

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

MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN



2008

“Los servicios de las empresas fumigadoras en Tijuana, Baja California: Una propuesta de organización empresarial”

Tutor: Mtro. Daniel Muñoz Zapata

**Edith Villavicencio Reséndiz
MA/Tesis/026/06.**

Tijuana, B. C. marzo 2008

CONTENIDO

Introducción	3
Capítulo I. Objetivo y justificación del trabajo	5
Capítulo II. Metodología	7
Capítulo III. Marco teórico	8
Capítulo IV. Desarrollo del trabajo	11
Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones	22
Lista de Referencias	36
Anexos	37

Anexo 1.- Cuestionario de Igor Ansoff

Anexo 2.- Resultados de la aplicación del cuestionario de Igor Ansoff

Anexo 3.- Cuestionario aplicado al personal operativo

Introducción

El presente documento trata sobre los servicios de las empresas fumigadoras en Tijuana, Baja California. En éste, se busca presentar una estructura de organización que favorezca el desarrollo de dichas empresas en un ámbito competitivo y globalizado.

El interés en el tema surge, en principio, por el conocimiento que se obtuvo acerca de la importancia de los servicios de fumigación en el saneamiento ambiental, dada la participación laboral que se tuvo en una empresa de este sector.

Otro elemento que incidió en la decisión por el contenido de este documento fue el percatarse de que, en la generalidad de las empresas, se manifiesta la ausencia de un modelo organizacional que favorezca el crecimiento y desarrollo de las mismas.

La investigación se sustenta en un tipo de investigación cualitativa o estudio de caso. Las fuentes de información se conformaron por la observación directa del objeto de estudio, entrevistas estructuradas, investigación de campo con personal de las empresas y el conocimiento empírico sobre aspectos de organización y administración.

El planteamiento se enfoca hacia una propuesta de organización de las empresas fumigadoras, considerando un sistema de calidad con enfoque de servicio al cliente.

En el capítulo I se trata acerca del objetivo y la justificación; en el capítulo II se aborda la metodología, el capítulo III hace referencia al marco teórico del trabajo de investigación. El capítulo IV contiene la forma en que desarrolló el trabajo y en el capítulo V se desarrollan las conclusiones y las recomendaciones.

Se agregan los anexos que consisten en los cuestionarios aplicados a los gerentes y al personal operativo.

Capítulo I. Objetivo y justificación del trabajo

La actividad de control de plagas en Baja California se remonta a los años 40's como actividad profesional. Los servicios en aquella época eran proporcionados por empresas de la vecina ciudad americana de San Diego, California.

La cercanía de esa ciudad propiciaba en ese tiempo que algunos servicios que el comercio y el público en general requerían sobre fumigación, fueran ofrecidos por compañías extranjeras, ya que en Tijuana no se habían desarrollado aún empresas para el control de plagas.

Las primeras empresas de control de plagas se establecieron en la localidad en la década de los 50's, denominándose genéricamente con el nombre de “fumigadoras”.

Conforme la ciudad fue creciendo, aumentó la población y las empresas dedicadas a la actividad, siendo en la década de los 70's cuando se dio un crecimiento explosivo en la actividad debido a dos fenómenos básicos:

1. La actividad económica de la región tuvo un crecimiento muy marcado, debido principalmente a la instalación de maquiladoras que detonaron un crecimiento en el ramo comercial y de servicios.
2. Dado el auge económico, la corriente migratoria hacia la ciudad creció de una manera significativa, lo que dio origen a un desarrollo más fuerte en el renglón de los servicios domésticos. Debido a éste aumento en la actividad industrial y comercial, se da un incremento en la instalación de empresas de control de plagas (*fumigadoras*) ofreciendo una red de servicios profesionales, tales como,
 - Residenciales
 - Comerciales e industriales
 - y algunos especializados:
 - Desinfecciones en áreas críticas
 - Tratamientos de madera
 - Control y reubicación de aves

En un inicio, las empresas locales atendían los servicios que las americanas despreciaban. Poco a poco éstas sociedades mercantiles orientadas al control de plagas se fueron apropiando del mercado, aunque sus servicios eran muy restringidos por su limitada infraestructura.

En la actualidad, los servicios que ofrecen las empresas fumigadoras revisten un papel importante en el desarrollo de los distintos sectores de la economía local, por el saneamiento que brindan a los establecimientos comerciales, industriales y de servicios, así como a las zonas residenciales o domésticas.

La importancia de las empresas reside, principalmente, en el control y prevención de plagas como cucarachas, roedores, alacranes, pulgas, tijerillas, termitas, reubicación de aves, granos almacenados y plagas de jardín. Servicios que de alguna manera contribuye también al saneamiento ambiental de la ciudad.

El incremento en la demanda del servicio ha propiciado el crecimiento en el tamaño de las empresas, tanto en la parte operativa como administrativa.

Sin embargo, las empresas adolecen de un modelo organizacional que favorezca el desarrollo de los servicios para que sean más profesionales y especializados, orientados a cumplir con las expectativas y las necesidades de los clientes.

En este orden de ideas, el objetivo general del presente trabajo es presentar una propuesta de un modelo de administración para este tipo de empresas.

Los objetivos específicos se orientan a:

- a) Proponer una estructura organizacional para las empresas fumigadoras.
- b) Sugerir programas y proyectos específicos para el desarrollo de las empresas.
- c) Formular un procedimiento en las relaciones cliente-empresa.

Capítulo II. Metodología

El presente trabajo se sustenta en un tipo de investigación cualitativa. Las fuentes de información se conformaron por la observación directa del objeto de estudio, entrevistas estructuradas, investigación de campo con personal de las empresas y el conocimiento empírico y académico sobre aspectos de organización y administración.

Para lograr los objetivos propuestos se presentaron problemas logísticos y de obtención de información bibliográfica.

La bibliografía que trata de los servicios de fumigación se orienta, principalmente, al manejo y aplicación de los químicos. Refieren también a su impacto en el medio ambiente y la salud. La bibliografía asociada a las formas de organización administrativa no fue localizada.

El factor de mayor incidencia negativa en el estudio fue el poco interés de los propietarios o administradores en participar de forma activa en las entrevistas para contestar los cuestionarios correspondientes. Sin embargo, la información obtenida dio los elementos suficientes para desarrollar el trabajo.

En el desarrollo del trabajo se aplicaron herramientas y modelos de planeación estratégica, mostrando de manera breve pero descriptiva el entorno competitivo al que se enfrentan las empresas de control de plagas estudiadas en Tijuana, mediante el modelo de las cinco fuerzas competitivas, el nivel de turbulencia y las capacidades de la empresa (cadena de valor, perfil estratégico de Igor Ansoff, análisis FODA).

Capítulo III. Marco Teórico

Según los datos de los Censos Económicos 2004, en Tijuana existían en el 2003 un total de 23 unidades económicas dedicadas al servicio de control y exterminación de plagas, dato ligeramente superior al de los Censos Económicos 1999, en donde se registraron 19 unidades.

En el año 2007, como producto de una revisión de diversas fuentes, se tiene un aproximado de 38 empresas dedicadas al servicio en cuestión.

El incremento en el número de empresas indica el crecimiento en la demanda del servicio. El punto medular aquí es revisar la calidad con que se brinda el servicio y la composición organizacional que se tiene para ello.

Según lo investigado en campo, las empresas fumigadoras tienen un promedio de 10 personas ocupadas, en donde el 30% se compone de personal con vínculos familiares.

La generalidad de las empresas investigadas carecen de planes y objetivos definidos, lo que propicia falta de conocimiento acerca de los intereses prioritarios y serias deficiencias para la coordinación entre las diferentes áreas.

La estructura organizacional no está notoriamente definida y aunque se tienen organigramas no se encuentran actualizados. Esta situación tiene a las empresas con problemas en las líneas de mando, ya que se tiene claro la presencia del gerente o propietario pero no quién o quiénes son responsables de delegar, supervisar y evaluar el desempeño del personal.

Las políticas y procedimientos de la empresa no son conocidas por la totalidad del personal. Al personal de nuevo ingreso se le prepara con los elementos técnicos básicos para los servicios de fumigación pero sin abundar

en los objetivos, las disposiciones técnicos-administrativos y las condiciones laborales.

La capacitación es incipiente y atiende a la coyuntura de preparar al personal técnico de nuevo ingreso. No se tiene un programa de capacitación que brinde los elementos técnicos, teóricos, administrativos y de desarrollo humano que atienda a la actualización permanente de personal.

En cuanto a los controles se tienen problemas desde el registro de la información ya que no existen, en lo general, formatos. En este sentido, existe una seria dificultad para elaborar reportes o informes consistentes para la gerencia ya que estos se realizan de manera heterogénea, sin soporte documental y sin evidencias de hechos y datos.

En cuanto a la infraestructura se tiene lo siguiente. Los espacios físicos para uso de oficinas, almacenes y área operativa son los indispensables, aunque se pone énfasis en las partes relacionadas con la operación técnica. Los destinados a la oficina privilegian el área reservada al gerente.

