Goerdeler (KMG) formándose KPMG (Klynveld, Peat, Main, Goerdeler). Opera en 140 países y tiene más de 140 mil empleados a nivel mundial. De acuerdo a las cifras proporcionadas por esta empresa sus ganancias globales sumaron, en 2010, 20 mil 630 millones de dólares y en la región occidente (Estados Unidos, México y América Latina) 6 mil 590 millones de dólares.

Ernst & Young: Ernst & Young es uno de los líderes globales en servicios de asesoría, auditoría, fiscal, transacciones y mercados de crecimiento estratégico; con un equipo de 141 mil profesionales en 140 países. Fundada en el siglo XIX por Arthur Young y Alwin C. Ernst, después se fusionaría con la empresa creada por los hermanos Mancera en México para formar la filial local. Ernst & Young audita al 34% de las compañías presentes en la Bolsa Mexicana de Valores. En el ejercicio fiscal pasado tuvo ingresos globales por 21 mil 300 millones de dólares.

Deloitte: Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), sociedad privada de responsabilidad limitada con sede en el Reino Unido, cuya razón social en México es Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C., brinda servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales. Facturó 26 mil 578 millones de dólares en el ejercicio fiscal comprendido entre el 1 de junio de 2009 y el 31 de mayo de 2010 y emplea a 170 mil personas a nivel global. Esta empresa llegó a México en 1909 y hoy cuenta con más de 5 mil 400 profesionales en 21 ciudades y ha sido reconocida por diez años consecutivos con el distintivo de “Empresa Socialmente Responsable” (ESR), que otorga el Centro Mexicano para la Filantropía.

<http://www.revistaconsultoria.com.mx/negocios/las-4-grandes-las-mas-grandes-consultoras.html>

Adicionalmente, se encuentran en el mercado otras firmas como: Álvarez Carmona y Asociados, S.C., Cano Contadores Públicos, S.C., Crowe Horwath Gossler, HLB Olea, Trujillo y Asociados, S.C., Kim Quezada y Asociados, S.C., RSM Bogarían, Erhard, Padilla, Álvarez &

Martínez, Rufo Ibarra, De la Cruz y Mier, S.C, Salles Sainz-Grant Thornton, entre otros que proporcionan servicios a las empresas IMMEX.

III. Metodología

3.1. Metodología Deming

El presente proyecto utiliza la metodología de Deming, como guía en la identificación del problema y propuesta de opción solución siguiendo los pasos de su metodología planear/hacer/revisar/actuar. Algunas de las herramientas útiles en cada paso son las siguientes:

- a) Para planear.
 - a. En el caso de la identificación de problema: diagrama de causa efecto.
 - b. Para la recolección de datos: el instrumento del cuestionario, telemarketing
 - c. Analizar el problema: la herramienta FODA
 - d. Identificar la causa raíz: la herramienta de diagnóstico de las cinco fuerzas de Porter
 - e. Desarrollar una solución y plan de acción: esquema diagrama de flujo de procesos
- b) Hacer:
 - a. Implementar la solución: implementación de las fases del diagrama de flujo de procesos
- c) Revisar:
 - a. Revisión y evaluación: registro de indicadores y resultados según gráficas de barras
- d) Actuar:
 - a. Estandarizar el proceso: establecimiento de las fases guía, se emplearía según se requiera con ajustes

IV. Desarrollo del caso

El desarrollo del caso toma como base la metodología Deming para que se establezca una solución al problema identificado. Adicionalmente, esta sección incluye la situación actual de la empresa, la definición del problema, el diagnóstico estratégico, análisis del problema y solución del mismo, y resultados.

4.1. Antecedentes de la empresa

El proyecto es aplicable a una firma de servicios profesionales de Negocios: Deloitte. Las oficinas de la firma Deloitte se encuentran divididas geográficamente a nivel global, sin embargo, el enfoque de este proyecto es el Estado de Baja California. Esta sección da a

conocer los antecedentes, alcance y oferta de esta firma, según los datos contenidos en su página de internet:

Deloitte, es la marca bajo la cual decenas de miles de profesionales comprometidos alrededor del mundo, se unen para brindar servicios de auditoría, consultoría, asesoría financiera, administración de riesgos y servicios fiscales para clientes seleccionados. Estas firmas son miembros de Deloitte Touche Tohmatsu Limited (DTTL), sociedad privada de responsabilidad limitada en el Reino Unido. Cada firma miembro brinda servicios en un área geográfica específica y está sujeta a las leyes y regulaciones profesionales del país o países en los que opere. DTTL no brinda servicios a clientes por sí misma. DTTL y cada firma miembro de DTTL, son entidades legales únicas e independientes, sin intervención alguna sobre las demás. DTTL y cada una de sus firmas miembro son las únicas responsables de sus propios actos u omisiones, y no por los de las demás. Cada firma miembro de DTTL está estructurada de forma diferente, de acuerdo con las leyes y regulaciones nacionales, y pueden prestar servicios profesionales en sus territorios a través de subsidiarias y/o entidades afiliadas.

Cada una de las firmas es independiente, y se adapta a la normatividad legal de cada país, de esta manera la firma mantiene su interdependencia brindando su serie de servicios especializados. En el caso de México, la firma cuenta con más de 5,400 profesionales, 22 ciudades, cuenta con sus valores y código de ética. La firma cuenta ya con 100 años de presencia en el mercado, muestra de su avance y vanguardia para permanecer en este mercado tan competitivo de servicios de negocios profesionales. Brevemente se incluye una cronología, según información publicada en su página oficial:

1921- 1930. Deloitte, Plender, Griffiths & Co. y Haskins & Sells se unieron para crear Deloitte, Plender, Haskins & Sells, S.C. dicha organización contaría principalmente con una práctica de contaduría pública y otra de auditoría a lo largo de la República Mexicana. Chavero, Prieto y Cía. Se funda con la participación de 3 socios: Loera y Chávez, Alfredo Chavero y Alejandro Prieto; quienes posteriormente se integraron a Deloitte. Alfredo Chavero Hujar y Haro inician el Bufete Chavero, S.C. Más adelante formó parte del Instituto de Contadores Titulados, experiencia que le dio la oportunidad de administrar con Plutarco Elías Calles el presupuesto de la nación.

Iver P. Thompson fue nombrado como el segundo residente en la oficina de Ciudad de México para Deloitte, Plender, Haskins & Sells.

1941-1950. Anthony J.H. Thistlethwaite se convierte en socio residente para Deloitte, Plender Haskins & Sells en la ciudad de México. Los contadores públicos Andrés Ruiz y Nicolás Urquiza establecen Ruíz, Urquiza, y Cía, S.C. siendo los dos únicos socios.

1945. Nace la firma local Antonio Galaz y Cía.

1947. Los Contadores Públicos Andrés Ruiz y Nicolás Urquiza fundan Ruiz, Urquiza y Cía., S.C.

1951. A. Galaz y E. Carstens se asocian para crear Galaz, Casrtens y Cía. Asimismo, nace Gómez Morfín y Cía.

1955. Ruiz, Urquiza y Cía., S.C. enriquece su propuesta de valor a través de su afiliación como la primera firma miembro internacional de la Organización Mundial Arthur Andersen.

1959. Nace Galaz, Carstens y Cía., como la primera firma miembro de Touche Ross International.

1972. Galaz, Carstens y Cía. se asocian Arturo Chavero y Benito Yamazaki para crear Galaz, Chavero, Yamazaki y Asociados, S.C.

1977. Nace Galaz, Carstens, Chavero, Yamazaki, S.C., tras una primera fusión nacional.

1987. Nace Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki, S.C. mediante una segunda fusión nacional con Gómez Morfín y Lía.

1989. Nace Deloitte Ross Tohmatsu International a consecuencia de la fusión a nivel internacional de Touche Ross International y Deloitte Haskins & Sells.

1992. Tras experimentar un nuevo crecimiento y fusiones, la firma internacional ostenta el nuevo nombre de Deloitte Touche Tohmatsu (Deloitte & Touche).

1992. Galaz, Gómez Morfín, Chavero, Yamazaki, S.C. sigue siendo la firma miembro en México a la organización mundial Deloitte & Touche.

2001. Escándalo financiero de la compañía Enron genera la desintegración de la firma internacional Arthur Andersen Worldwide. La firma Ruiz Urquiza, S.C. se desintegra de la firma global.

2002. Las firmas Galaz, Gómez Morfin, Chavero, Yamazaki, S.C. y Ruiz, Urquiza y Cía., S.C. se unen bajo la razón social Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C. para representar a Deloitte en México. Contaban ya con 3718 profesionales y 208 socios en septiembre después de la fusión. La firma cambia de imagen para operar bajo el nombre de Deloitte, siendo la única empresa de servicios profesionales que además de brindar Asesoría Financiera, Auditoría, Impuestos y Legal, conserva su práctica de Consultoría

2003. Se realiza la fusión de las firmas Deloitte & Touche y Deloitte Consulting en México. Una vez integrado Deloitte Consulting, la firma emprende un cambio de imagen para ser reconocidos en el mercado con una sola palabra y marca: Deloitte

2006. Deloitte en México consolida su crecimiento nacional para convertirse en la firma líder en nuestro país. (www.deloitte.com/mx).

Como se pudo notar en la cronología, la firma ha optado por estrategias de negociación para mantenerse en el mercado, ha pasado por fusiones, alianzas e integraciones de negocios.

