

## **DETERMINACIÓN DE NECESIDADES, UNA PROPUESTA PARA INICIAR CON LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN LAS ORGANIZACIONES**

### **DETERMINATION OF NEED, A PROPOSAL TO START WITH THE ORGANIZATIONS STRATEGIC PLANNING**

**Lic. Brigette Aleyda Félix Torres<sup>1</sup>**  
**Mtra. Maria Elvira López Parra**  
**Mtra. Nora Edith González Navarro**

#### **Resumen**

Las empresas, para incrementar su competitividad deben identificar las necesidades que se presenten para dar solución y realizar una planeación, que permita tener un buen desarrollo en las actividades que ejecuta y de esta manera cubrir las necesidades.

Actualmente la empresa en estudio es Comercializadora de ActiMiel quien distribuye el producto miel de abeja, no cuenta con el establecimiento de una visión estratégica, que identifique en donde está y hacia dónde quiere llegar. Esta empresa no tiene identificado lo que va a realizar para lograr la satisfacción de los clientes, del personal, de la competencia y de la comunidad en general, por lo que se desprende el siguiente objetivo: desarrollar el proceso de determinación de necesidades que le permita a la organización tener una base para el diseño de una planeación estratégica y con ello lograr una exitosa administración e impacto en el ámbito social. Como resultados se desarrollaron 5 pasos de la determinación de necesidades de la metodología de Roger Kaufman quien muestra un proceso integrador para conocer en donde está la empresa y hacia donde desea dirigirse, teniendo un impacto no solo en el ámbito organizacional sino también en lo social.

Palabras clave: determinación de necesidades, planeación estratégica

#### **Abstrac**

Companies to increase their competitiveness must identify the need arises to solve and perform planning, which allows to have a good development in running activities and thus meet the needs. Currently the company is sold to ActiMiel study who distributes the product honey, do not have the establishment of a strategic vision that identifies where you are and where you want to go. This company has not identified what it will take to achieve customer satisfaction, staff, competitors and the community at large, so it appears the following objective: to develop the needs assessment process that allows the organization have a basis for designing a strategic planning and to achieve a successful management and social impact.

As results were developed 5 steps of needs assessment methodology Roger Kaufman who shows an inclusive process to know where the company is and where you want to go, having an impact not only in the organizational field but also socially.

Keywords: needs assessment, strategic planning

---

<sup>1</sup> Estudiante de Maestría en Gestión Financiera de Negocios del Instituto Tecnológico de Sonora

## **Introducción**

### Antecedentes

Hoy en día las grandes corporaciones han sido las generadoras de nuevas estrategias competitivas al ofrecer mejores productos y servicios debido al buen funcionamiento administrativo con el que cuentan, sin embargo, es de vital importancia que todas las organizaciones sin considerar su tamaño mantengan o realicen una determinación de necesidades que les permita hacer una óptima planeación en su estructura y en su organización con la finalidad de que las acciones que realicen sean encaminadas al logro de los objetivos establecidos. Para ello toda planeación estratégica debe iniciar con un proceso de determinación de necesidades que identifique en donde se encuentra y hacia donde quiere llegar. Cada compañía debe formular planes, se debe comprometer a cumplirlos y, después, lleva a cabo las acciones que tal cumplimiento implica como lo dice Kenneth (1984) mencionado por Valdez, Zerón y Morales (2008).

Por lo que es importante que toda empresa identifique las posibles necesidades que se presenten en la organización, para de esta forma dar solución y realizar una planeación, que permita tener un buen desarrollo en las actividades que ejecuta y de esta manera cubrir las necesidades. Actualmente la empresa en estudio es Comercializadora de ActiMiel quien distribuye el producto miel de abeja. Sus clientes potenciales son las amas de casa y abarrotes ubicados en la comunidad de Esperanza y Ciudad Obregón, Sonora. Esta organización pretende abarcar un mercado local con posibilidades de expansión a nivel regional. La organización también busca que sus consumidores conozcan las propiedades medicinales de miel de abeja, dándola a conocer en la etiqueta de sus productos, buscando con ello que se incremente la cultura del consumo hacia lo natural.

Planteamiento del problema.