El equipamiento informático y conexión a internet es una constante en las empresas, aunque no se optimiza al máximo. Los vehículos y el equipo destinado a la producción es el necesario, sin embargo, el control y el uso de los mismos no atiende a criterios de eficiencia.

La maquinaria y el equipo de fumigación son en lo general de última generación, pero esta inversión constante que realizan las empresas no se acompañan, como ya se señaló, de políticas de uso y capacitación.

Se presenta enseguida un cuadro con un resumen de las principales características de las empresas estudiadas. Donde puede observarse que dos de ellas se organizan como personas físicas y tres como personas morales. Las empresas con este último tipo de organización cuentan con infraestructura técnica y administrativa; las personas físicas sólo tienen infraestructura técnica

ya que los aspectos administrativos y contables lo lleva algún despacho contable externo.

El personal ocupado promedio es de 10 personas entre directivos, técnicos y personal administrativo. Las empresas con mayor personal son las personas morales. Los salarios, como puede observarse, varían significativamente entre los dos tipos de empresa.

Los servicios que prestan las empresas se alternan según la temporada, pero en general los servicios preponderantes son los domésticos e industriales.

Características principales de las empresas estudiadas

CARACTERISTICA	EMPRESA 1	EMPRESA 2	EMPRESA 3	EMPRESA 4	EMPRESA 5
TIPO DE EMPRESA	PF	PF	PM	PM	PM
INFRAESTRUCTURA					
TECNICA	x	x	x	x	x
ADMINISTRATIVA			x	x	x
PERSONAL OCUPADO					
DIRECTIVO	1	1	2	2	1
TECNICO	3	4	7	12	6
ADMINISTRATIVO	1	1	1	4	1
SALARIOS					
DIRECTIVO	\$ 8,000.00	\$ 9,000.00	\$ 10,500.00	\$ 12,000.00	\$ 10,000.00
TECNICO	\$ 4,250.00	\$ 4,500.00	\$ 5,200.00	\$ 6,000.00	\$ 5,600.00
ADMINISTRATIVO	\$ 4,500.00	\$ 5,000.00	\$ 5,500.00	\$ 6,000.00	\$ 4,800.00
PRINCIPALES SERVICIOS RELACIONADOS A LA EMPRESA	Preponderante servicios domésticos, eventualmente industriales.	Preponderante servicios domésticos	Preponderante servicios domésticos e industriales	Preponderante servicios domésticos e industriales	Preponderante servicios domésticos

Cabe señalar que en el proceso de la investigación para el presente documento no se encontró con algún trabajo similar que pudiera servir de referencia.

Capítulo IV. Desarrollo del trabajo

Como se señaló en el apartado anterior, en el desarrollo del presente trabajo se enfrentaron diversos problemas, que se ubicaron en dos niveles: el logístico y la obtención de información bibliográfica.

El aspecto más retador en el proceso de obtención de la información fue el poco interés de los propietarios o administradores en participar de forma activa en las entrevistas.

Cabe resaltar el contraste entre la disposición del personal directivo y el personal técnico operativo y administrativo, con quien se tuvo la oportunidad de intercambiar en diversas ocasiones información sobre la operación de las empresas.

En este sentido, no se presentaron problemas para aplicar los cuestionarios a los técnicos, en donde se registraron aspectos como la participación de los empleados en la toma de decisiones operativas; la frecuencia y nivel de la capacitación recibida; el clima laboral; aspectos de seguridad; prestaciones laborales; mecanismos de comunicación utilizados por la empresa; equipamiento y expectativa de desarrollo en la empresa.

En el cuadro siguiente se resumen los resultados de los cuestionarios aplicados. Se marcan en color los valores extremos.

Resultados del cuestionario aplicado al personal técnico

PREGUNTA	RESPUESTAS (RELATIVO)				
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
1 Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	15.00	45.00	15.00	25.00	0.00
2 Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados.	15.00	30.00	45.00	10.00	0.00
3 Conozco mis responsabilidades.	20.00	25.00	50.00	5.00	0.00
4 Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.	0.00	40.00	50.00	10.00	0.00
5 En mi área se recompensa el logro de resultados.	0.00	20.00	45.00	35.00	0.00
6 Considero que en mi trabajo se pueden innovar las formas de proporcionar los servicios.	5.00	40.00	25.00	25.00	5.00
7 Conozco las necesidades de los clientes o usuarios de mi trabajo.	10.00	25.00	45.00	20.00	0.00
8 En mi trabajo existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas.	25.00	25.00	40.00	10.00	0.00
9 La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.	10.00	40.00	35.00	15.00	0.00
10 Cuento con suficiente material y equipo para el buen desarrollo de mi trabajo.	35.00	25.00	25.00	15.00	0.00
11 Me siento orgulloso de ser parte de la empresa.	10.00	35.00	45.00	10.00	0.00
12 Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.	5.00	45.00	40.00	10.00	0.00
13 En mi trabajo se reconoce a quien lo merece.	0.00	30.00	45.00	25.00	0.00
14 El servicio que proporcionamos a los clientes es oportuno y eficiente.	5.00	70.00	15.00	10.00	0.00
15 Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas	5.00	30.00	40.00	25.00	0.00

Dentro de las derivaciones que habría que resaltar se encuentra que el 35% del personal considera que cuenta con el material y equipo para el desarrollo del trabajo. Hay un 25% que no está plenamente convencido de lo anterior, pero podría razonarse que el personal encuentra aceptable el equipamiento de la empresa.

En el mismo contexto de lo admisible, el personal señala las condiciones de seguridad e higiene; la posibilidad de innovar la prestación de los servicios; la capacitación orientada a las funciones; el ejemplo de profesionalismo del “jefe”; así como la percepción de que el servicio que se proporciona es oportuno y eficiente.

En contraparte se evidencian problemas con el trabajo en equipo; la falta de un conocimiento pleno de las responsabilidades; la inequidad en la asignación de las cargas de trabajo; el desconocimiento de las necesidades de los clientes y usuarios; la comunicación inoportuna al interior en la empresa; la falta de identidad institucional; la ausencia de reconocimiento al desempeño; y la desmotivación para proponer nuevas formas de desarrollar el trabajo.

Un aspecto relevante, que incluso se comentó con algunos directivos, es el relativo a la percepción que tiene el personal acerca de que no existe recompensa en el logro de los resultados del trabajo.

Situación que podría motivar problemas mayores como, entre otros, la rotación de personal; un servicio deficiente (con las consecuencias que de ello se deriva para una empresa); desincentivar la generación de propuestas de mejoras o innovación por parte del personal y la desmotivación para adquirir más conocimientos sobre el trabajo.

Por su parte, a las cinco empresas investigadas se les aplicaron diversos instrumentos de análisis, a saber:

- A) Modelo de las cinco fuerzas competitivas
- B) Matriz del BOSTON CONSULTING GROUP (Ciclo de vida de la UEN)
- C) Cuestionario de IGOR ANSOFF

Se seleccionaron cuatro empresas además de la empresa en donde se prestaron los servicios profesionales de quien elabora el presente trabajo. Por cuestiones de confidencialidad, solicitadas expresamente por los propietarios o gerentes, se omiten los nombres de las empresas.

En general, las empresas investigadas señalan que su razón de ser o su misión es brindar los servicios de control y prevención de plagas, con “productos de calidad” para mejorar el saneamiento ambiental y ganar la confianza de los clientes y proveedores.

Los directivos de las empresas fumigadoras buscan, al menos así lo definen en lo genérico, ser líderes en el mercado local en el servicio de control y prevención de plagas, brindando la mayor calidad y efectividad en el servicio, a un precio competitivo. Se proponen satisfacer totalmente las necesidades de cada cliente, creando e implementando programas de trabajo personalizados.

Los productos y servicios que se ofrecen son el control y la prevención de plagas de cucarachas, roedores, alacranes, pulgas, tijerillas, termitas, reubicación de aves, granos almacenados y plagas de Jardín. Los servicios

que se prestan se enfocan a las áreas: comercial, doméstica, industrial y servicios de hospedaje.

Según Porter, (2003) la estructura de un sector la componen cinco fuerzas competitivas que colectivamente determinan su rentabilidad; el poder de los compradores, el poder de los proveedores, la amenaza de que se incorporen al sector nuevas empresas, la amenaza de los productos sustitutivos y la rivalidad entre los competidores existentes en el sector.

La intensidad colectiva de las cinco fuerzas competitivas varía según sectores, al igual que lo hace la rentabilidad media. La intensidad de cada una de las cinco fuerzas puede así mismo variar, ya incrementando, ya reduciendo el atractivo de un sector.

Bajo el modelo de las cinco fuerzas competitivas, las empresas estudiadas presentan la siguiente situación.

1.- Intensidad de la competencia actual.

- Los competidores que enfrentan actualmente las empresas estudiadas son numerosos, la mayoría de éstos se encuentran en las mismas condiciones en cuanto a tamaño y capacidades materiales y técnicas, tiene muy pocos competidores fuertes que estén bien posicionados en Tijuana.
- Hay un ritmo constante de crecimiento, aunque éste se da de manera lenta.
- Las empresas en lo general tienen intereses estratégicos elevados, pues se están posicionando por diferenciación en precio.
- Tienen capacidad productiva instalada.