4.2. Servicios profesionales de negocios de Deloitte

Deloitte es una firma de servicios profesionales de negocios que brinda apoyo a las empresas de diferentes sectores del país. Se enlistan los servicios que actualmente oferta según su página de internet (Deloitte, 2010):

Auditoría: Deloitte provee servicios de auditoría orientados a validar información financiera para uso de la alta dirección, consejos de administración, inversionistas, instituciones de crédito y otros terceros interesados en la empresa. Nuestros auditores van un paso más allá, brindándole asesoría en la identificación y gestión tanto de los riesgos como de las oportunidades clave para su negocio. Entre los servicios ofertados de auditoría se encuentran: auditoría de estados financieros, auditoría para compra y venta de empresas, revisión y diseño de sistemas de control interno, revisiones de rubros específicos de los estados financieros, revisión limitada de estados financieros a fechas intermedias, estudio y asistencia para el registro de empresas en la Bolsa Mexicana de Valores y en otras

bolsas de valores del mundo, emisión de dictámenes para efectos fiscales, gobierno corporativo

Consultoría: Deloitte, la única de las Big Four que cuenta con una división de consultoría, pone a su disposición a un equipo de profesionales integrado por más de 600 consultores a nivel nacional, con especialización en industrias y sectores estratégicos. Nuestra práctica global de consultoría, integrada por más de 37,000 profesionales, cuenta con el mayor número de casos de éxito en el mercado y ha sido reconocida como una de las tres mejores a nivel mundial. Actualmente sirve a 58 de las 100 compañías más importantes en México¹ y a 60 de las 100 mayores compañías globales.

Administración de riesgos: ayudamos a nuestros clientes a identificar y administrar los riesgos en todos los niveles de su organización que pudieran tener un impacto negativo en su desempeño y resultados financieros. Nuestros expertos en Administración de Riesgos de Negocios lo asesoran en el manejo óptimo de sistemas, herramientas, entrenamiento y metodologías para la administración de riesgos en sus procesos de negocios y tecnológicos.

Asesoría financiera: Deloitte brinda estrategias y servicios a sus clientes en cada fase del ciclo económico de sus negocios. Cuenta con expertos en el desarrollo de estrategias financieras que ayudan a agregar valor a los accionistas.

Impuestos y Servicios Legales: la firma brinda una extensa gama de servicios relacionados con todos los aspectos fiscales que debe cumplir el contribuyente. Deloitte cuenta con más de mil especialistas que ayudan a sus clientes a cumplir con las regulaciones locales e internacionales de manera eficiente, así como en la resolución de conflictos con autoridades y tribunales competentes. Dentro de esta línea se incluyen: comercio exterior, impuestos corporativos, impuestos internacionales, litigio fiscal, precios de transferencia, sueldos y beneficios. Por último, la firma cuenta con 2 prácticas de negocios: la Práctica Japonesa y la Práctica de Negocios México-China, ambas prácticas enfocadas en los negocios de México y Japón o México y China.

Por tal, Deloitte cubre las necesidades de asesorías, cumplimientos fiscales y legales, en sí con esta gama de servicios, y mantiene un enfoque según industria, mantiene un enfoque estratégico multidisciplinario.

En Tijuana, la firma cuenta ya con más de 25 años de experiencia brindando atención y asesoría a los diferentes sectores económicos de la región, cabe resaltar que esta firma ha atendido a una de las industrias con mayor impacto ha sido la industria de las conocidas

previamente maquiladoras y que hoy forman parte de este decreto IMMEX. Actualmente, cuenta con más de 200 profesionales que atienden las necesidades de la localidad con gran calidad.

La firma en Tijuana, forma parte de una estructura regional, es decir pertenece al clúster Baja California-Sonora y a su vez forma parte de la Región Frontera de la firma, es decir forma parte de la dividió geográfica que cubre los estados de Baja California, Sonora y Chihuahua.

Actualmente, Deloitte forma parte de la red de las principales firmas internacionales de negocios, en este caso son: PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG y Deloitte, conocidas como las Big Four. Estas empresas son los competidores Top para Deloitte a nivel internacional, nacional y a nivel local.

4.3. Situación actual de la empresa

La firma Deloitte, es una de las empresas de servicios profesionales de negocios más importantes en México y a nivel estatal en Baja California. Sin embargo, es necesario que la firma realice diversos esfuerzos de mercadotecnia para identificar oportunidades de negocios y aumentar su penetración de mercado. La competitividad del mercado, y la situación actual en la industria de manufacturera, en específico las IMMEX, dependen del entorno de negocios de Estados Unidos, el cual ha presentado una desaceleración desde 2008, situación que impacta las exportaciones de esta industria, de la cual forman parte algunos clientes actuales. Por tal, el proyecto plantea la solución del requerimiento que fue recibido por el área de mercadotecnia, que es el problema principal, identificar no clientes de la industria de manufactura del segmento IMMEX en Baja California.

4.4. Definición del problema

El problema es la identificación de no clientes, sin embargo el objetivo no queda cerrado a este problema. Por tal, el proyecto plantea la forma de cómo llegar a estas empresas no clientes, lograr que conozcan a la firma, y lograr que se identifiquen sus perspectivas e información que construya el perfil de cada uno de estos no clientes logrando un acercamiento. Adicionalmente, se incluye un diagrama de causa efecto, que considerando el modelo de Deming es útil para la identificación del problema.

a) Deming-Planear

- a. Identificación del problema: diagrama causa-efecto.

Fig. 8. Diagrama Causa-efecto

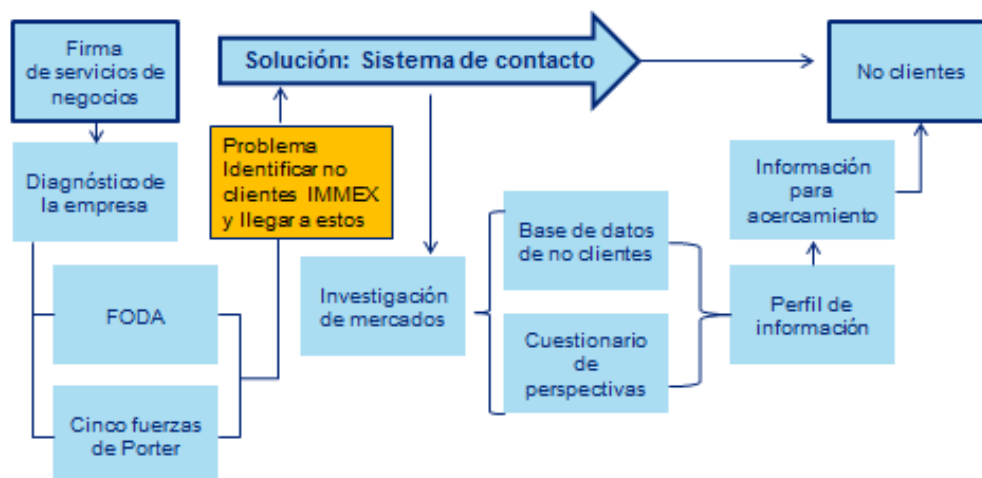


Figura 8. Elaboración propia. Diagrama causa efecto- Identificación del problema.

4.5. Diagnóstico de la empresa

A continuación, se plantean dos herramientas de diagnóstico aplicables a la firma Deloitte, para conocer más a detalle su situación interna, externa e identificar los aspectos y factores positivos y negativos de la misma.

4.5.1. Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA)

Considerando la guía del modelo Deming, la herramienta de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (FODA), se aplicó como herramienta de diagnóstico para analizar el problema.

- a) Deming: Planear
 - b. Analizar el problema: FODA

Los resultados del análisis de las variables FODA están descritos en la figura: Análisis FODA. Dichos resultados, permitieron la identificación de la oportunidad que existe en el mercado de identificar empresas no clientes de las empresas IMMEX ya se identificó que la firma cuenta con un 25% de mercado, lo cual deja un 75% de oportunidad de manera general. Según el análisis la firma cuenta con una capacidad instalada suficiente que puede atender a las firmas a nivel estatal con la oferta de diversos servicios profesionales de negocios como: auditoría, impuestos y legal, consultoría, y asesoría financiera y sus sublíneas de servicios.

Para resolver el tema de identificar no clientes, la alternativa que arrojó la herramienta es la de realizar una investigación de mercados para identificar estas empresas no clientes y sus datos, consultando bases de datos especializadas que contengan información de las

mismas. De esta manera, obtener información de contacto para que conozcan a la firma o profundizar más acerca de los servicios, y por ende incrementar el posicionamiento de marca.

De esta manera, la empresa podrá identificar oportunidades, que apoyarán a sus ventas en un entorno donde la relación de la industria está ligada con la economía de Estados Unidos que se ha presentado un escenario de desaceleración desde 2008, lo cual ha reflejado que algunas IMMEX cierren o disminuyan sus actividades, lo cual puede provocar la pérdida de clientes.