Hoy en día la empresa comercializadora no cuenta con el establecimiento de una visión estratégica, que identifique en donde está y hacia dónde quiere llegar. Esta empresa no tiene identificado lo que va a realizar para lograr la satisfacción de los clientes, del personal, de la competencia y de la comunidad en general. Lo anterior genera que se presenten ciertas irregularidades en la organización como el mal uso del tiempo, recursos, dinero, esfuerzo, etc., Por otra parte no se tiene identificada su ventaja competitiva, ya que no se han hecho análisis como la identificación de sus fortalezas, debilidades al interior de la empresa y mucho menos la exploración del entorno que le permita conocer sus oportunidades y amenazas y las acciones que deberá realizar para lograr sus objetivos.

Actualmente la organización lleva a cabo sus actividades con base en sus experiencias o habilidades que han desarrollado empíricamente, sin embargo no se cuenta con instrumentos formales que le den soporte a sus actividades operativas y administrativas ni se tiene una visión de impacto en la sociedad que le permita darle valor agregado al producto que realiza. La falta de una determinación de necesidades que le de pauta a una buena planeación estratégica lo ha transportado a dejar de buscar otras alternativas de crecimiento, por lo que es importante que el director vaya en la búsqueda de conocer las necesidades del producto que ofrece y hacia ese nicho de oportunidad desarrollar su planeación, sin olvidar en dicha búsqueda el compromiso social que tiene con el grupo de clientes y personas a las que ofrece su producto, esto es, no olvidar entregar un producto que contribuya al mejoramiento de la calidad de vida de los consumidores. Por lo anterior, la empresa Comercializadora de ActiMiel requiere de un estudio serio con respecto a las características mencionadas anteriormente, a fin de evaluar y elaborar alternativas de

solución para detectar las fallas y convertirlas en aciertos para una mejor toma de decisiones.

Debido a esto se plantea la siguiente pregunta: ¿Cuál será la herramienta administrativa que deberá considerar la Comercializadora de ActiMiel para identificar hacia donde se dirige para lograr sus objetivos con un impacto para sus clientes con un enfoque social?.

Justificación.

El presente estudio de determinación de necesidades para la elaboración de la planeación estratégica, es de suma importancia, ya que con la aceleración mundial, las organizaciones de pequeña, medianas y grandes, deben de estar consciente de que no hay alternativa a seguir, más que de ingresar al mundo competitivo y trabajar de manera estratégica para colocarse dentro de este ámbito. Las organizaciones deben identificar dónde se encuentran para posteriormente planear a dónde desean dirigirse, de ahí la importancia de utilizar herramientas de determinación de necesidades adecuadas a los requerimientos de una visión ideal. Con respecto al impacto social es una propuesta del autor Roger Kaufman, que retoma el proceso de planeación estratégica el cual incluye un valor agregado al mismo, que consiste en identificar una visión social, o sea, que la organización este encaminada a tener un impacto en la sociedad, para ello será necesario conocer a dicha sociedad y los indicadores que permitirán medir que se han logrado los objetivos de la organización, mismos que podrá proporcionar la determinación de necesidades bajo el enfoque social que se muestra en este artículo.

Objetivo

Desarrollar el proceso de determinación de necesidades que le permita a la organización Comercializadora de ActiMiel diseñar una planeación estratégica y de esta manera establecer una dirección estratégica de los recursos y capacidades de la misma alineados a

los retos y oportunidades del mercado y con ello lograr una exitosa administración e impacto en el ámbito social.

### **Fundamentación teórica**

Según Kaufman (2004) la planificación mega es una herramienta para el éxito organizacional, la cual incluye decidir a donde ir y justificar por qué ir allí sobre la base del valor social. Es esencial para cualquier organización decidir que trabajo se debe hacer y qué recursos deben de adquirirse y desarrollarse. Todo ello con la finalidad de impactar en la calidad de vida de los consumidores. Para ello se utilizara la metodología de Kaufman que agrega en su planeación estratégica el impacto social, a través de las acciones realizadas en el ámbito organizacional. A continuación se muestran los objetivos que debe plantearse una empresa cuando está considerando a la sociedad, según la propuesta de Kaufman:

Objetivos de la organización a nivel mega, micro y macro: Los fines, desempeño y logros deben de estar definidos antes de elegir los medios y los recursos. Los ingenieros lo hacen, los médicos también, los arquitectos hacen lo mismo. De hecho cualquier grupo que tiene que lograr resultados plantea objetivos. Los objetivos no tienen nada que ver con quien hará el trabajo.