- Las compañías están utilizando la estrategia por diferenciación de costos, misma con la que está siendo atacada por sus competidores, lo que le puede representar una desventaja competitiva.

2.- Amenaza de nuevos competidores.

- Existe diferenciación de producto (marca, prestigio, fidelidad,)
- Hay necesidad de capital para reinvertir en activos.
- Costes de cambio de proveedor.
- Políticas gubernamentales (regulaciones, concesiones,)
- No existen economías de escala, lo que puede representar el ingreso de nuevos competidores.
- La intensidad de la competencia actual que tienen las empresas es que no hay regulación y control de nuevos competidores, ya que además de los que hay establecidos formalmente, existen las “compañías” informales que comúnmente son ex empleados que decidieron hacer los servicios de fumigación por su cuenta, aprovechando la relación que tienen con sus clientes, ofreciendo bajos precios por el servicio.

3.- Amenaza de productos sustitutos.

- Satisfacen las mismas necesidades.
- Suponen un menor precio para una prestación similar.
- Mejoran las prestaciones (innovaciones tecnológicas).
- Proceden de sectores con importantes beneficios.

Aquí existe una amenaza en cuanto a los productos sustitutos, ya que debido a las políticas establecidas en Estados Unidos, hay una regulación y cierto productos salen del mercado porque son dañinos para la salud y el medio ambiente, lo que hace que constantemente se esté investigando para hacer el producto menos nocivo y más eficiente en el control de plagas.

4.- Poder Negociador de Proveedores.

- Proveedores concentrados.
- Altos costes de cambio.
- Producto que es importante para el cliente.
- Proveedor tiene información total.

Las empresas se enfrentan al problema de concentración de proveedores, porque tan solo uno puede vender varias marcas como un distribuidor exclusivo de ciertos productos. Lo anterior hace que no haya margen de ganancias en caso de cambiar de distribuidores, ya que en su mayoría son precios establecidos y regulados por la industria.

5.- Poder Negociador de los clientes.

- Existen productos sustitutos.
- El cliente tiene información total.
- El producto es poco importante para el cliente, solo busca la solución al problema.
- Bajos o nulo costos de cambio, no representa gasto adicional por cambio.

Aunque existen productos similares que se pueden adquirir casi en cualquier supermercado, los clientes tienen información total que pueden obtener de manera fácil y rápida, de tal manera que no les representa costos adicionales un cambio de proveedor. Finalmente lo que le interesa a éste, más que el producto es la solución a su problema, que es la eliminación o control de plaga.

En cuanto al posicionamiento relativo de las empresas, éstas trabajan para diferenciarse en costos, en un panorama a corto plazo en el sector industrial y comercial.

Las empresas proporcionan el servicio a varios segmentos del sector industrial, además de tener presencia en áreas rurales y urbanas. La amplitud de sectores que trabaja la empresa es con frecuencia importante para su ventaja de costo.

Las fuentes de las ventajas en el costo son variadas y dependen de la estructura del sector industrial. Pueden incluir la persecución de las economías de escala de tecnología propia y acceso preferencial a materias primas.

Según Porter, (2003) una estrategia exitosa de liderazgo en costos se disemina en toda la empresa, según lo demuestra la eficiencia elevada, los gastos generales bajos, las prestaciones limitadas, la intolerancia al desperdicio, la revisión minuciosa de las solicitudes al presupuesto, los amplios elementos de control, las recompensas vinculadas a la concentración de costos y la extensa participación de los empleados en los intentos por controlar los costos.

La estrategia de liderazgo en costos muestra que algunos riesgos por seguirla es que los competidores podrían imitar la estrategia, disminuyendo las utilidades de la industria en general.

Por otro lado, los adelantos tecnológicos en la industria podrían volver la estrategia ineficaz o que el interés de los compradores podría desviarse hacia otras características de diferenciación además del precio, lo que podría provocar una desventaja competitiva.

La matriz del Boston Consulting Group (BCG), según Ansoff en su libro de La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial, ofrece un método para comparar las Áreas Estratégicas de Negocio de una empresa (AEN).

Entre las medidas de expectativas ilustradas elige el crecimiento del volumen de la demanda como la única medida para las expectativas futuras del AEN, ésta es una dimensión vertical de la matriz.

La dimensión horizontal es la participación de la empresa en el mercado, en relación con la participación del competidor líder, el cual, desde el punto de vista del BCG, es la medida que determina la posición competitiva de la empresa en el futuro.

El Diagrama del Boston Consulting Group indica que las decisiones sobre la participación futura de las empresas en las Áreas Estratégicas de Negocio (AEN) son:

- La estrella debe desarrollarse y reforzarse.
- Los perros deben desinvertirse probablemente, a menos que existan razones poderosas para mantenerlos.
- Las vacas lecheras deben crearse para controlar (estrictamente) sus inversiones y enviar el exceso de efectivo a las oficinas generales.
- Los gatos monteses necesitan analizarse para ver si vale la pena realizar la inversión necesaria para convertirlos en estrellas.

Bajo la lupa de la Matriz del BOSTON CONSULTING GROUP (Ciclo de vida de la UEN), el estado actual de las empresas es el de vaca lechera, pues tiene un crecimiento bajo y una alta participación del mercado. Debido al crecimiento lento, las inversiones que son necesarias deben ser bajas.

Lo ideal, según el punto de vista de un directivo de una de las empresas es llegar a ser una estrella en el mercado, llegando a ser líderes en el negocio, que lleva implícito la generación de grandes cantidades de efectivo.

Como sabemos, las estrellas tienen frecuentemente dificultades en balancear su flujo de efectivo neto. Sin embargo, si está necesitada de liquidez

debe hacerse cualquier esfuerzo necesario para mantener la participación de mercado, porque las recompensas serán Vacas lecheras si se guarda la participación de mercado.

Otras aplicaciones y beneficios que obtenemos de la matriz del BCG, es si la compañía puede utilizar la curva de la experiencia a su favor. Si debe o puede ofrecer y vender productos nuevos, en un precio que sea suficientemente bajo como para conseguir un liderazgo temprano en la participación de mercado. Una vez que se convierta en una estrella estará destinada a ser rentable.

En el horizonte de la Cadena valor la situación general de las empresas es la siguiente.

Infraestructura de las Empresas

Gestión de recursos humanos	Capacitación y entrenamiento de personal técnico y administrativo.	Alta capacitación y conocimientos de supervisor, para dirigir al equipo de técnicos.	Coordinación entre administración y operaciones.	Se proporciona comisiones por servicios, aparte de su salario.	Entrenamiento constante del gerente general.
Desarrollo Tecnológico		Utilización de equipo adecuado en los servicios.			Elaboración de reportes y layout de las grandes empresas.
Abastecimiento	Entrega y recepción del producto oportuna y confiable.	Aplicación inadecuada de productos en los servicios ofrecidos.	Está creando una imagen negativa en el mercado.		Existencia de productos, materiales e insumos en almacén.
Servicio al cliente	Coordinación rápida y oportuna para proporcionar el servicio a nuevos clientes.	Plan integral de servicio de fumigación en pólizas semestrales y anuales.	Cumplimiento oportuno y puntual en los servicios de fumigación. Atención rápida a nuevos clientes.	Hay relaciones personales positivas con sus proveedores. Otorga beneficios en pólizas (3, 6, 12 meses).	Se da supervisión constante a los clientes, por garantía de servicio.
	LOGISTICA INTERNA	PRODUCCIÓN	LOGISTICA EXTERNA	MERCADOTECNIA Y VENTAS	SERVICIO

Algunos puntos importantes de la cadena de valor, es que disgrega actividades importantes de la empresa, pues además comprende desde el proveedor hasta el cliente.

El obtener y mantener ventajas competitivas depende de comprender y manejar la cadena de valor.

Cada actividad de valor emplea insumos, recursos humanos y algún tipo de tecnología para desempeñar su función. Cada actividad de valor también utiliza y crea información (por ejemplo, datos del comprador, parámetros de desempeño de la maquinaria que se utiliza, estadísticas de fallas del producto, entre otros).

Bajo la metodología del análisis FODA, las empresas presentan la siguiente situación:

Fortalezas:

Los altos mandos están en la búsqueda constante de nuevas tecnologías.

Uso de productos químicos biodegradables.

Las oficinas y almacén se encuentran en lugar de fácil acceso para los clientes y técnicos.

Se percibe personal comprometido con los clientes.

Se da cierta innovación al cambio.

Hay servicio a clientes con horario abierto las 24 horas.

Debilidades:

Alta rotación de personal.

Los empleados no están comprometidos con el mando superior.

No se aplican las mismas políticas para todos sus clientes.

No cuentan con unidades de transporte en óptimas condiciones para los servicios de fumigación.

Regularmente existe retraso para dar los servicios.

Amenazas:

La entrada a la industria de nuevos competidores.