Fig. 9. Análisis FODA

<p style="text-align: center;">Factores Externos</p> <p style="text-align: center;">Factores Internos</p>	<p>Oportunidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oportunidad de identificar segmentos de mercado por industria y no clientes 2. Aprovechar el tema de acceso a fondos económicos Conacyt 3. Existe un 25% de penetración de mercado para las empresas IMMEX 4. Identificar prospectos no clientes mediante un perfil predeterminado para lograr un acercamiento 5. Desarrollar una campaña específica de mercadotecnia para el segmento IMMEX 	<p>Amenazas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Comportamiento económico nacional 2. Ingreso de competidores del mismo ramo de servicios profesionales de negocios 3. Alianzas de otros competidores de firmas de servicios profesionales de negocios 4. Situación económica de EUA y la relación con las maquiladoras 5. Despachos medianos compiten en cuestión de precio, esto afectado por la situación económica 6. Decisiones del corporativo de las empresas de cambio de firma asesora
<p>Fortalezas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Deloitte BC, cuenta con más de 200 profesionales expertos en las áreas de asesoría fiscal, legal, consultoría y auditoría / por tal cuenta con una capacidad instalada conveniente 2. Cuenta con el soporte de la estructura nacional y global de las firmas miembro 3. Cuenta con prácticas especializadas por región y/o industria a nivel nacional e internacional 4. Estructura consolidada de mercadotecnia y una red de expertos en diseño, investigación, estrategia 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Segmentar la industria manufacturera para identificar IMMEX en BC ya que se cuenta con la capacidad laboral para llegar a nuevos prospectos en diversas áreas: asesoría fiscal, legal, consultoría y auditoría 2. Aprovechar temas relevantes fiscales o de negocios donde se puede brindar alguna asesoría aprovechando la estructura nacional y global de expertos 3. Existe un 25% de penetración de mercado en el caso de IMMEX, considerando un 75% como posible, considerando el equipo de profesionales producto de las estrategias de atracción y retención de talento en cuestión de capacidad laboral 4. Identificar una base de empresas prospectos <p>-Crear datos correspondientes siguiendo los lineamientos institucionales y protección de datos</p> <ol style="list-style-type: none"> 5. Elaborar una campaña de mercadotecnia planteando una forma de acercamiento directo para dar a conocer el nivel de servicios de expertos en materia de servicios profesionales de negocios aprovechando la red consolidada de mercadotecnia considerando la diferenciación como la clave tanto para el servicio al cliente como para las estrategias de mercadotecnia 	<p>-Realizar investigación externa para crear la base de datos</p> <p>-Consultar bases de datos que contengan empresas IMMEX en BC</p> <p>-Buscar nuevos prospectos</p> <p>-Lograr la diferenciación vs la competencia</p> <p>-Lograr posicionamiento de marca en el segmento preestablecido en la planeación estratégica</p>

<p>Debilidades</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Saturación de servicios sobre clientes actuales 2. Relación de la marca y servicios con alto costo para las empresas medianas 3. La carga de trabajo conlleva a un enfoque en servicios actuales, se requiere apoyo para identificación de no clientes y oportunidades de oferta 4. Percepción en el mercado de servicios de auditoría y fiscal, cuando la firma apoya desde Capital Humano, Nóminas, entre otras líneas de servicios que se mencionaron previamente. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Es necesario identificar segmentos de mercado por industria y no clientes para encontrar nuevas opciones y no saturar a clientes actuales 2. Existe el tema de acceso a fondos económicos Conacyt y la posible asesoría, difundir este apoyo y que se asocie a la marca de la firma Deloitte con esta oferta 3. Dar a conocer mediante la campaña el apoyo que puede proporcionar Deloitte con el respaldo de sus expertos, tiempo en el mercado vs precio 4. Identificar prospectos no clientes mediante un perfil determinado para lograr un acercamiento y el área de mercadotecnia brindará este apoyo, se ha identificado una penetración de mercado de un 25% a nivel general 	<p>-Enfatizar el valor de la oferta Deloitte con base a la experiencia, enfoque diversificado a las diferentes áreas de la empresa hacia la diferenciación</p> <p>-Inversión en una campaña de mercadotecnia enfocada en IMMEX para aumentar la presencia de marca y conocimiento de la diversidad de servicios que se ofertan para esta empresas</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Fig. 9. Fuente: Elaboración propia, Análisis FODA

4.5.2. Herramienta de las cinco fuerzas de Porter.

La segunda herramienta de diagnóstico es la de las cinco fuerzas de Porter, herramienta útil para la identificación de la causa raíz del problema. Las cinco fuerzas según Hill y Jones (2011) son las siguientes:

a) Deming: Planear

c. Identificar causa raíz: cinco fuerzas de Porter

Esta es la quinta herramienta de diagnóstico, útil para identificar los factores que impactan a la empresa, y para apoyar a en la identificación de la causa raíz: Analizando la red de oficinas en BC, considerando oficina de Tijuana y Mexicali, se concluye lo siguiente:

1. Riesgo de ingreso de competidores potenciales: Alta
2. Intensidad de la rivalidad entra empresas establecidas: Alta
3. Productos sustitutos: Alta
4. Poder de negociación de los compradores: Alta
5. Poder de negociación de los proveedores: Baja

1. Riesgo de ingreso de competidores potenciales: La amenaza es alta porque las barreras/salidas son bajas:

La práctica contable es muy ofertada, tanto por personas físicas, morales, firmas y despachos de tamaño pequeño hasta globales. Es accesible que se formen nuevas empresas, sin embargo el posicionamiento y experiencia, respaldo con el que cuente el despacho es clave para lograr las preferencias de las empresas prospecto. Salir del mercado puede ser factible, así como hay nuevos despachos, otros cierran o se asocian con otros. Aunque, la entrada de despachos grandes se considera baja, existen despachos medianos que amenazan a la oferta de las firmas grandes. Debido a que las barreras de entrada y salida son bajas, esto

representa una amenaza fuerte para la firma. De la misma manera, los despachos medianos también llegan a los clientes tratando de ofertar a menor precio, y es una razón por la cual pueden afectar la toma de decisión de clientes actuales. Lo cual impulsa a buscar otros no clientes.

2. Rivalidad entre los competidores existentes: Alta

En el mercado existen los despachos grandes, los llamados Big 4, en los que se incluye a Deloitte, KPMG, PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, despachos cuya oferta es diversa con enfoque de servicios de negocios profesionales, no solamente contabilidad y con una gran capacidad de profesionales para atender la oferta. Posteriormente, se encuentran otros despachos chicos-medianos en el estado: Álvarez Carmona y Asociados, S.C., Cano Contadores Públicos, S.C., Gossler, S.C, HLB Olea, Trujillo y Asociados, S.C., Kim Quezada y Asociados, S.C., RSM Bogarían, Erhard, Padilla, Álvarez & Martínez, Rufo Ibarra, De la Cruz y Mier, S.C., Mauricio Monroy Contadores, Salles-Sanz Grant Thornton, por mencionar algunos y otros formados por personas morales.

Es determinante atender al cliente y brindar servicios de calidad, confiables, para lograr la preferencia en cuanto a servicio al cliente y calidad de servicio ofertado.

3. Amenaza de sustitutos: Alta

Existen diversos despachos, y/o opciones de outsourcing que pueden proporcionar servicios contables, fiscales, de nómina a las empresas.

4. Poder de negociación de clientes: Alto

En este caso, el mercado meta son las IMMEX, considerando mayor a 100 empleados, y como criterio secundario el nivel de ingresos, más de 35 millones de pesos. El poder de negociación es alto, y a pesar de que se ofertan servicios de calidad y respaldados, en ocasiones el precio es determinante en la negociación, y el que tiene la última palabra es el cliente. Ante la competitividad del mercado, es determinante lograr un acercamiento con los no clientes para que conozcan la oferta de Deloitte y la firma.

5. Poder de negociación de proveedores: Bajo

Por ser una empresa de servicios, no existe mucha dependencia de proveedores. A excepción de los servicios de telefonía, redes, electricidad, donde los precios pues son preestablecidos y la negociación no aplica. Los proveedores deben pasar por un proceso interno de revisión y selección.

Considerando estas dos herramientas de diagnóstico, el problema es el de identificar no clientes IMMEX y lograr un acercamiento, esto se logrará con la implementación de un sistema

de acercamiento, esto con la opción de hacer frente a las amenazas y a la alta competencia y situación económica actual.

4.6. Análisis del problema

La dinámica de la zona fronteriza, exige una dinámica de negocios especial y una atención detallada para los mismos. La competencia por obtener nuevos clientes, es fuerte por parte de los despachos en la región, la situación económica presiona en general a las empresas a buscar nuevas opciones de negocios.

Por tal, el problema en este proyecto es identificar empresas no clientes con el objetivo de aumentar la exposición de marca y servicios de la firma, para este sector de la industria, sin embargo, estos no clientes deberán tener un perfil predeterminado y segmentado y se deberá plantear una opción de contacto y acercamiento. El caso de las IMMEX, es muy determinante en el estado de Baja California, ya que generan fuentes de empleo e inversión, además de representar el 15% de número de establecimientos del nacional. El resultado esperado es determinar el porcentaje de su cartera que es IMMEX, identificar los no clientes que representan un segmento potencial, siguiendo un perfil para sondear la percepción de estas empresas no clientes en Tijuana.

Objetivo: Diseño y aplicación de un sistema de contacto para identificar no clientes de la industria IMMEX en B.C.

4.7. Diseño y aplicación del sistema de contacto

Mediante el diseño de un sistema de contacto se logrará identificar prospectos IMMEX no clientes, lograr un acercamiento mediante la aplicación de mercadotecnia directa y mediante un cuestionario para conocer sus percepciones de la industria y puntos de prospección. Esta información recabada formará parte del perfil de empresa que será el instrumento de apoyo para un acercamiento directo por parte de los expertos.

Retomando el modelo de Deming, para la recolección de datos, en el paso de planear, en la sección de recolección de datos, el instrumento de investigación aplicable es el cuestionario y el método de contacto es telemarketing. Dentro de este paso de Deming, se enlistan las siguientes actividades que forman parte de planear: recolección de datos.

- a) Planear:
 - b. Recolección de datos: instrumento del cuestionario, telemarketing
 - Identificar al mercado objetivo: Investigar el número total de establecimientos IMMEX en México
 - Revisar listado de empresas IMMEX en Baja California publicado por la Secretaría de Economía

- Identificar las empresas no clientes y clientes de Deloitte dentro de las IMMEX
- De las empresas no clientes seleccionar las que contenga información de más de 100 empleados según fuente de información que arrojen bases secundarias públicas como SIEM y bases de asociaciones de maquiladoras en el estado
- Elaboración de cuestionario para datos
- Pruebas piloto del cuestionario
- Revisar los comentarios y terminar cuestionario
- Aplicación del acercamiento 1: aplicación de cuestionario 1 (consultar anexo 6.1) para la obtención de datos mediante telemarketing
- Obtención de datos de contacto: teléfono, datos de contacto

(Estos pasos forman parte de la fase 1, como lo planteará más adelante este documento).