Un objetivo expresa “hacia dónde nos dirigimos y cómo seremos capaces de saber cuándo hemos llegado”. Cada vez que quiera obtener resultados y ser capaz de probar que esos resultados se han completado, prepare objetivos medibles.

Las preguntas de los objetivos medibles se definirán por Kaufman (2004) para facilitar la comprensión de las mismas para el lector y sea fácil de llevar a la práctica.

¿Qué resultado se conseguirá?: Los resultados son fines, productos, consecuencias o logros que añaden valor al cliente. El establecimiento de resultados nunca incluye medios o recursos que podrían ser o serían usados para conseguir los logros, fines y no medios.

¿Quién o qué demostrará lo que se ha conseguido?: El elemento de un objetivo medible especifica quién o qué mostrara o demostrara el resultado. Pueden ser las contribuciones de gerente, de una declaración de pérdidas y ganancias, un edificio, una pieza de equipo o el desempeño de un socio. Cuando un resultado va hacer expuesto, esta parte del objetivo especifica el objeto.

¿Bajo qué condiciones será observado el logro?: Esta parte de un objetivo indica precisamente dónde y en qué ambiente se observaran los resultados. las condiciones pueden incluir cosas tales como en el trabajo, al finalizar el año fiscal, durante una crisis y cuando se hace la primera implementación.

¿Qué criterios- en el mejor de los casos en términos de una escala de intervalo o razón – se utilizaran?: los criterios son esas especificaciones concretas que le permiten a uno probar lo que se ha logrado.

Definición de necesidades y determinación de necesidades.

Una necesidad es un desajuste en recursos, procesos, métodos o cómo hacer las cosas tales como: la formación, la gestión de recursos humanos, la supervisión, el benchmarking, la mejora continua, la reingeniería, etc. La determinación de necesidades identifica los desajustes entre los resultados actuales y los deseados (o requeridos) y los sitúa en orden de prioridad para ser resultados en función del resultado de la comparación del coste de resolver la necesidad con el coste de ignorancia. Resulta interesante que la mayoría de las “determinaciones de necesidades” que se realizan y que suministra la literatura se centra en los desajustes en los procedimientos y los recursos y no en los desajustes en los fines y

resultados. Una evaluación de los desajustes en medios y métodos es una “cuasi determinaciones de necesidades” porque hay una preocupación por los desajustes en el proceso, pero no una preocupación por los desajustes en resultados (Kaufman, 2004).

El conocer las necesidades en la empresa proporciona información, sobre el estado actual de la empresa en todas las áreas o departamentos de la organización. Los resultados obtenidos de la evaluación de necesidades de una empresa, muestra los mecanismos a emplear para llegar a un fin u objetivo de la empresa. Estos mecanismos o medios, que las empresas utilizan para cubrir sus necesidades, son diseñados a medida, o dependiendo de las necesidades, enfocando los recursos de manera específica y eficaz para alcanzar los objetivos tratando de utilizar la menor cantidad de recursos posibles.

Los nueve pasos de la determinación de necesidades en las organizaciones.

Kaufman, Thiagarajan y MacGillis (1998) mencionado por Kaufman (2004), exponen los nueve pasos para realizar una determinación de necesidades. Cada paso utiliza diferentes herramientas, técnicas centradas en los resultados. La elección específica de herramientas y momentos en que deben ser utilizados depende del tipo de determinación de necesidades que la empresa elija.

Paso 1. Decidir planificar usando información de una determinación de necesidades (no deseos): Un plan es un programa detallado de acción cuyo objetivo es lograr resultados útiles, donde los productos disponibles de una organización se deben producir para ir de los resultados actuales a los deseados. Aquí se considera que el plan de dirección debe ir del ¿Qué es? al ¿Qué debe ser? en términos de resultados.

Paso 2. Identificar los tres niveles de determinación de necesidades: Aquí se consideran como los tres niveles: Mega, Macro y Micro, como estos se comprometen en la determinación y planificación de necesidades actúan y estos niveles son el resultado de

todo lo que una organización usa, hace, produce y logra con respecto a los clientes externos y el mundo exterior, uniendo todos los elementos organizacionales. Mega: Corresponde a identificar el impacto social que la organización busca como resultado. Macro: Corresponde a lo que una organización usa, hace y logra para sí misma, como también para sus clientes externos. Micro: Se refiere a los productos que la organización obtiene en términos de los resultados esperados, se refiere al impacto interno de la organización.