El cambio climático vuelve inmunes ciertas plagas, lo que requiere adquirir productos más fuerte y especializados.

Oportunidades:

Mayor conciencia de la industria y de la gente respecto al calentamiento global lo que promueve el uso de productos biodegradables.

Mayor inclinación a la asociación con sus competidores para enfrentar a un rival fuerte.

Existe una buena relación con sus proveedores y distribuidores.

Se da la recomendación por clientes satisfechos.

Existe la posibilidad de incursionar en otras regiones del país.

Se presenta la eventualidad de diversificar servicios.

El análisis FODA es una herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de las empresas, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Capítulo V. Conclusiones y recomendaciones

Como se planteó, el propósito de este trabajo es presentar una estructura de administración para las empresas fumigadoras, así como enunciar una estructura organizacional, sugerir programas y proyectos específicos para el desarrollo de las empresas y formular un procedimiento en las relaciones cliente-empresa.

Propuesta que al final se encaminará a robustecer las fortalezas y reducir las debilidades que se detectaron en las empresas fumigadoras en Tijuana, tomando los resultados obtenidos en el análisis FODA.

Recordemos que el FODA (puntos fuertes y puntos débiles en relación con oportunidades y amenazas), identifica las amenazas y las oportunidades y los relaciona con los puntos débiles y fuertes de la empresa.

De esta forma, el resultado del enfoque se orienta a que las decisiones se buscarán o tomarán sobre las oportunidades, de tal forma de contrarrestar las amenazas y corregir los puntos débiles.

En este sentido, la premisa para las empresas en estudio es aprovechar las oportunidades basándose en las fortalezas como plataforma para el diseño de las acciones a realizar. Por supuesto, las oportunidades que requieran capacidades débiles se desechan en primer momento para luego desarrollarlas y convertir esas capacidades débiles en fortalezas.

Una vez consolidadas las capacidades, minimizadas las debilidades y desarrolladas las oportunidades se estará en posibilidad de enfrentar las amenazas.

La propuesta que aquí se elabora tiene su frontera en proponer un sistema esquema de organización con énfasis en la calidad y el enfoque del servicio al cliente. No se aborda el enfrentamiento de las amenazas.

Fortalezas y debilidades de las empresas de fumigación en Tijuana

	Oportunidades	Amenazas
<p>Fortalezas (puntos fuertes)</p> <p>Personal comprometido con los clientes</p> <p>El acceso a las oficinas y almacén es fácil para los empleados</p> <p>El servicio a clientes se brinda las 24 horas del día</p> <p>El acceso a las oficinas y almacén es fácil para los clientes</p> <p>Interés por la innovación al cambio</p> <p>Búsqueda constante de nuevas tecnologías</p>	<p>Mayor conciencia de la industria y de la gente respecto al calentamiento global lo que promueve el uso de productos biodegradables</p> <p>Mayor inclinación a la asociación con sus competidores para enfrentar a un rival fuerte.</p> <p>Existe una buena relación con sus proveedores y distribuidores.</p> <p>Se da la recomendación por clientes satisfechos.</p> <p>Existe la posibilidad de incursionar en otras regiones del país.</p> <p>Se presenta la eventualidad de diversificar servicios.</p>	<p>La entrada a la industria de nuevos competidores.</p> <p>El cambio climático vuelve inmunes ciertas plagas, lo que requiere adquirir productos más fuerte y especializados.</p> <p>Los productos se encuentran a la paridad del dólar.</p>
<p>Debilidades (puntos débiles)</p> <p>Alta rotación de personal</p> <p>Falta de compromiso de los empleados al mando superior</p> <p>Falta de una política de atención a los clientes</p> <p>Demoras en los servicios</p> <p>Falta de una adecuada infraestructura para el desarrollo de las actividades operativas y administrativas</p> <p>Ausencia de controles actualizados</p>	<p>Convertir las debilidades en oportunidades</p>	<p>Convertir las debilidades en puntos fuertes</p>

Según lo encontrado en la investigación, la estructura de las empresas fumigadoras es funcional, en donde sus integrantes tienen vínculos familiares (el 30% se compone de personal con vínculos familiares) y regularmente la responsabilidad de toda la empresa recae sobre quien funge como gerente general y que normalmente lo constituye el dueño de la empresa. Por otro lado, las empresas fumigadoras tienen un promedio de 10 personas ocupadas.

Esta forma de organización ha propiciado que las actividades productivas, de mercadeo y de administración se centralicen en los propietarios de las empresas con la subsecuente responsabilidad de esta figura de todas las decisiones que implican las interacciones de los diferentes ámbitos de la empresa.

Si bien es cierto que esta forma tiene la ventaja de que la operación es relativamente oportuna ante la supervisión directa del gerente o propietario, en el menor descuido del mismo se cae en demoras en los servicios que propician una mala imagen de la empresa.

En tanto las empresas sigan siendo pequeñas y ofrezcan un solo servicio, es claro que este tipo de organización será la más recomendable ya que el gerente se encontrará en contacto directo con el mercado y las decisiones se circunscribirán al servicio ofrecido.

Lo anterior asegurará, por lo menos, mantener más o menos estable el mercado de clientes y tomar decisiones empíricas sobre el futuro de la empresa.

Sin embargo, si se pretende la diversificación e incursionar en otras regiones del país la respuesta competitiva debe ser acorde a los servicios y al mercado, en donde el tamaño mismo de la empresa debe adecuarse para atender las nuevas cargas de trabajo con la consiguiente disyuntiva de ampliar la pirámide de la gerencia y disminuir el contacto con el mercado y las funciones logísticas.

Es aquí donde las empresas deben tomar una decisión.

La propuesta, de quien elabora este trabajo y que así fue compartido con algunos gerentes entrevistados, se encuentra en la apertura que manifiestan las empresas para asociarse con sus competidores y enfrentar rivales que se consideran más fuertes en el mercado.

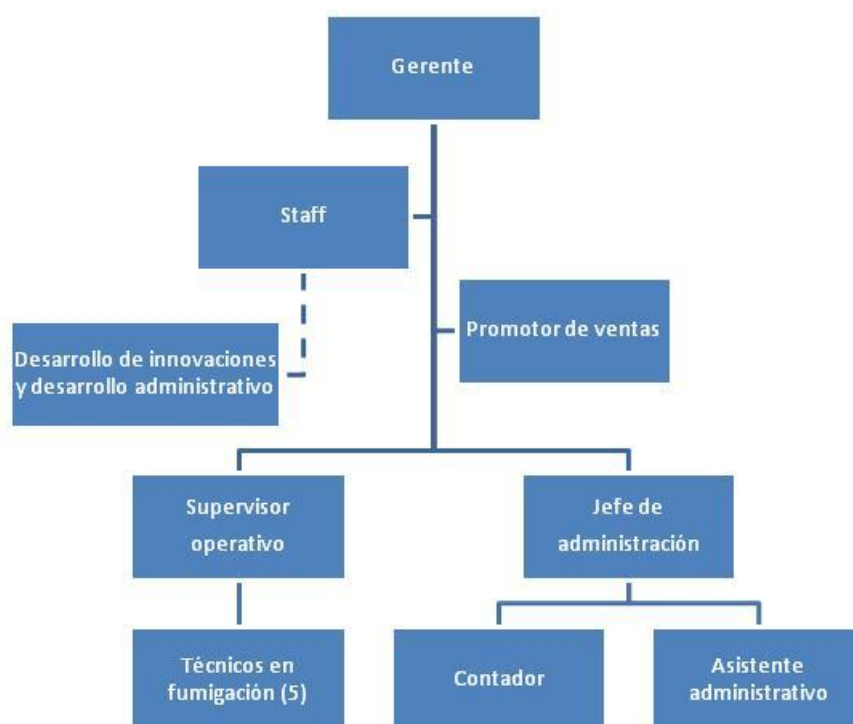
La estrategia se basaría en asociarse con pequeños competidores para fortalecer y hacer frente a grandes rivales, otorgando un amplio y completo servicio a residencias, industria, comercio y hospitales.

La asociación se haría considerando a empresas que otorgan servicios complementarios a la fumigación, como las de extinguidores y las de aseo y limpieza.

Lo anterior, no implica la necesidad de ampliar individualmente el tamaño de las empresas pero si establecer nuevos mecanismos de operación, en donde es factible aprovechar la buena relación que se tiene con proveedores y distribuidores de los productos asociados al servicio de fumigación.

Es decir, con la asociación podrían buscarse y obtenerse esquemas de financiamiento, entregas más oportunas y con mejor precio por volumen, así como reducir espacios de almacenamiento.

La estructura que se presenta en forma de organigrama es una propuesta de organización que atendería los retos del tipo funcional.



El Staff se integraría por el Gerente, el Supervisor operativo, el Jefe de administración.