Siguiendo con el modelo de Deming, la fase de planeación incluye el desarrollo de una solución y plan de acción. El siguiente diagrama, resume 3 fases como opción de solución y plan utilizando un diagrama de flujo de procesos.

a) Deming-planear:

d. Desarrollar una solución y plan de acción: diagrama de flujo de procesos.

Fig. 10. Diagrama de flujo de procesos

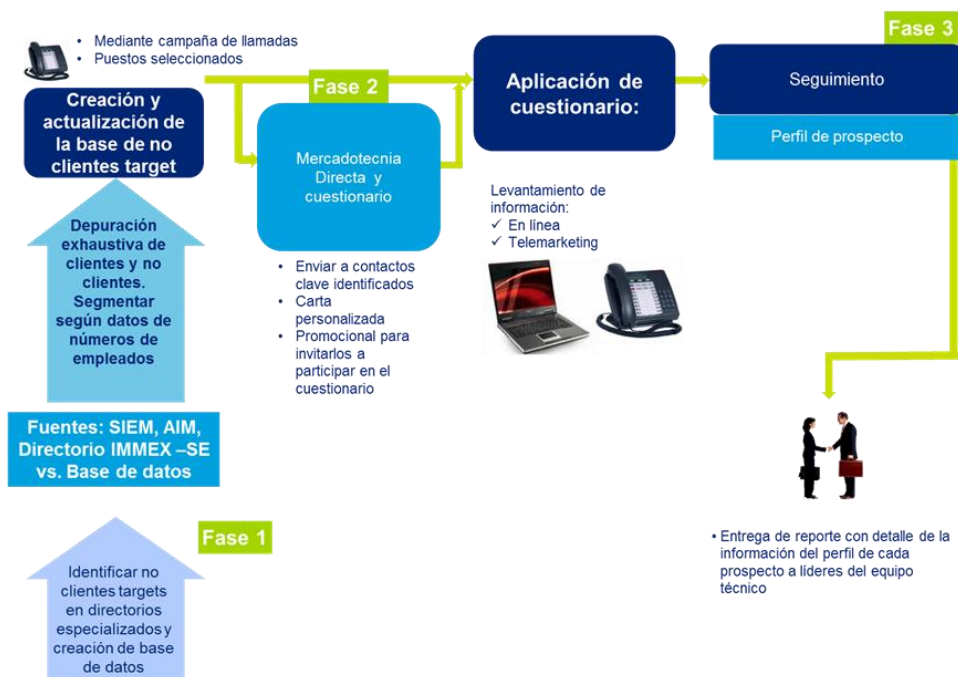


Fig. 10. Fuente: elaboración propia. Diagrama de flujo de procesos.

El diagrama resume el plan del sistema de contacto para identificar no clientes y lograr un acercamiento. El diagrama representa un plan, acciones y pasos a seguir gráficamente para cumplir con el objetivo. Lógicamente, el esquema de este plan se plantea considerando la información generada, recabada, analizada y procesada dentro de la fase de planear de Deming.

Posterior al planteamiento de un plan, la siguiente fase según Deming es hacer. En este caso, consiste en llevar a cabo dicho plan, ¿cómo se llevará a cabo? Para esto es necesario que se describan las acciones y actividades que se incluyeron en el diagrama de flujo de procesos previamente, actividades relacionadas entre sí para alcanzar el objetivo.

b) Deming-hacer: Implementar los pasos de cada fase del plan.

Las actividades de las fases que se implementaron son:

Fase 1. Los pasos de la fase 1, descritos previamente en el punto 4.7, en la parte de recolección de datos utilizando un instrumento del cuestionario con el método de telemarketing.

Fase 2. La fase dos consiste en los siguientes pasos:

- Implementar la fase de acercamiento 2 y seguimiento con las empresas del mercado meta
- Diseñar cuestionario de perspectivas y revisión
- Preparar las etiquetas de correo
- Imprimir el cuestionario
- Enviar el cuestionario 2 por correo y el paquete informativo
- Recabar información de cuestionario por telemarketing
- Lograr el acercamiento 2: aplicación de cuestionario 2 para conocer sus perspectivas y obtener información para el perfil de contacto mediante telemarketing (consultar anexo 6.2)
- Sondear sus percepciones de la industria y puntos de prospección

Fase 3.

- Analizar los resultados
- Preparar el informe de perfil de contacto
- Entrega de conglomerado de respuestas de la empresa prospecto a los líderes de cuenta para seguimiento según perfil predeterminado

4.8. Evaluación de alternativas

Antes de implementar el plan, se evaluaron alternativas adicionales de acercamiento.

El plan de sistema de contacto descrito previamente representó la mejor opción considerando la matriz de decisiones. En total fueron evaluadas 3 opciones adicionales descritas a continuación:

Alternativas para implementar la campaña:

1) Acercamiento mediante la difusión en radio

Costo: alto

Tiempo de implementación: 6 meses

Efectividad: mínima

Monitoreo de indicadores: bajo

Difusión: masiva

Acercamiento directo con prospecto: bajo

Alcance: estatal

Medios: Cadena Baja California 1550am, y Radio Hispana 1470am

Costo aproximado: \$ 215,934.00 M.N. (más impuestos)

Fig. 11. Tabla de acercamiento mediante la difusión en radio

	Opción radio 6 meses	*Costo M.N. (No incluye Impuestos)
Radio Hispana 1470AM	<p>Paquete de spots publicitarios, 20 spots de 20 segundos por semana de 6 – 10am.</p> <p>Lunes a Viernes</p> <p>4 spots diarios</p> 	<p>\$108,000 por 24 semanas</p> <p>*Costo aprox.</p>
En contexto CBC, 1550AM Enlace Estatal	<p>Paquete de Spots</p> <p>17 spots de 20 segundos por semana, 6-10am.</p> <p>1 entrevista de 10 minutos</p> <p>1ª edición, en contexto durante el enlace estatal, 9-10am</p> 	<p>\$ 107,934.00</p>
Total aproximado		\$ 215,934.00

Fig. 11. Fuente: Diagrama de elaboración propia. Tabla de acercamiento mediante la difusión en radio.

2) Acercamiento mediante medios impresos

Costo: alto

Tiempo de implementación: 6 mese

Monitoreo de indicadores: bajo

Difusión: Masiva

Acercamiento directo con prospecto: bajo

Alcance: Estatal

Medios: Periódico Frontera en Tijuana, La Crónica de Mexicali, y el Vigía en Ensenada

Costo aproximado: \$ 259,436.00 M.N. (más impuestos)

**Costos estimados consultados directamente con proveedores en de publicidad durante 2010 y 2011, sujetos a cambios.*

Fig. 12. Tabla de acercamiento mediante la difusión en medios impresos

Medio	Opción de publicidad	*Costo M.N. (No incluye impuestos)
Frontera, Tijuana	3 cintillos 6x2, B/N-al mes durante 6 meses (cada cintillo: \$ 5,940.00)	\$106,920.00
Propuesta en Frontera.info	Banner A 728 x 90 pixeles en Portal: Frontera.info por un mes (\$28,050) x 2 meses	\$56,100.00
La Crónica, Mexicali	2 cintillos, 3 x 4, al mes durante 6 meses (cada cintillo: 3,630.00)	\$43,560.00
El Vigía, Ensenada	2 cintillos, B/N- 8 col x 3 , al mes durante 6 meses (cada cintillo: 1488.00)	\$17,856.00
Revista BC Business Conexión	1 <u>publireportaje</u>	\$35,000.00
Total aproximado		\$259,436.00

Fig. 12. Fuente: Diagrama de elaboración propia. Tabla de acercamiento mediante la difusión en medios impresos

3) Diseño de sistema de contacto, enfoque segmentado

Tiempo de implementación: 6 meses

Efectividad: alta

Monitoreo de indicadores: varios- llamadas directas con contacto, entrega de paquete informativo y hoja de recibido, cuestionarios completos

Acercamiento directo con prospecto: confirmado

Difusión: segmentada

Alcance: estatal

Costo aproximado: \$43,000.00 (más impuestos)

**Costos estimados consultados directamente con proveedores en de publicidad durante 2010 y 2011, sujetos a cambios*

Fig. 13. Tabla de acercamiento mediante un sistema de contacto

Costos propuestos para un periodo de seis meses	
Concepto	Total (no incluye impuestos)
Llamadas para la creación/actualización de la base de datos BC	\$15,000.00
Encuestas por teléfono BC	\$ 13,000.00
Sobre informativo	\$ 15,000.00
Total	\$43,000.00

Fig. 13. Fuente: Diagrama de elaboración propia. Tabla de acercamiento mediante un sistema de contactos.

4.9. Selección de la mejor alternativa

Para elegir una opción de las tres alternativas propuestas, se aplica el siguiente cuadro de matriz de decisiones comparativo asignando ponderaciones a 5 características por alternativa: costo, tiempo de ejecución, efectividad, monitoreo de indicadores, acercamiento directo con prospecto.

Según la evaluación, la mejor alternativa es la opción la aplicación de un sistema de contacto, consultar la siguiente figura.

Fig. 14. Evaluación de la mejor alternativa de acercamiento

Concepto	Peso	Campaña en prensa		Campaña de mercadotecnia: Outlook Regional		Campaña de patrocinio de un evento	
		Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado	Calificación	Peso Ponderado
Costo	0.05	4	0.2	2	0.1	3	0.15
Tiempo de implementación	0.05	3	0.15	3	0.15	2	0.1
Efectividad	0.2	1	0.2	4	0.8	1	0.2
Monitoreo de indicadores	0.3	1	0.3	4	1.2	1	0.3
Acercamiento directo con prospecto	0.4	1	0.4	4	1.6	2	0.8
Total			1.25		3.85		1.55

Fig. 14. Fuente: Diagrama de elaboración propia. Tabla de acercamiento mediante un sistema de contactos.