Paso 3. Identificar los participantes en la determinación de necesidades y planificación: Es importante considerar a las personas que participarán en la determinación de necesidades, que deberán ser aquellas que estén involucradas en los procesos, además es aquí donde se establecerán responsabilidades. Los participantes deberán ser personas activas y colaboradores, los socios deberán ser representativos: a) quienes implementan, b) receptores, c) comunidad y la sociedad.

Paso 4. Obtener la participación de los socios en la determinación de necesidades y planificación: Una vez determinado los socios que participarán en la determinación de necesidades es importante tener una reunión con ellos y darles el contexto de lo que se pretende conseguir (productos deseados). A los socios se les dará a conocer los apoyos que se les proporcionará para el logro del objetivo. Y explicarles que ellos deberán concentrarse en los fines y no en los medios o recursos. Es aquí donde se establecerán compromisos con los socios., las reuniones pueden ser presenciales, u otros medios de comunicación. Los socios que no asisten a las reuniones o no hagan ninguna contribución a la empresa los deberá de reemplazar por otros.

Paso 5. Obtener la aceptación del nivel Mega como marco de referencia para la determinación de necesidades: Se comparte con los socios los tres niveles de planificación mega, micro y macro, explicando cada una de ellas. Es importante que los socios conozcan

de manera clara el alcance de la determinación de necesidades y tengan un conjunto de opiniones y de expectativas en común.

Paso 6. Recopilar información sobre necesidades externas e internas: La información interna se refiere a las diferencias sobre desempeño dentro de la organización y la información externa se refiere a las diferencias de sus clientes y el mundo que comparten.

Al recopilar información interna es importante considerar dos fuentes de información las percepciones de los socios y la información obtenida a través de datos cuantitativos. La información cuantitativa se utiliza para responder a las percepciones sobre los niveles mega, macro y micro.

Paso 7. Enumere las necesidades identificadas, documentadas y acordadas: La lista de necesidades será información básica para los hallazgos de la determinación de necesidades que se usaran para identificar y seleccionar programas, actividades, proyectos e intervenciones. Esta información suministrara puntos básicos para la planificación estratégica.

Paso 8. Análisis de costos y consecuencias: Suministre a cada uno de los socios en la planificación una de las necesidades que deben priorizar. De las necesidades enumeradas en el paso 7, pida a los socios y luego al grupo que establezcan un conjunto de prioridades entre las necesidades, seleccionando criterios para medirlas. Un método eficaz para establecer prioridades es pedir a los socios que asignen un valor, a menudo en términos monetarios, para cada necesidad en términos de lo que costara reducir o eliminar las necesidades cuanto costara ignorar la necesidad. El análisis de costes-consecuencias realiza dos preguntas básicas ¿Qué es lo que usted da? y ¿Qué es lo que usted obtiene? sobre la base de las estimaciones costes-consecuencias, cada grupo puede encontrarse con uno de los otros y derivar un conjunto de jerarquía comunes.

Paso 9. Enumere los problemas (necesidades seleccionadas) a resolver y obtenga el acuerdo de los socios: Compare necesidades seleccionadas para resolver el presupuesto proyectado y utilice las prioridades para asignar fondos hasta que se haya agotado la suma total anticipada.

Después de que los socios han seleccionado los problemas a resolver y que han obtenido el presupuesto, pero antes de que el trabajo continúe, asegúrese que los socios estén de acuerdo con los resultados finales, si lo están, está todo bien si no lo están, haga que sugieran modificaciones y justifiquen los cambios ante quienes tienen el poder de decisión. La relación de necesidades y problemas se enfoca claramente en esta etapa. Ya que una necesidad es un desajuste entre los resultados reales y deseados y un problema es una necesidad que hay que reducir o eliminar.

Planeación Estratégica.

Frade, L. (2008) menciona que el término planeación estratégica se acuñó en la década de 1950 y fue de uso común desde mediados de la década de 1960 hasta mediados de la siguiente. En aquella época, se creía que la planeación estratégica era la respuesta a todos los problemas. En ese entonces, la mayor parte del mundo corporativo de Estados Unidos estaba “obsesionado” con la planeación estratégica. Sin embargo, después de ese auge, durante la década de 1980 el concepto dejó de usarse luego de que diversos modelos de planeación no reportaron los altos rendimientos que se esperaba. Con todo, la década de 1990 trajo consigo un resurgimiento de la planeación estratégica y en la actualidad el proceso se practica de manera amplia en el mundo empresarial. A continuación se presenta un cuadro comparativo entre diferentes autores que señalan las etapas que se tienen que seguir para la realización de la planeación estratégica.