El costo operativo de la estructura propuesta es el siguiente:

PUESTO	COSTO OPERATIVO MENSUAL		COSTO TOTAL MENSUAL
	SUELDO MENSUAL	BENEFICIOS	
Gerente	16,000.00	4,800.00	20,800.00
Promotor de Venta	8,000.00	2,400.00	10,400.00
Jefe administrativo	10,000.00	3,000.00	13,000.00
Contador	8,000.00	2,400.00	10,400.00
Supervisor	12,000.00	3,600.00	15,600.00
Técnicos (5)	30,000.00	9,000.00	39,000.00
Asistente administrativo	4,500.00	1,350.00	5,850.00
	<u>76,500.00</u>	<u>26,550.00</u>	<u>115,050.00</u>

La definición de una estructura debe ir acompañada de la implementación de un plan estratégico que sienta las bases para el fortalecimiento de las operaciones y el desarrollo de las mismas.

Un plan estratégico que tome en cuenta las fortalezas detectadas y que facilitan su implementación dado que se tiene personal comprometido con los clientes, existe cierto interés por la innovación al cambio y se da una búsqueda de nuevas tecnologías.

La planeación estratégica, entendida como el conjunto de acciones encaminadas al fortalecimiento, desarrollo y mejora de los procesos operativos, así como a la planificación del desarrollo, buscaría dos tipos de metas y objetivos en las empresas: los operativos y los estratégicos.

Los objetivos y metas orientados al beneficio de las operaciones tendrían como producto la definición de programas de mercadeo y de producción bajo la dirección y el control directo de la gerencia.

Por su parte, los objetivos y metas encaminados al desarrollo y la innovación contendrían la elaboración de proyectos asociados a la atención de las debilidades detectadas bajo la dirección de la oficina staff. La aplicación de los proyectos sería monitoreada directamente por el staff y presentaría los resultados al gerente para su análisis.

La diferencia de los proyectos respecto de los programas es que estos tendrían un tiempo reducido de aplicación y dejarían de existir una vez resuelta la debilidad. Los programas por su parte tendrían una perspectiva de largo plazo.

Bajo la idea de que los proyectos se enfocan a los problemas y no a la empresa en sí misma, los mismos tendrían prioridad de inicio en atención a las “debilidades nodales” que se determinen. Su duración debe ser lo más corta posible para dar paso al proyecto subsecuente y así sucesivamente hasta resolver las debilidades detectadas.

Dicho de otra forma, los proyectos serían transitorios, iniciarían cuando fuese necesario, atendiendo a un esquema de prioridades y se suprimirían al logro de la meta estratégica definida en los programas.

Los proyectos que, de acuerdo a las debilidades detectadas, deben implementarse en las empresas en cuestión son:

- 1) Atención y relaciones con el cliente
- 2) Reclutamiento, evaluación y contratación de personal
- 3) Integración de equipos de trabajo
- 4) Liderazgo y detección de conflictos
- 5) Identidad institucional
- 6) Detección de necesidades específicas de infraestructura operativa y administrativa

La definición de los programas, que daría cuerpo al plan de operaciones de las empresas, debe involucrar las etapas siguientes:

- a) Establecer los procesos y procedimientos adecuados
- b) Definir los recursos materiales necesarios
- c) Definir los recursos humanos necesarios
- d) Definir la infraestructura física adecuada
- e) Redefinir el mercado a atender
- f) Determinar las capacidades de atención a la demanda
- g) Determinar la existencia indispensable de productos para la atención del servicio
- h) Calcular los gastos operativos
- i) Determinar la capacidad de financiamiento
- j) Calcular las inversiones a los activos

La enunciación de los proyectos y programas de las empresas debe enmarcarse en la definición de la Misión y la Visión. El establecer una misión facilita el logro de la producción ya que define su propósito y la contribución de ese propósito en la sociedad.

La dilucidación de una misión para una empresa no es fácil, pero siempre será menos difícil darle sentido a una estrategia de operación si se establece más o menos clara la “razón” de ser de la misma. Ello constituye una plataforma, socialmente aceptada, para el logro de los objetivos de la empresa.

Por su parte, una visión empresarial dará perspectiva futura a la empresa, lo que siempre resultará efectivo para quien tiene relación con la empresa y que comparta, por supuesto, un interés laboral, económico, político, social, entre otros.

Claro está, bajo esta perspectiva la falta de identidad institucional que propicia, entre otros factores, la rotación de personal podría revertirse si se complementa con elementos que beneficien directamente a los empleados

como podrían ser los económicos, prestaciones, la capacitación técnica y de desarrollo humano.

Volviendo a la definición de los programas, una forma práctica de abordarlo en las empresas sería la aplicación de las 5W y 1H, que son los aspectos que se deben tomar en cuenta para realizar una adecuada planificación:

What – Qué

Who – Quién

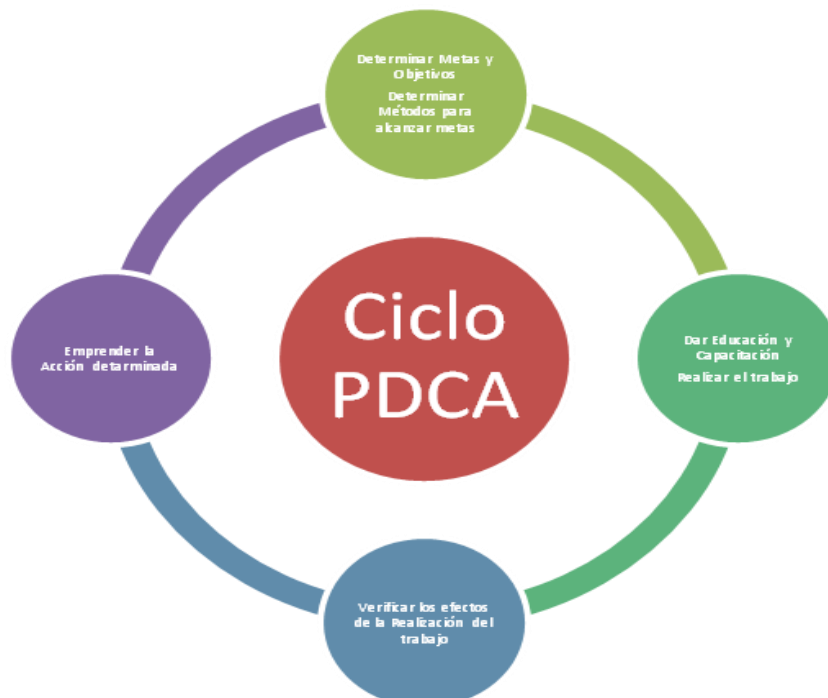
When – Cuándo

Why – Porqué

Where – Dónde

How – Como

Se puede aplicar también el aporte de Ishikawa y el ciclo PDCA con su proceso de seis pasos:



En complemento se puede emplear la herramienta de las 5M (materiales, mano de obra, métodos, máquinas y medio ambiente) para tener presente los factores de producción.

En definitiva, que las empresas pretendan mejorar sus servicios requieren de una forma de organización y un sistema de planeación adecuados. Además, no como cosa aparte sino implícita en el desarrollo de lo propuesto en el presente trabajo es indispensable hablar de la calidad en el servicio al cliente que deben brindar las empresas.

“Al cliente lo que ordene...” es una frase común en el caso todas las actividades empresariales, pero en la mayoría de las ocasiones, como es el caso de las empresas estudiadas, no se entiende o no se tiene clara la trascendencia de esta aseveración.

Se asume como regla general que el cliente es la base de las empresas en tanto mantienen el flujo de efectivo. Esta virtud conlleva el riesgo más alto de toda empresa: al momento de que el servicio o producto no es acorde a las necesidades del cliente, con mucha seguridad, la empresa decaerá.

Como ya se comentó, en las empresas estudiadas, una debilidad es precisamente la falta de una política de atención a los clientes, no obstante que el personal denota un compromiso en la atención de los mismos.

Esta situación ha propiciado que la atención a los clientes sea diferenciada, supeditada al conocimiento empírico de cada trabajador y a relaciones controladas, a conveniencia de los supervisores o la gerencia.

Ante esta situación es imperante la aplicación de un procedimiento en las relaciones cliente-empresa. En principio habría que considerar el registro adecuado y oportuno de las preferencias y opiniones de los clientes sobre el servicio.

El registro debe considerar los datos socio demográficos del cliente (nombre, edad, sexo, ocupación o profesión, nivel de educación y ubicación), datos de los servicios brindados (cuantificación de los servicios, fechas, cobros, formas de pago y responsable del servicio, considerando al técnico y al supervisor).

Deberán captarse algunos datos que den indicios de la atención, como podrían ser:

- a) Tiempo transcurrido entre la solicitud del servicio y su aplicación
- b) Tiempo de aplicación del servicio
- c) Número de personas que atendieron el servicio
- d) Equipo utilizado para el servicio (en términos sencillos para el cliente)
- e) Cobertura del servicio (según su tipo, por ejemplo, cuartos en el residencial, metros cuadrados en el industrial).

Por último hay que incluir aspectos cualitativos o de percepción del servicio enfocados a la atención del personal, duración del servicio, tiempo de atención, equipamiento, sugerencias o recomendaciones y quejas.