4.10. Resultados y conclusiones

Ya que se implementó el plan de solución, el siguiente paso del modelo de Deming es revisar.

c) Deming-revisar:

a. Revisión y evaluación: registro de indicadores y resultados: análisis de porcentajes

El presente proyecto cumplió con el objetivo de identificar no clientes prospecto de un mercado meta determinado, sin embargo, también se logró un acercamiento los mismos no clientes, empresas que conocieron la oferta y opciones de servicios de negocios que proporciona la firma Deloitte.

Después de la aplicación del análisis de datos, el resultado de clientes y no clientes IMMEX fue que un 75% de la base total de IMMEX en B.C., corresponde a no clientes para la firma Deloitte. Sin embargo, después de aplicar filtros de segmentación a este 75%, se identificaron 173 empresas IMMEX no clientes con más de 100 empleados, sin embargo de estas 173 sólo tuvo efectividad el cuestionario 1 de obtención de datos en 114 empresas. Por tal los resultados son:

- a) A nivel nacional existen 5,092 empresas bajo el decreto IMMEX según INEGI
- b) 941 correspondían al estado de Baja California
- c) De éstos 941, un 25% cuenta con alguna relación de cliente con la firma Deloitte
- d) Del resto de no clientes, del 75%, se identificaron 173 empresas que contaban con más de 100 empleados en B.C. según bases de datos secundarias
- e) La aplicación del cuestionario 1 (obtención de datos) se aplicó a estas 173 empresas, y el resultado fue positivo en la obtención de datos de 114 empresas en el estado con un total de 447 contactos
- f) Estas 114 empresas son el resultado efectivo de parte de la solución al problema, son las empresas IMMEX no clientes con datos para acercamiento
- g) Los resultados de la fase 2, que contempla la aplicación del cuestionario 2, de perspectivas de la industria, representa un acercamiento adicional a estas empresas. El resultado es que se logró este acercamiento con 46 empresas.
- h) 46 empresas contestaron el cuestionario 2, un 40.35% del total de las empresas a las que se les aplicó el cuestionario (de las 114)
- i) Un 55% de este 40.35% si desea ser contactada para un seguimiento adicional según sus respuestas.

Estos resultados muestran la efectividad del sistema, y dan respuesta al problema planteado, por tal cumple con el objetivo. La siguiente figura resume el flujo de indicadores:

Fig. 15. Cuadro resumen de segmentaciones para alcanzar objetivos

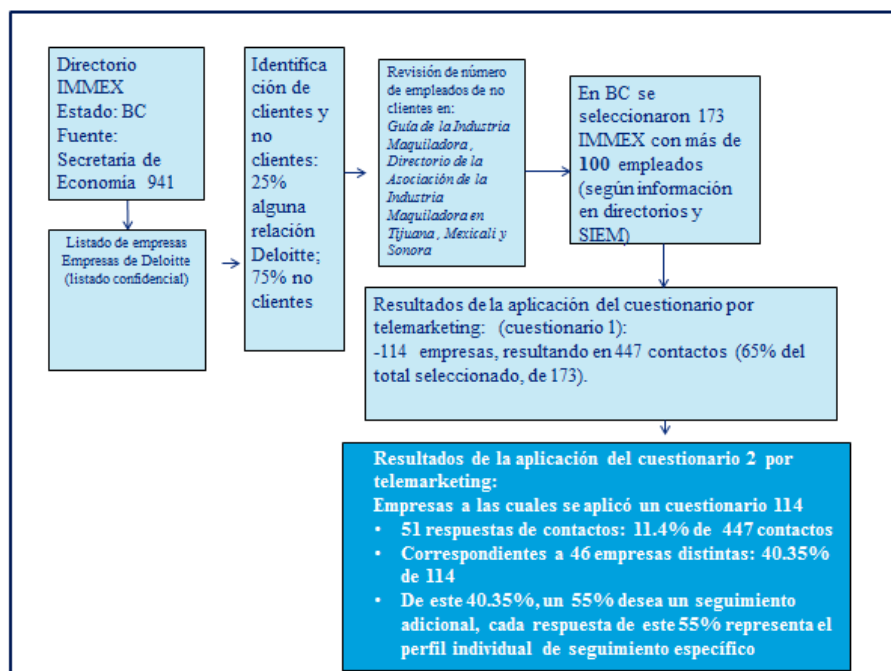


Fig. 15. Fuente de elaboración propia. Cuadro resumen de segmentaciones para alcanzar resultados

Adicionalmente, como resumen el presente proyecto integró las respuestas en conjunto de los participantes. A continuación, se enlistan los principales resultados, considerando el porcentaje de mayoría de las opciones de las respuestas, para más detalle ver anexo 6.3, que contiene las gráficas de porcentajes de las respuestas. Como punto importante, la respuesta individual representa el perfil de cada contacto de cierta empresa, lo cual es la información de acercamiento que se entregaría al profesional para un seguimiento de persona-persona con enfoque de negocios.

- a) Origen de la inversión de su empresa: 78% de E.U.A.
- b) Puesto de mayor participación: 24% contralor/ contador general.
- c) Si cuentan con un régimen de importación temporal: 92%.
- d) El régimen de importación temporal es IMMEX: 76%.
- e) Principal sector al que pertenece: 24% eléctrico/electrónico.
- f) Ingresos mayores a 35 millones de pesos: 34% (suma de rangos de 35-100 MDP- más de 10,1001 MDP).
- g) Menos de 300 empleados: 61%.
- h) Situación respecto a un año atrás 2011 vs 2010: 41% considera que mejor.
- i) Situación de la empresa 2011 vs 2012: 76% considera que mejorará.

- j) Principal alternativa para brindar valor agregado a su empresa: un 65% eligió la aplicación de estrategias para la reducción de costos.
- k) La organización ha realizado innovación en procesos y/o en tecnologías para adaptar líneas de producción, o mejorar las existentes: un 61% indicó que sí.
- l) Tiene conocimiento de que existe la posibilidad de que su organización pueda tener acceso a fondos económicos: un 59% expresó que sí.
- m) Desea profundizar acerca de algún tema y ser contactado por Deloitte. Un 55% contestó que sí.

El sistema logro el objetivo, lograr identificar no clientes y el acercamiento. Además, resultó en la obtención de información del perfil para seguimiento específico. El diseño y la implementación del sistema de contacto fue eficiente en este caso particular, aplicable a la industria manufacturera, en especial a las IMMEX en B.C. El sistema requirió de una planeación adecuada según información de análisis que presentaron las herramientas de diagnóstico FODA y cinco fuerzas de Porter. El sistema tomó como base la metodología Deming para lograr la identificación del problema hasta la implementación de la solución.

Por último, considerando la fase de Actuar de Deming, se menciona lo siguiente:

d) Deming- actuar:

a. Estandarizar el proceso: establecimiento de las fases guía del sistema de contacto según ajustes de necesidades.

En esta fase del proceso de Deming, no se estandarizaría el sistema de contacto generalizado aplicable para todo tipo de empresa, ya que las necesidades, especificaciones, oferta, dependen de los criterios que apliquen y determine cada empresa. Sin embargo, las fases del sistema de contacto podrían establecerse como guías para el desarrollo de sistema de contacto aplicable según las necesidades de la empresa. Ciertamente, requerirá de ajustes, revisiones, pruebas, acorde a las necesidades de la empresa que lo implemente.

Adicionalmente, la sección de anexos, contiene el cuestionario 2, útil para la obtención de datos y perspectivas de las empresas, asimismo los resultados presentados gráficamente según las respuestas de los 51 contactos de 46 empresas, cada cuestionario completo representó la información del perfil de no cliente prospecto como elemento del sistema de contacto, como uno de los componentes del sistema en sí. Adicionalmente, algunas herramientas de control que requirió el sistema de contacto son las siguientes:

Base de datos:

- Monitoreo de las llamadas realizadas en la parte de la creación de datos manejando un script predeterminado y aprobado por el área de riesgo funcional de la firma, que incluía

la leyenda de la Ley Federal de Protección de datos en posesión de particulares la cual especifica que los datos de las empresas no se pueden compartir.

- Grabaciones de las llamadas de la campaña de creación de la base de datos.

Plan de trabajo semestral

- Aplicación de un esquema de trabajo definiendo responsables y actividades a realizar por semana.

Presupuestal

- Gestión de las fases del proyecto según el presupuesto aprobado y en caso de cambios se sometía la nueva propuesta a revisión y posteriormente aprobación.

Aplicación del cuestionario

- El cuestionario fue revisado y aprobado por el área técnica de la firma.
- Se informó al área de riesgos de la empresa de la aplicación del mismo.
- Se monitorearon las llamadas de la aplicación del cuestionario.
- Se solicitó la mención de la cláusula de la LFPDPPP
- Se solicitaron grabaciones de las llamadas realizadas
- Se solicitó un reporte cada tercer día de las llamadas

Análisis costo-beneficio

El costo del sistema de contacto como mejor opción, elegido en este proyecto con un costo aproximado de \$43,000.00 representa cierto porcentaje de un presupuesto específico, es acorde al objetivo. Por cuestiones de privacidad no se revela el total. Se cumplió con el objetivo, lograr un acercamiento directo con el mercado de no clientes prospecto. Si se dividen los \$43,000.00 entre las 173 empresas identificadas, resulta en un costo de \$248.55 pesos por empresa y \$377.19 por cada una de las 114 que se obtuvieron datos. Costo fundamentado.