Tabla 1. Cuadro comparativo de etapas de planeación estratégica

Frade, L. (2008)	Daft, R. y Marcic, D. (2009)	Kloter, P. (1996)
Formulación de estrategia.	Formulación de estrategias.	Fijar objetivos de planeación estratégica.
Implementación de la estrategia.	Implementación de la estrategia.	Ejecución estratégica.
Evaluación de la estrategia.	Análisis de situación.	Control y evaluación de resultados.

Fuente: Elaboración propia

## **Metodología**

Tipo de investigación: El tipo de investigación a desarrollar para la empresa Comercializadora de miel es del tipo no experimental ya que se observa el sujeto tal y como se da en su contexto natural para después analizarlo, no se construye ninguna situación sino que se aborda la situación ya existente sin provocar ningún cambio en el sujeto. La información con la que se trabaja en esta investigación se recolecta de datos que surgieron en un solo momento y en un tiempo único, por lo que su propósito será describir las variables y analizar su incidencia en un momento dado. De ahí que esta investigación es transversal. Finalmente la investigación es del tipo no experimental, transversal y descriptiva, ya que se indagarán las incidencias en que se manifiestan las variables, o sea que se describirán las variables surgidas al observar la situación del sujeto.

Participantes: La organización Comercializadora ActiMiel inicio sus operaciones en el año 2008, la cual tiene como actividad la comercialización de miel de abeja. Sus clientes potenciales son las amas de casa y abarrotes ubicados en Esperanza y Ciudad Obregón, Sonora. El análisis de la situación actual de la empresa se logró a través de la información

que fue proporcionada por el directivo de la misma y equipo de trabajo, lo cual fue de gran apoyo para la exploración de la metodología a desarrollar.

Instrumentos: Para la realización del presente proyecto fueron utilizados los siguientes materiales: (1) Diagnóstico para conocer la situación real o actual de la empresa, este instrumento se utilizó para conocer a la empresa a detalle en cada una de sus operaciones, como son: ventas, mercadotecnia, producción, tecnología, finanzas, entre otros, (2) Cuestionario: este documento se utilizó para conocer aspectos generales de la empresa que permitieran identificar oportunidades de la misma

Procedimiento.

El procedimiento que se siguió en esta investigación fue el siguiente:

- 1.- Se identificó la situación actual de la empresa en estudio a través de un diagnóstico de las áreas operaciones entre las que se encuentra la administración, finanzas, contabilidad, recursos humanos, entre otras.
- 2.- Se entrevistó al director de la empresa con la finalidad de conocer a detalle las operaciones que realiza la organización y el mercado al que va dirigido el producto que ofrece.
- 3.- Se realizó un análisis FODA con el propósito de que el grupo de directivos identificará sus fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de la empresa. Este análisis tomo en cuenta las variables internas o externas de la empresa para obtener mejoras y un desarrollo en el área administrativa como en la organización. Para la realización del análisis FODA se tomó la información proporcionada por el empresario, la cual fue relevante porque ayudara a exponer el panorama interno y externo de la empresa y dará la pauta para identificar y conocer los escenarios que la afectan de manera positiva y negativa.

4.- Se llevaron a cabo los 5 primeros pasos del proceso de determinación de necesidades considerando la metodología del Dr. Kaufman con la finalidad de identificar los tres niveles de planificación mega, macro y micro que le permitan a esta organización establecer su visión de futuro basado en un análisis social.

5.- Una vez que se llevó a cabo el proceso de determinación de necesidades y con la aportación esquemática de la mega planeación se elaboró la Visión y Misión de la organización bajo un enfoque de impacto social.

### **Resultados y discusión**

A continuación se presenta el siguiente contexto de la determinación de necesidades que se elaboró para la empresa Comercializadora ActiMiel, con la finalidad de obtener una mejora en la planeación estratégica. La determinación de necesidades se muestra través de los siguientes pasos:

Paso 1: Decidir planificar usando información de una determinación de necesidades (no deseos):

La empresa Comercializadora ActiMiel necesita introducirse y establecerse en el mercado comercializado el producto, con esto pretende la organización dar un apoyo económico a una casa hogar para sustentar las necesidades que se generen en la misma, con el fin de contribuir a un mejor desarrollo de los sujetos que vivan en dicha organización, visualizando la admisión de más niños en el futuro. A continuación se presenta la situación actual de la empresa y el análisis de la brecha que existe entre la situación actual y la ideal de la organización a través de la tabla 2.