Para el registro de los datos señalados se puede considerar la aplicación de formularios para su posterior captura en una aplicación informática (ya sea en una hoja de cálculo o en una BD).

Del nivel que se aplique en el tratamiento de la información dependerá la rapidez y la optimización del análisis y las decisiones. En este sentido es conveniente utilizar un sistema que tenga aplicaciones para la captura y atributos para la generación de reportes con niveles de autorización según el ámbito jerárquico que lo utilice.

Es importante establecer que una vez iniciado este procedimiento para el registro de la atención al cliente, las expectativas de éste se incrementarán al grado de que esperará una mejora en el servicio. No hay reversa, dado este paso, la empresa estará obligada a buscar esquemas de mejora en la atención.

La calidad en el servicio es el último eslabón de este trabajo. Sin pretender explorar etimológicamente el significado de este término, diremos que la calidad es una característica fundamental que exige el cliente a los productos y servicios que adquiere.

La calidad ha preocupado siempre a la humanidad, el hombre persistentemente ha buscado mejorar su entorno. La calidad, la perfección y la mejora son ideales que han existido en todas las culturas a lo largo de la historia.

El concepto de calidad en el servicio, podemos entenderlo como la satisfacción total de las necesidades del cliente, mediante la realización de actividades esencialmente intangibles, con un valor agregado y el cumplimiento de los requisitos adecuados al producto o en este caso particular el servicio.

Para comprender en qué consiste la calidad de los servicios se hace necesario considerar tres factores básicos: cliente, servicio y proceso.

No debemos olvidar que independientemente del tipo de empresa de que se trate, el fin último para el que la organización ha sido creada es para satisfacer al cliente y sus necesidades, reales o creadas.

Es necesario tener presente que independientemente de los sistemas, los procesos, la tecnología y las instalaciones con las que cuente una organización, lo importante es la calidad.

La calidad incluye principios de satisfacción de las necesidades de los clientes; satisfacción de las necesidades de los empleados y proveedores y satisfacción de las necesidades de la sociedad.

La calidad es un medio para mejorar los beneficios de las empresas y asegurar su competitividad a través de la mejora continua y la satisfacción del

cliente. El mejor rasgo de la calidad es brindarle al cliente un servicio o producto que llene sus expectativas y ajustado a sus deseos y necesidades.

En las empresas estudiadas la calidad es parte del discurso de los gerentes e incluso de algunos trabajadores, que hacen referencia a las “necesidad de la certificación”, pero se detectó en el proceso de investigación que ésta no es parte del objetivo de la organización. Las empresas tienen, de entrada, problemas significativos en comunicación y en la cooperación para el logro de metas y objetivos.

Lo anterior ha propiciado que los componentes humanos de la empresa no tengan una visión de la misma y sólo tengan medianamente claro su misión. Ubican a los clientes como quienes compran los servicios de fumigación sin percatarse de la cadena cliente-proveedor-cliente en las relaciones internas.

Con más de un gerente se intercambiaron puntos de vista acerca de la calidad, en donde, la percepción que se tiene al respecto es que, los gerentes de estas empresas ubican a la calidad como una exigencia del mercado más que un proceso benéfico para operar de mejor manera la organización.

Ubican un proceso de certificación como un fin en sí mismo y sitúan a los sistemas de calidad sólo en el ámbito de una inversión que incrementa los costos de los servicios.

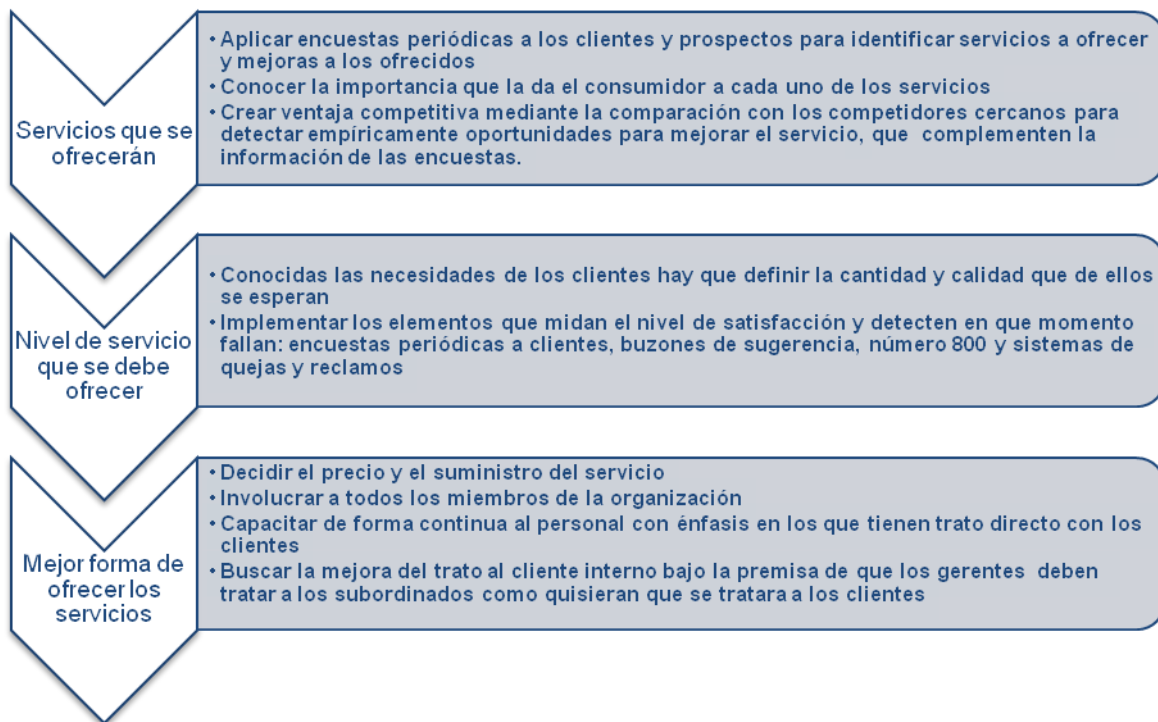
Bajo este esquema mental es de pronóstico reservado las recomendaciones para la implantación de un modelo de calidad. De hecho, los gerentes tienen una resistencia al compromiso de liderazgo y a los cambios filosóficos que involucra la implementación de una cultura de calidad.

En este entrecruce la propuesta de un modelo de calidad para éstas empresas sería de poco impacto. No obstante, se considera que hay otros caminos que pueden acercar a estas empresas a un esquema de trabajo con

calidad, con la expectativa de que esta vía propicie o despierte la búsqueda de dicho modelo.

Se propone entonces implementar una estrategia de servicio al cliente, de tal forma de impactar las relaciones internas y externas de la empresa.

El procedimiento de la relación cliente-empresa se bosquejó anteriormente. El desarrollo de una estrategia de servicio al cliente pretende llevar esta relación a un nivel superior a partir de tres aspectos básicos: los servicios que se ofrecerán, el nivel del servicio que se debe ofrecer y la forma de ofrecer los servicios.



Es importante resaltar que es necesario que el sistema que favorezca la capacitación profesional de los técnicos operativos y administrativos; mejore la comunicación organizacional; propicie que la alta dirección se comprometa a promover un ambiente propicio para la sana convivencia y reduzca la alta rotación de personal.

La capacitación debe consistir en una capacitación constante y actualizada de las distintas técnicas y aplicaciones de los productos químicos, complementada con un plan de incentivos y compensaciones atractivo para el personal técnico, motivándolos a su permanencia en la empresa, evitando en alguna medida la rotación.

Lista de Referencias.

Ansoff, H. I. & McDonell E. J.(1997). La Dirección Estratégica en la Práctica Empresarial. (2nd ed.) Addison Wesley Iberoamericana, S.A.

Bryce, D.J. & Jeffrey H. D, Estrategias para penetrar mercados bien custodiados. Harvard Business Review, (en español) Vol. 85, No. 5 May, 2007, p. 76-85

INEGI. Resultados de los Censos Económicos 1999.

<http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce1999/saic/default.asp?modelo=SCIAN&censo=2004&s=est&c=11734>

INEGI. Resultados de los Censos Económicos 2004.

http://www.inegi.gob.mx/est/contenidos/espanol/proyectos/censos/ce2004/cuadrosce04_.asp?c=10371&s=est

Martínez G. R. (2007) Manual de la Materia de Administración de Operaciones UABC

Porter, M. E. (2003) Ser Competitivo nuevas aportaciones y conclusiones, Harvard Business School Press, Boston.

Porter M. E. <Ventaja Competitiva> ISBN: 950-695-0466

http://es.wikipedia.org/wiki/Ventaja_competitiva

<http://www.acoplat.com.mx> Asociación de Controladores de Plagas de Tijuana A.C.

Anexos

CUESTIONARIO

(Modelo Igor Ansoff)

MEDIO AMBIENTE

1.- En un futuro, ¿cuál sería la estructura de mercado de ...?

Monopólica Oligopólica multicompetencia Nuevos participantes en forma sorpresiva

2.- En su opinión, ¿Cómo clasifica la participación de la empresa geográficamente en el futuro?