V. Bibliografía y otras fuentes

Amaru, Antonio Cesar (2009). Fundamentos de administración. Teoría general y proceso administrativo. (1ª. Edición) México: Pearson Educación

Armstrong & Kotler (2003). Fundamentos de marketing. (6ª edición) México: Pearson Educación

Barney, J., & Hesterly, W. 2008. Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts and Cases. Upper Saddle River, NJ: Pearson

Cadena Baja California (2011). Consultado el 10 de octubre de <http://www.cbc.com.mx/radio.html>

Deloitte (2010). Página oficial. Consultado el 5 de diciembre de 2010 de: http://www.deloitte.com/view/es_MX/mx/conozcanos/nuestra-historia/index.htm

Davis, Mark M., & Heineke, Janelle. (2003). Managing services. Using technology to create value. Boston: McGraw-Hill.

De Andrés, José María (2008). Marketing de empresas de servicios. México: Alfaomega Grupo Editor, S.A. de C.V.

Fernández, Ricardo (2002). Segmentación de Mercados (2ª Edición) Mexico: ECAFSA
Charles W.L. Hill, Gareth R. Jones (2011). Administración estratégica: Un enfoque integral. (9ª edición). México: Cengage Learning

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012). Estadística del Programa de la Industria Manufacturera, Maquiladora y de Servicios de Exportación (IMMEX). Consultado el 5 de enero de 2012 de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/registros/economicas/manufacturera/default.aspx>

Instituto Nacional de Estadística y Geografía (2012). Programa de la industria manufacturera, maquiladora y de servicios de exportación (IMMEX). Cuadros por entidades federativas y municipios seleccionados, Enero 2012. Consultado el 5 de enero de <http://www.inegi.org.mx/est/contenidos/proyectos/registros/economicas/manufacturera/default.aspx>

Harold Koontz & Heinz Weihrich. (2004). Administración: una perspectiva global. (12ª Edición) México: McGraw-Hill

Lovelock & Wirtz (2009). Marketing de Servicios. (6ª. Edición) México: Pearson Educación.

P. Robbins, Stephen. (2005). Administración. México: Mary Coulter Prentice Hall.

Periódico Frontera (2011) Consultado el 10 de noviembre de www.frontera.info

Periódico La Crónica (2011) Consultado el 10 de noviembre de www.lacronica.info

Periódico El Vigía (2011) Consultado el 10 de noviembre de www.elvigia.com

Porter, Michael E. (1987) Ventaja Competitiva: Creación y sostenimiento de un desempeño superior. México: Compañía Editorial Continental, S.A. de C.V.

Radio Hispana 1470am (2011) Consultado el 7 de diciembre de <http://www.radiohispana1470.com/main/cartaProgra.php>.

Secretaría de Economía. (2010). Decreto IMMEX. Consultado el 7 de diciembre de 2010: <http://www.economia.gob.mx/comunidad-negocios/industria-y-comercio/instrumentos-de-comercio-exterior/immex>

VI. Anexos

6.1. Cuestionario 1: Obtención de datos

Empresa	
Nombre	
Apellido paterno	
Apellido materno	
Teléfono (incluir lada)	
e-mail contacto	

6.2. Cuestionario 2: Perspectivas

INFORMACIÓN GENERAL

1. Ingrese sus datos personales

Empresa	
Nombre	
Apellido paterno	
Apellido materno	
Teléfono (incluir lada)	
e-mail contacto	

2. Marque su cargo en la empresa

- Presidente
 Director General
 Director de Finanzas
 Director de área _____ (especificar)
 Gerente de Recursos Humanos
 Gerente de área _____ (especificar)
 Analista Fiscal
 Contralor / Contador General
 Otro _____ (especificar)

3. Origen de la inversión de su empresa:

- EUA
 China
 Japón
 Europa
 Otro: _____ (especificar)

4. ¿Su organización cuenta con un régimen de importación temporal?

___ Si ___ No ___ No aplica

En caso de contestar no, pasar a la pregunta 5

4.1 En caso de contestar si, ¿cuál?

- IMMEX
 Otro _____
 Desconoce

5. Marque la clasificación del sector al que pertenece su empresa:

- Automotriz
 Aeroespacial
 Eléctrico y electrónico
 Productos médicos
 Textil
 Plástico
 Empaque y embalajes
 Otro: _____ (especificar)

6. Indique el rango de ingresos de su empresa en el último ejercicio fiscal- cifras en millones de pesos

- Menos de 35 millones de pesos
 35 a 100 millones de pesos
 101 a 300 millones de pesos
 301 y 500 millones de pesos
 501 y 1,000 millones de pesos
 1,001 y 2,000 millones de pesos
 2,001 y 5,000 millones de pesos
 5,001 y 10,000 millones de pesos
 Más de 10,001 millones de pesos
 Información no disponible

7. Indique el rango del número de empleados en su empresa:

- Menor a 300
 Entre 301 y 500
 Entre 501 y 1,000
 Entre 1,001 y 5000
 Más de 5,000
 No cuenta con la información disponible

8. ¿Cómo se encuentra la situación general de su empresa respecto a un año atrás?

Mejor	Igual	Peor	NS/NA

9. ¿Cómo considera que se encontrará la situación general de su empresa dentro de un año?

Mejor	Igual	Peor	NS/NA

10. De las siguientes alternativas, ¿cuáles podrían brindar un valor agregado a su empresa? Seleccione todas las alternativas que apliquen (puede elegir más de una opción)

- Eficientización en el flujo de procesos interdepartamentales para lograr mejores resultados en la empresa
- Obtener fondos económicos para incentivar la investigación y desarrollo en la empresa
- Aplicar un plan de desarrollo de capital humano
- Utilizar fondos económicos para el desarrollo e innovación de procesos y tecnología para adaptar nuevas líneas de producción, o para mejorar las existentes
- Aplicación de estrategias para la reducción de costos

11. ¿Su organización ha realizado innovación en procesos y/o en tecnologías para adaptar nuevas líneas de producción, o mejorar las existentes?

- Si
- No
- Desconoce

12. ¿Sabía usted que existe la posibilidad de que su organización pueda tener acceso a fondos económicos ?

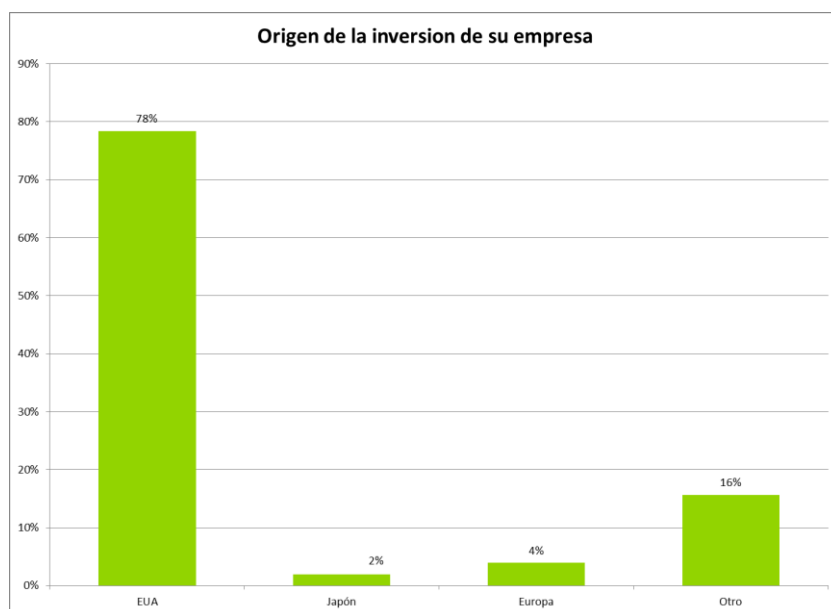
- Si
- No
- Desconoce

13. ¿Desea ser contactado por alguno de nuestros especialistas para profundizar sobre alternativas de valor agregado para su área de especialidad en su organización?

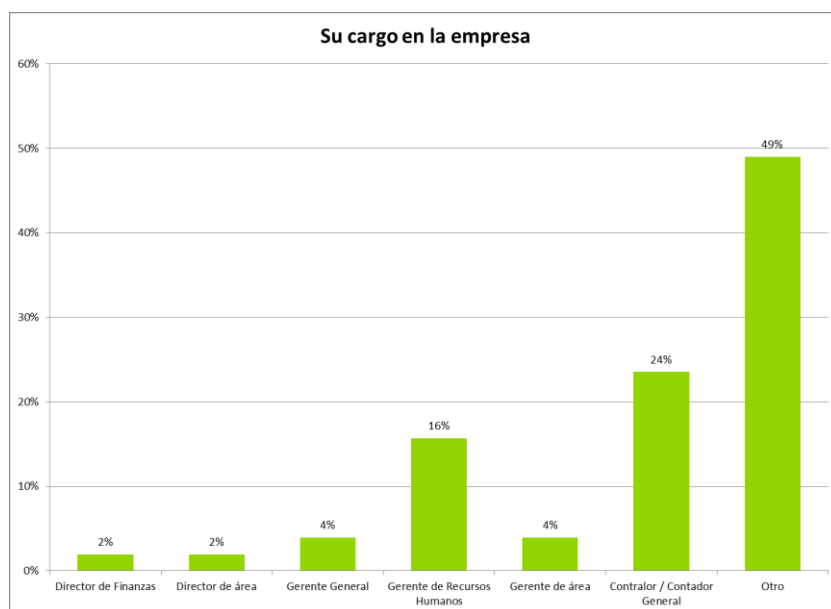
- Si
- No

6.3. Resultados de la aplicación del cuestionario como parte del sistema de contacto-Perfil

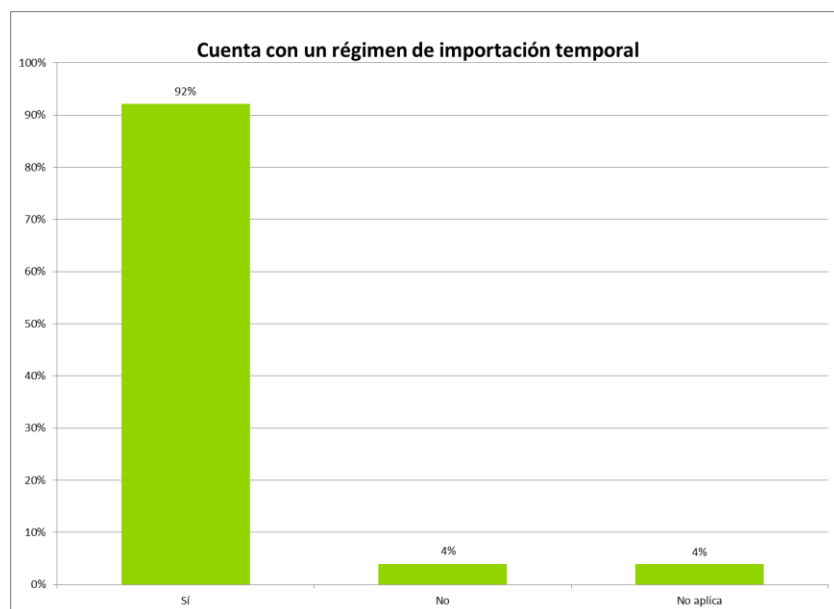
Como resumen, del cuestionario 2 para recabar información del perfil de prospecto, se adjuntan las siguientes gráficas:



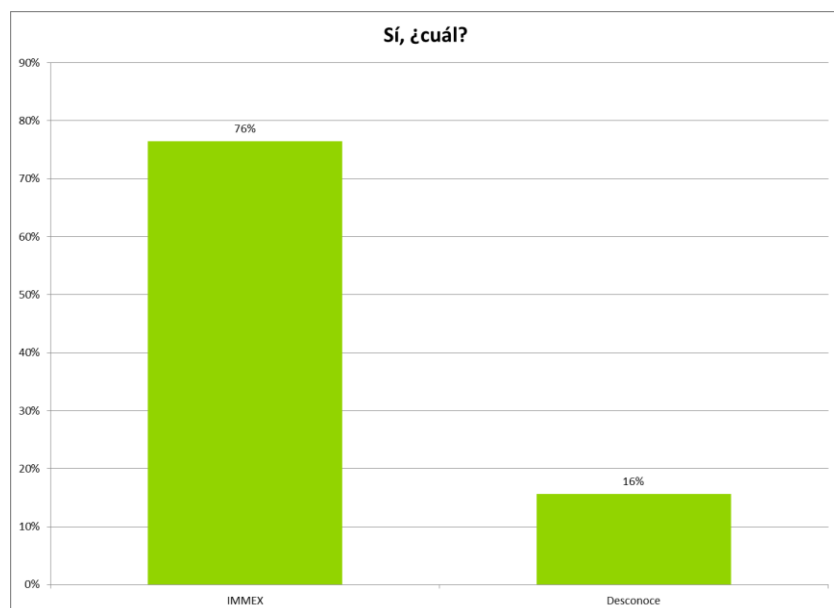
En este caso, el origen de la inversión de estas empresas en su mayoría es de Estados Unidos como se puede ver en la gráfica a la izquierda.



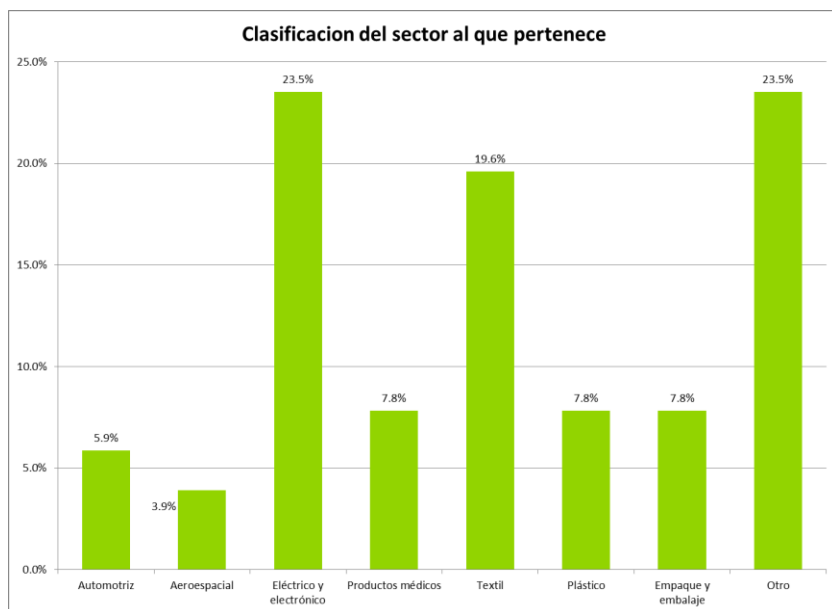
En este caso el puesto que mayor participación en el cuestionario fue el de Contralor/Contador General seguido de gerente de recursos humanos, otros, gerente general.



En este caso según las respuestas de las empresas un 92% indicó que cuenta con un régimen de importación temporal confirmando la fuente de la base donde se tomó la razón social, directorio AIM y directorio de la SE –IMMEX.

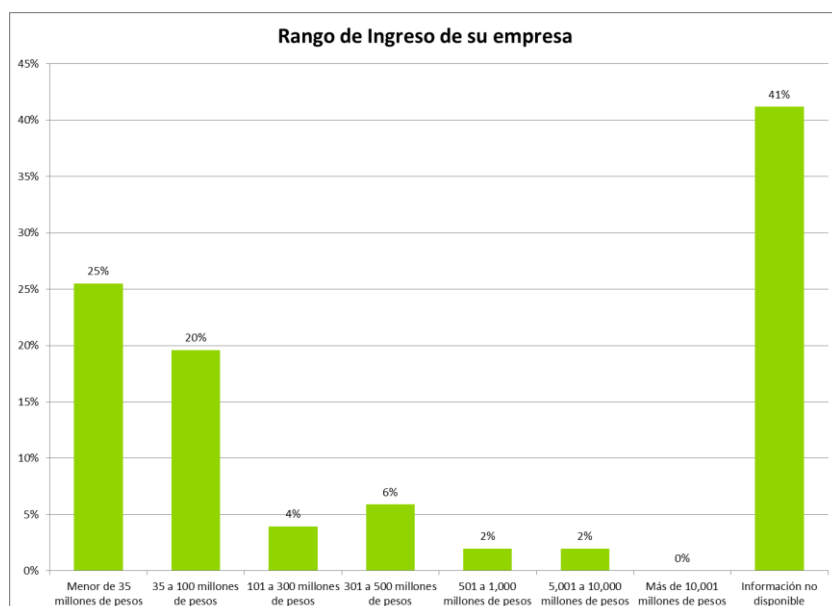


Según lo que especificaron los contactos que indicaron que su organización si cuenta con un régimen de importación temporal, un 83% indicó que corresponde a IMMEX.

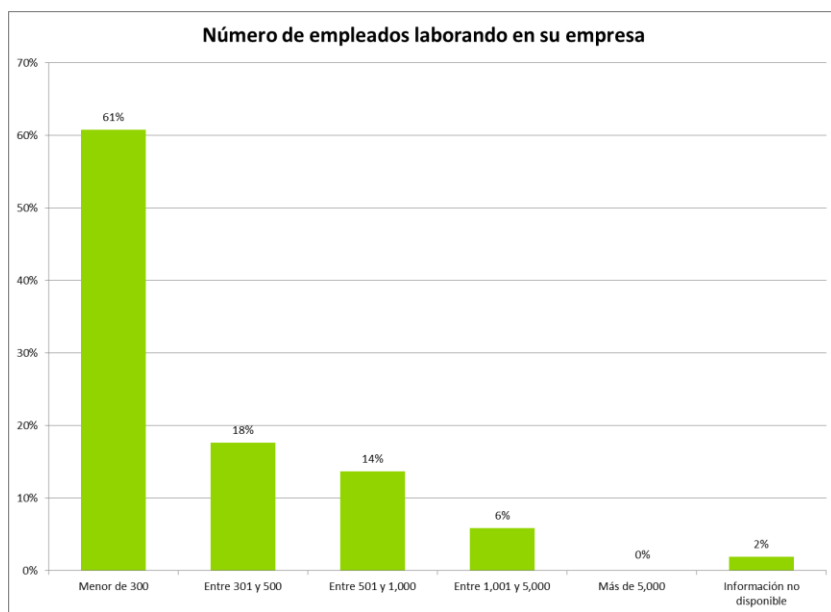


Los principales sectores a los que pertenecen los contactos son:

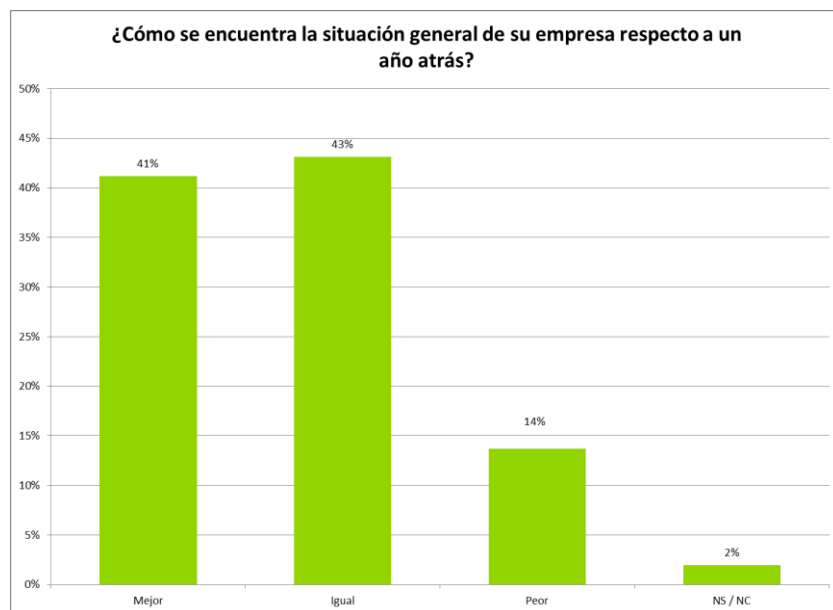
Eléctrico y electrónico:	23.5%
Otro:	23.5%
Textil:	19.6%
Productos médicos:	7.8%
Plástico:	7.8%
Empaque y embalaje:	7.8%
Automotriz:	5.9%
Aeroespacial:	3.9%