Situación Actual de la empresa

La empresa Comercializadora ActiMiel, para poder cubrir las necesidades de la casa hogar, ha decidido comercializar el producto de miel.

Introduciéndose inicialmente en abarrotes y pequeños establecimientos, así también se ha dado a conocer en lugares estratégicos como empresas y dependencias gubernamentales.

Objetivo actual de la empresa. Una vez establecido en el mercado la organización tiene como objetivo llegar a un volumen de venta que le permita la generación de utilidades, para de esta manera la empresa este en crecimiento, así también cumplir con el propósito original del por qué fue creada. Actualmente los ingresos que percibe la empresa por concepto de la venta de miel es de \$60,000.00 en un periodo de un año, la organización se ha establecido como objetivo incrementar el 100% de sus ventas, es decir generar una percepción de \$120,000.00 anuales generados por la comercialización de miel.

Estrategias actuales de la empresa:

El producto que está ofertando al mercado es miel de abeja. Su segmentación de mercado son los abarrotes y establecimientos ubicados en Esperanza, Sonora con visión de expandir su producto a las tiendas de auto servicio de la localidad como Walmart, Soriana, Ley, etc.

Los medios de distribución que utiliza la empresa es a través de transporte equipado para el buen manejo de los productos, estableciendo la logística que permita la optimización de todos los recursos como el equipo de transporte que sea fácil de acceder, mano de obra y tiempo.

Su principal estrategia para incrementar su mercado, es el fin por lo que ha sido creada la empresa; es decir, apoyar a la Casa Hogar. Para ello el producto muestra el eslogan de “ayudar sabe así de bien”. De tal manera que la comunidad se pueda persuadir para que consuma los artículos.

Para darse a conocer la empresa, ha venido utilizando como medio de publicidad la radio, televisión y el acercamiento a Instituciones gubernamentales y privadas. A continuación se muestra una tabla que permite ver los Indicadores medibles a nivel mega, macro y micro que se crearon para la empresa Comercializadora ActiMiel esto considerando la situación actual de la misma y su situación ideal.

Tabla 2. Análisis de la Brecha entre la situación actual y la ideal de la Comercializadora ActiMiel

Nivel	Elemento	Indicadores	Situación Actual ¿Qué es?		Situación Ideal ¿Qué debería ser?	Análisis de la Brecha		
			Principales causas (7)	Defunciones en México 2007 (7)		Principales causas	Defunciones en México 2007	
Mega	Salud	Tipo de padecimientos recurrentes.	Diabetes mellitus	70,517	Que en Esperanza y Cd. Obregón el 100% de la población no padezca las enfermedades	Diabetes mellitus	70,517	
			Desnutrición y otras deficiencias nutricionales	8,765		Desnutrición y otras deficiencias nutricionales	8,765	
			Bronquitis crónica y la no especificada, enfisema y asma	5,893		como: diabetes, desnutrición, bronquitis, enfermedades intestinales y anemia.	Bronquitis crónica y la no especificada, enfisema y asma	5,893
			Enfermedades infecciosas intestinales	3,739		Enfermedades infecciosas intestinales	3,739	
			Anemias	3,410		Anemias	3,410	