Local Inter-estatal Nacional Regional-países Mundial

3.- ¿Cuál es la frecuencia en que se desarrollarán en el futuro nuevas estrategias de mercadotecnia en la empresa?

No habrá Baja Cambios modernos Alta Revolucionaria

4.- ¿Cómo considera que ejercen presión los clientes en la empresa?

No habrá Débil con fuerza Insistente y demandante Amenazante y cambio

5.- ¿Cuál será en el futuro la capacidad de la industria para enfrentar la demanda?

La capacidad será:

Muy inferior Menor que Igual a Un poco mayor a la demanda Mayor o doble que la demanda
A la demanda la demanda la demanda

6.- ¿Qué grado de presión ejercerá el Gobierno en la industria?

Ninguna Poca Fuerte demandante Peligrosa

7.- ¿Cómo considera que será la diferencia del servicio en el futuro?

Sin cambio Poco Mediana Muy alta Revolucionaria
Baja Moderada Drásticamente

8.- ¿Cuál será la frecuencia en que aparecen nuevos productos (iguales o sustitutos) en la industria?

Ninguna Baja Moderada alta Muy alta

9.- ¿Cómo considera que será el comportamiento del ciclo de vida del servicio?

Corto Moderado Razonable Largo Muy largo

10.- ¿Cómo considera que se dará el ritmo de cambio de la tecnología?

Muy lento Lento Moderado Rápido Discontinuo

11.-¿Qué opina de la diversidad en las tecnologías?

No habrá diversidad en la estrategia () Si habrá (**X**)

12.- ¿Cuáles serán los factores claves del éxito en la mercadotecnia?

Control de Varios	Mayor % sobre un Segmento del mercado bajo costo de producción	Diferenciación en la imagen del servicio	Mayor servicio menor costo	Un producto o servicio milagroso o identificación de necesidades
----------------------	---	--	----------------------------------	--

13.- ¿Cuáles serán los factores claves de éxito en la innovación?

Reducción de costos	Adaptar el producto a las necesidades del mercado	hacer mejoras con nueva tecnología	Innovación del producto	Crear un nuevo servicio en una nueva tecnología
------------------------	--	--	-------------------------------	--

AGRESIVIDAD

14.- ¿Cuál es su forma de responder al cliente?

Se ignora	Nuestro servicio Es el cliente	Nos anticipamos a las necesidades	Identificamos sus necesidades No satisfechas	Identificamos sus necesidades latentes
-----------	-----------------------------------	--	--	--

15.- ¿Cuál es su enfoque para el desarrollo de servicio?

Eficiencia en el proceso	Imitación de servicios	Se mejora constantemente	Se innovan en los productos	Somos pioneros en la creación de Nuevos servicios
-----------------------------	------------------------------	-----------------------------	--------------------------------	---

16.- ¿Cuál es el ciclo de vida de sus productos?

Muy corto	Corto	moderado	largo	Muy largo
-----------	-------	----------	-------	-----------

17.- ¿Cómo se desarrolla su mercado?

Mantener Nuestros Clientes	Seguir a los competidores	Expandir los segmentos de mercados familiares	Crear en mercados externos	Crear nuevos mercados
----------------------------------	------------------------------	--	-------------------------------	--------------------------

18.- ¿Cuál es su enfoque de investigación?

No se lleva A cabo Investigación	se imita la tecnología	Se mejora la investigación y tecnología	se adapta nuevas tecnologías	somos pioneros en nuevas tecnologías.
--	---------------------------	---	------------------------------------	---

19.- ¿Cuál es la frecuencia con la que se introducen nuevos productos?

Raramente c/ 5 años Baja 4 años Moderada 3 años **Alta 2 años** Muy alta varias veces año

20.- ¿Cómo está basado su sistema de incentivos y estímulos?

Tamaño del Servicio **Resultados anteriores** Contribución al crecimiento del mercado Emprendedor Creativo

CULTURA

21.- ¿Cuáles son los valores y actividades de la empresa?

No hagan Olas Cuando tenemos el problema reaccionamos Crecer **Diversificar** Creando hacia el futuro

22.- Actitud hacia el cambio:

Se rechaza **reacción** es familiar Se busca la novedad Creando el cambio

23.- ¿Cuáles son los criterios para alcanzar el éxito?

Estabilidad Política eficiencia en los resultados **Respuesta a la competen** Lograr un balance dinámico del portafolio del negocio Liderazgo hacia la creatividad

ESTRUCTURA

24.- ¿Cuál es el sistema de organización en la empresa?

Burocrático **funcional** Divisional Nuevos productos matricial Estructura flexible

25.- ¿Cómo se lleva a cabo la descripción de puestos?

Por tareas específicas Por áreas de resultados Por áreas de crecimiento Por oportunidades en el campo de Trabajo Por creatividad en el campo de trabajo

26.- ¿Cuál es el grado de flexibilidad organizacional?

Rígido Baja Moderada **Aceptable** Muy aceptable

27.- ¿Dónde se encuentran los centros de poder?

Burocracia Producción Mercadotecnia **Gerencia General** Investigación

28.- ¿Cómo catalogan los sistemas de información?

En base a Precedentes **En base a éxitos anteriores** Futuro extrapolable Nuevas tendencias en el futuro Prever potencial a futuro

29.- ¿Cómo se les da prioridad a los problemas? en base a:

Luchas de poder Resultados **crecimiento** Nuevas oportunidades Creatividad

30.- ¿Cómo se resuelven los problemas? a base de:

Reaccionando a la crisis Acumulación resultados **Anticipándose a las amenazas** Nuevas oportunidades Descubrimiento

31.- ¿Cuáles son sus sistemas de decisión? a base de:

Sistemas y Procedimiento **Presupuesto estratégico** Planeación estratégica extrapolable Planeación estratégica emprendedora Admón. del prob. estratégica y de la crisis

32.- ¿Cómo se controlan las señales?

Buscando la Desviación al edo. contable Buscando la desviación a los Presup. Buscando la desviación Los planes **Buscando alcanzar las oportunidades** Buscando conducir la creatividad

MERCADOTECNIA

33.- ¿Cuál es su agresividad en ventas?

Muy baja **Baja** Moderada Alta Muy alta

34.- ¿Cómo responden a la competencia?

No competimos Respondemos Solo cuando Nos agreden **Nadie nos gana en precios** Somos los líderes Somos nuestros propios competidores

35.- ¿Cómo observan su participación en el mercado?

Crecer con el mercado **Defender nuestra porción del mercado** Aumentar ntra. participación Controlar el mercado Dominar el mercado

36.- En la promoción y publicidad

Los productos Hablan por si solos **Reactiva** Agresiva proactiva Innovadora Creativa

37.- ¿Cómo utilizan el concepto de mercadotecnia?

No se usa **Concepto tradicional** Concepto avanzado Se usa la innovación Se usa el concepto de creatividad

38.- ¿Qué porcentaje de ingresos se destina a mercadotecnia?

Muy bajo **Bajo** Intermedio Alto Muy Alto + 30%

39.- ¿Qué papel toma el departamento de mercadotecnia?

Vende lo que Se produce **Convencer al cliente que el servicio es el mejor** Servir al cliente Poner a la empresa como líder en uso de mercadotecnia Poner a la empresa como innovadora en el mercado

ADMINISTRACION

40.- ¿Cuál es el estilo de liderazgo en la empresa?

Político **autoritario** Motivador hacia un propósito Carismático Visionario

41.- ¿Cómo se resuelven los problemas?

Acierto/error **En base a diagnóstico** Optimización de sistemas-procesos Investigar alternativas Crear las alternativas

42.- ¿Cómo se enfrenta al riesgo?

Se rechaza **Se acepta el riesgo conocido** Se buscan riesgos familiares Se busca nuevos riesgos Se especula con innovaciones

43.- ¿Qué tipo de conocimientos se tienen?

Los internos/ Políticas de La empresa **Los internos/sistemas de operación** S/ mercados tradicionales tecno-tradicional Que abarcan M.A. global Que abarcan M.A. que se avecina

44.- ¿Cuál modelo se utiliza como factor clave para el éxito?

Estabilidad Repetición **Crecimiento economía de escalas** Crecimiento efectivo responder a nec. de mercado Diversificación efectiva posicionamiento estratégico de mercado Ser innovador crear necesidades crear tecnología

ADMINISTRACIÓN DE LA TECNOLOGÍA

45.- ¿Qué tipo de Modelos analíticos se emplean?

Procedimientos
estandar

Estudio del trabajo presupuestos futurología creatividad
Reemplazo del equipo de capital
Análisis del desempeño optimización

46.- ¿Qué tipo de programas computacionales se usan?