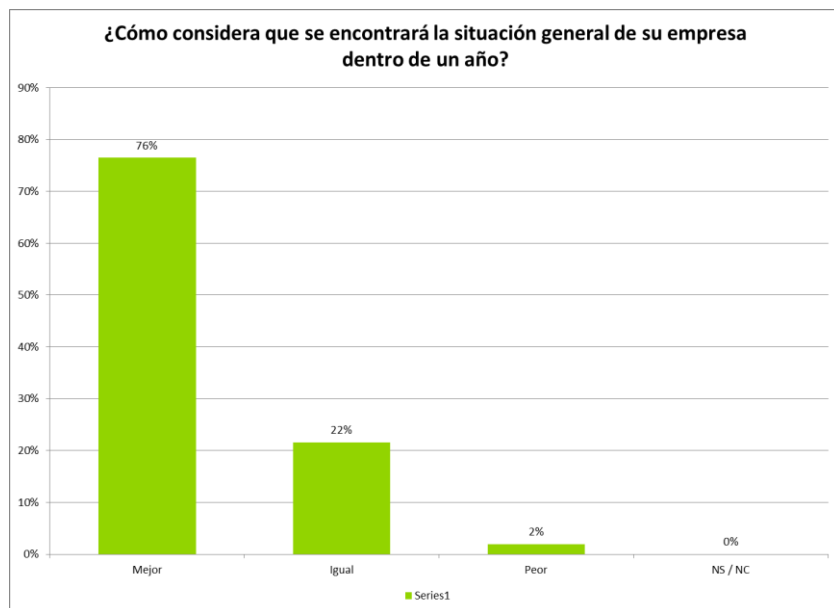
En cuestión de rango de ingresos para la empresa, es importante resaltar que un 2% indicó que se encuentra en un rango de 5,001 a 10,000 millones de pesos, un 2% de 501 a 1,000 millones de pesos, un 6% de 301 a 500 millones de pesos, un 4% de 101 a 500 millones de pesos, un 20% de 35 a 100 millones de pesos, y un 25% menor a 35 millones de pesos. Entonces, un conglomerado de un 34% con más de 35 millones de pesos, lo cual representa una mayoría.



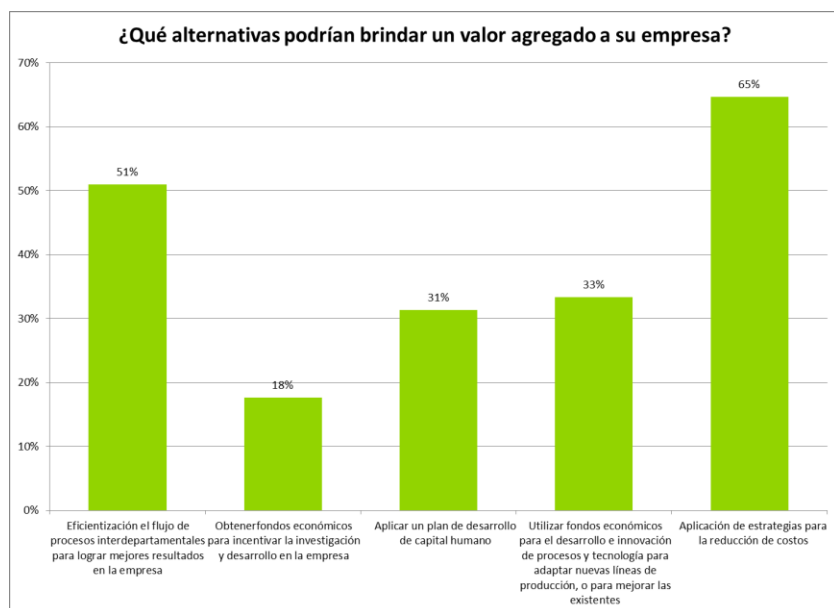
En cuanto al número de empleados se indicó que un 61% de las respuestas cuentan con menos de 300 empleados, mayor a 300 un 38%.



Un 41% consideraron que la empresa se encuentra mejor que en 2010, un 43% que está igual y un 14% peor.

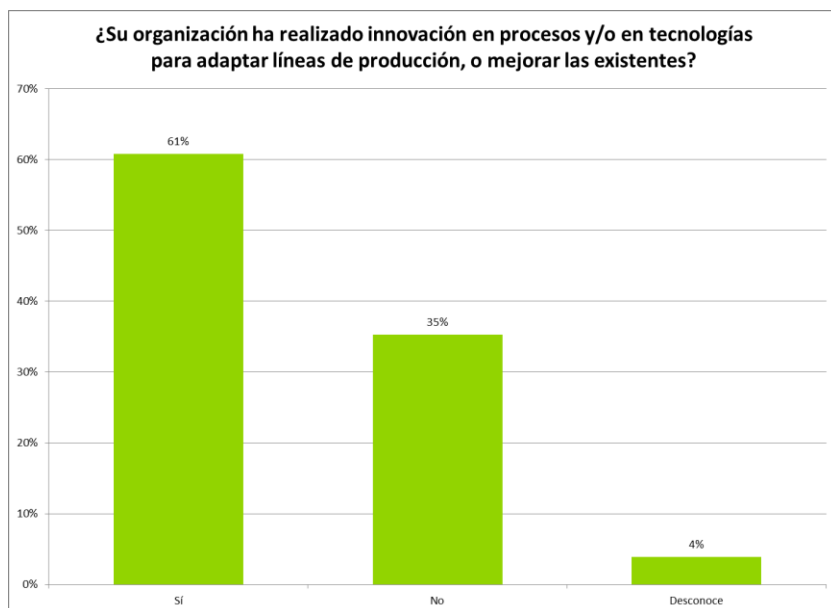


Un 76% considera que la situación general de la empresa se encontrará mejor en 2012, un 22% igual y un 2% peor.

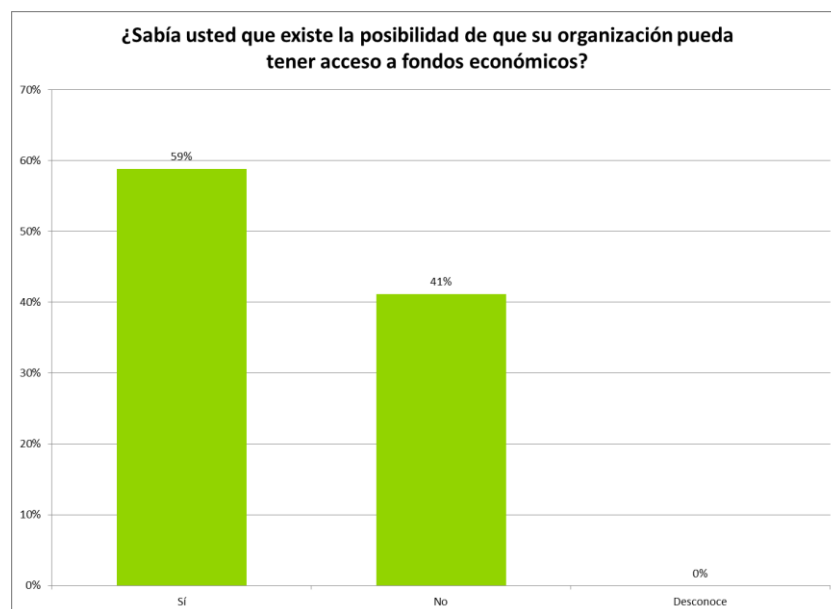


Se incluyeron algunas opciones para que los contactos eligieran cuál le podría brindar mayor valor agregado a la empresa, en este caso, la eficientización el flujo de procesos interdepartamentales para lograr mejores resultados en la empresa con un 51% , obtener fondos económicos para incentivar la investigación y desarrollo en la empresa con un 18%, aplicar un plan de desarrollo de capital humano un 31% y utilizar fondos económicos para el desarrollo e innovación de procesos y tecnología para adaptar nuevas líneas de producción, o para mejorar las existentes con un 33% y la aplicación de estrategias para la

reducción de costos, un 65%. Los encuestados podrían elegir más de una opción.



Un dato relevante, es que un 61% ha realizado algún proceso de innovación en tecnologías para adaptar líneas de producción, mejorar las existentes, sin embargo, esto no garantiza que de hecho hayan aplicado para obtener algún apoyo de Conacyt.



Un 59% indicó que si tienen el conocimiento de que existe la posibilidad de que la organización pueda tener acceso a fondos económicos, sin embargo, un 41% desconoce este tema.

En este caso, esta información, es un resumen de las respuestas de los perfiles que se generaron al final de la aplicación del cuestionario 2.

La siguiente gráfica muestra que un 55% de los contactos si desea ser contactado para algún tipo de seguimiento, por tal este porcentaje representa los prospectos viables, de los cuales se entregará un reporte detallado de la información recabada previamente, un perfil de contacto. Para esta campaña, este es el entregable final. Actualmente, se han contactado todas las empresas y se está dando seguimiento por parte del equipo técnico.