Estadístico

Estadístico para Extrapolación Pronósticos no inteligencia
Controlar el del desempeño lineales, modelos artificial
Desempeño del tipo “que tal si”

Tabla No. 1 RESULTADOS CUESTIONARIO IGOR ANSOFF

Nivel	No. Pregunta	Calificaciones individuales					puntuación	total
		empresa 1	empresa 2	empresa 3	empresa 4	empresa 5		
Nivel de turbulencia MEDIO AMBIENTE	1	3	3	3	4	3	3.2	3.9
	2	4	3	2	2	4	3	
	3	5	3	5	4	3	4	
	4	5	3	3	5	3	3.8	
	5	4	4	4	3	4	3.8	
	6	4	4	4	4	3	3.8	
	7	5	4	4	5	4	4.4	
	8	4	5	3	5	3	4	
	9	5	5	4	5	5	4.8	
	10	4	4	3	4	3	3.6	
	11	4	4	4	4	4	4	
	12	5	2	4	4	2	3.4	
	13	5	4	4	5	4	4.4	
AGRESIVIDAD	14	5	2	2	2	5	3.2	3.0
	15	1	1	3	1	1	1.4	
	16	3	4	3	3	3	3.2	
	17	5	3	5	5	3	4.2	
	18	5	2	2	5	2	3.2	
	19	4	5	3	4	5	4.2	
	20	4	1	1	1	1	1.6	
Nivel de la Capacidad CULTURA	21	5	4	4	5	4	4.4	3.2
	22	5	1	1	5	1	2.6	
	23	5	2	2	2	2	2.6	
ESTRUCTURA	24	2	1	3	2	1	1.8	2.6
	25	1	1	1	1	1	1	
	26	4	3	3	4	3	3.4	
	27	4	4	4	4	4	4	
	28	4	1	1	4	1	2.2	
	29	4	2	2	2	4	2.8	
	30	4	2	2	2	2	2.4	
	31	4	1	1	1	1	1.6	
	32	4	4	4	4	4	4	
MERCADOTECNIA	33	3	1	3	1	3	2.2	2.2
	34	4	2	2	2	2	2.4	
	35	5	1	1	5	1	2.6	
	36	5	1	1	1	1	1.8	
	37	5	1	1	1	5	2.6	
	38	3	2	2	2	2	2.2	
	39	3	1	1	3	1	1.8	
ADMINISTRACION	40	3	2	2	3	3	2.6	2.1
	41	3	1	1	1	1	1.4	
	42	5	1	1	1	1	1.8	
	43	4	1	1	1	4	2.2	
	44	5	1	1	1	5	2.6	
TECNOLOGIA	45	2	1	1	1	2	1.4	1.4
	46	2	1	1	2	1	1.4	

RESUMEN DE RESULTADOS CUESTIONARIO IGOR ANSOFF

Elemento	Suma	Número de Reactivos	Promedio	Redondeo
Medio ambiente	50	13	3.9	4
Estrategia	21	7	3	3
Capacidades	62	26	2.3	2

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO DE LAS EMPRESAS DE FUMIGACION

EMPRESA 1

PREGUNTA	RESPUESTAS				
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
1 Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.		2	1	1	
2 Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados.		1	3		
3 Conozco mis responsabilidades.		1	3		
4 Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.		1	3		
5 En mi área se recompensa el logro de resultados.		1	1	2	
6 Considero que en mi trabajo se pueden innovar las formas de proporcionar los servicios.		1	1	2	
7 Conozco las necesidades de los clientes o usuarios de mi trabajo.			3	1	
8 En mi trabajo existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas.	1	1	2		
9 La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.		2	2		
10 Cuento con suficiente material y equipo para el buen desarrollo de mi trabajo.	2	1	1		
11 Me siento orgulloso de ser parte de la empresa.		1	3		
12 Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.		2	2		
13 En mi trabajo se reconoce a quien lo merece.		1	2	1	
14 El servicio que proporcionamos a los clientes es oportuno y eficiente.		3	1		
15 Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas		1	3		

EMPRESA 2

PREGUNTA	RESPUESTAS				
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
1 Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.		1	1	2	
2 Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados.		1	3		
3 Conozco mis responsabilidades.	1	2	1		
4 Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.		2		2	
5 En mi área se recompensa el logro de resultados.		1	1	2	
6 Considero que en mi trabajo se pueden innovar las formas de proporcionar los servicios.		1	1	1	1
7 Conozco las necesidades de los clientes o usuarios de mi trabajo.		2	1	1	
8 En mi trabajo existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas.	1		2	1	
9 La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.			2	2	
10 Cuento con suficiente material y equipo para el buen desarrollo de mi trabajo.		1	1	2	
11 Me siento orgulloso de ser parte de la empresa.		1	3		
12 Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.		1	2	1	
13 En mi trabajo se reconoce a quien lo merece.		1	2	1	
14 El servicio que proporcionamos a los clientes es oportuno y eficiente.		3		1	
15 Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas		1		3	

EMPRESA 3

PREGUNTA	RESPUESTAS				
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
1 Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.		2	1	2	
2 Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados.		2	2	1	
3 Conozco mis responsabilidades.		1	3	1	
4 Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.		2	3		
5 En mi área se recompensa el logro de resultados.			3	2	
6 Considero que en mi trabajo se pueden innovar las formas de proporcionar los servicios.		1	2	2	
7 Conozco las necesidades de los clientes o usuarios de mi trabajo.			3	2	
8 En mi trabajo existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas.	1	1	2	1	
9 La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.		2	2	1	
10 Cuento con suficiente material y equipo para el buen desarrollo de mi trabajo.	2	1	2		
11 Me siento orgulloso de ser parte de la empresa.		1	3	1	
12 Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.		3	2		
13 En mi trabajo se reconoce a quien lo merece.		1	3	1	
14 El servicio que proporcionamos a los clientes es oportuno y eficiente.		4	1		
15 Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas		1	3	1	

EMPRESA 4

PREGUNTA	RESPUESTAS				
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
1 Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.		4			
2 Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados.		2	1	1	
3 Conozco mis responsabilidades.	1	1	2		
4 Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.		2	2		
5 En mi área se recompensa el logro de resultados.		1	3		
6 Considero que en mi trabajo se pueden innovar las formas de proporcionar los servicios.		3	1		
7 Conozco las necesidades de los clientes o usuarios de mi trabajo.		2	2		
8 En mi trabajo existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas.	1	2	1		
9 La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.	1	2	1		
10 Cuento con suficiente material y equipo para el buen desarrollo de mi trabajo.	2	1		1	
11 Me siento orgulloso de ser parte de la empresa.	1	3			
12 Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.	1	2	1		
13 En mi trabajo se reconoce a quien lo merece.		2	1	1	
14 El servicio que proporcionamos a los clientes es oportuno y eficiente.	1	3			
15 Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas	1	2	1		

CUESTIONARIO APLICADO AL PERSONAL OPERATIVO DE LAS EMPRESAS DE FUMIGACION

EMPRESA 5

PREGUNTA	RESPUESTAS				
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
1 Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	3				
2 Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados.	3				
3 Conozco mis responsabilidades.	2		1		
4 Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.		1	2		
5 En mi área se recompensa el logro de resultados.		1	1	1	
6 Considero que en mi trabajo se pueden innovar las formas de proporcionar los servicios.	1	2			
7 Conozco las necesidades de los clientes o usuarios de mi trabajo.	2	1			
8 En mi trabajo existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas.	1	1	1		
9 La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.	1	2			
10 Cuento con suficiente material y equipo para el buen desarrollo de mi trabajo.	1	1	1		
11 Me siento orgulloso de ser parte de la empresa.	1	1		1	
12 Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.		1	1	1	
13 En mi trabajo se reconoce a quien lo merece.		1	1	1	
14 El servicio que proporcionamos a los clientes es oportuno y eficiente.		1	1	1	
15 Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas		1	1	1	

RESUMEN

PREGUNTA	RESPUESTAS				
	Muy de acuerdo	Algo de acuerdo	Ni de acuerdo ni desacuerdo	Algo en desacuerdo	Muy en desacuerdo
1 Cuento con buenas condiciones de seguridad e higiene para realizar mi trabajo.	3	9	3	5	0
2 Cuando trabajo en equipo mejoran los resultados.	3	6	9	2	0
3 Conozco mis responsabilidades.	4	5	10	1	0
4 Mi jefe distribuye equitativamente el trabajo.	0	8	10	2	0
5 En mi área se recompensa el logro de resultados.	0	4	9	7	0
6 Considero que en mi trabajo se pueden innovar las formas de proporcionar los servicios.	1	8	5	5	1
7 Conozco las necesidades de los clientes o usuarios de mi trabajo.	2	5	9	4	0
8 En mi trabajo existe comunicación oportuna entre las diferentes áreas.	5	5	8	2	0
9 La capacitación que recibo está relacionada con las funciones que realizo.	2	8	7	3	0
10 Cuento con suficiente material y equipo para el buen desarrollo de mi trabajo.	7	5	5	3	0
11 Me siento orgulloso de ser parte de la empresa.	2	7	9	2	0
12 Mi jefe es ejemplo de profesionalismo.	1	9	8	2	0
13 En mi trabajo se reconoce a quien lo merece.	0	6	9	5	0
14 El servicio que proporcionamos a los clientes es oportuno y eficiente.	1	14	3	2	0
15 Me siento motivado para sugerir maneras nuevas y más eficientes de hacer las cosas	1	6	8	5	0