Nivel	Elemento	Indicadores	Situación Actual ¿Qué es?	Situación Ideal ¿Qué debería ser?	Análisis de la Brecha
Nivel	Ingreso Económico	Autosuficiencia económica	El 10% de los gastos que se generan en la Casa Hogar son cubiertos por la empresa Comercializadora de Miel S. A. de C. V.	El 100% de los gastos que se generan en Casa Hogar, sea cubierto por los ingresos de la Comercializadora de Miel, S. A. de C. V.	El 90% de los gastos generados en la Casa Hogar son cubiertos por donaciones provenientes de Instituciones privadas y gubernamentales así como por personas que desean contribuir al bienestar de los menores que integran la Casa Hogar.
	Educación	Nivel Educativo	El 5% de los niños que ingresan y permanecen hasta su edad adulta en Casa Hogar Manos Unidas, obtiene un título universitario.	El 100% de los menores que ingresen y permanezcan hasta su edad adulta en Casa Hogar reciban una Educación Media superior.	El 95% de los menores que ingresan y permanecen en Casa Hogar no concluye una carrera universitaria.
	Clientes	Cartera de clientes	Existen 20 establecimientos que venden miel de abeja de la Marca Ayudar de la empresa Comercializadora de Miel de S. A. de C. V.	Incrementar a 40 el número de establecimientos que comercialicen el producto de la empresa Comercializadora de miel en un lapso de un año.	Lograr que 20 establecimientos comercialicen la marca Ayudar de la Comercializadora de Miel de S. A. de C. V.
	Aceptación del producto	Encuestas	Solamente el 8% de la población de Esperanza y Cócorit conoce los productos que comercializa la Organización.	Que 100% de la población de Esperanza y Cócorit conozca la miel de abeja de la marca Ayudar.	El 92% de la población de Esperanza y Cócorit no conoce los productos de la marca Ayudar.
	Edos financieros	Ventas	En el 2009 la empresa Comercializadora de Miel, S. A. de C. V. tuvo percepciones por la comercialización de Miel de Abeja por \$60,000.00.	Incrementar las ventas a \$120,000.00 para el 2010.	Percibir \$ 60,000.00 por la venta de miel de Abeja para el 2010.

Nivel	Elemento	Indicadores	Situación Actual ¿Qué es?	Situación Ideal ¿Qué debería ser?	Análisis de la Brecha
Micro	Inventarios (Terminado)	Producción	Las personas que laboran en la Organización no cuentan con un programa de capacitación para ejecutar sus actividades.	Que el 100% de los empleados de la empresa Comercializadora de Miel reciban la capacitación adecuada para realizar sus labores.	El 100 % de los empleados de la empresa no han recibido la capacitación adecuada para el desempeño de sus actividades
	Ambiente laboral	Satisfacción de los empleados	El 60% de los empleados han manifestado mediante encuestas encontrarse en un ambiente laboral agradable	El 100% de las personas que laboran en la Organización perciban un ambiente laboral agradable.	El 40% de los empleados que laboran en Manos Unidas de Esperanza, S. A. de C. V. perciben un ambiente laboral negativo.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar esta tabla muestra la situación actual y la ideal, así como el análisis de la brecha es decir el tramo que existe de diferencia para llegar de lo real a lo ideal.

Paso 2. Identificar los tres niveles de determinación de necesidades:

Este apartado consiste en mostrar los objetivos en sus tres niveles de planificación (mega, macro y micro) a la empresa Comercializadora ActiMiel. A continuación se presenta una tabla donde se definen los objetivos de la empresa Comercializadora ActiMiel en los tres niveles de la mega planeación según Porter, mencionado por Kaufman (2004) con la finalidad de identificar los resultados que desea lograr la empresa y que estos estén alineados de tal manera que los resultados micro, tengan un impacto en lo macro y luego en lo mega.

Tabla 3. Objetivos de la empresa a nivel Mega, Macro y Micro.

Mega			
Objetivos	Demostración	Condiciones de tiempo	Criterios de Evaluación
Impactar en la calidad de vida de los clientes, mediante el consumo de productos naturales	Cultura de consumo orgánico	Periodos semestrales	Instrumentos de medición en clientes, con el objetivo de conocer sus resultados, al usar productos de origen natural
Macro			
Objetivos	Demostración	Condiciones de tiempo	Criterios de Evaluación
Incremento en las comisiones por ventas de los empleados	Ingresos elevados por ventas	Durante el trabajo	% de incremento en ventas
Incremento en el número de clientes nuevos	Catálogo de clientes	Al final del año	Manejo de relaciones con los clientes
Incremento porcentual en la utilidad anual de la empresa	Estados financieros	Periodos semestrales	Administración efectiva de costos y gestión de comercial
Micro			
Objetivos	Demostración	Condiciones de tiempo	Criterios de Evaluación
Mejorar el desempeño de los empleados en todas las áreas	Incremento en la productividad	Durante el trabajo	Producción/mermas
Generar un estado de bienestar agradable en la empresa	Calidad de vida de los colaboradores	6 meses	Encuestas sobre ambiente laboral
Mejorar los procesos productivos para que sean eficientes y eficaces	Incremento en la calidad	Durante el trabajo	Proceso de control de calidad

Como resumen del cuadro anterior, y considerando las observaciones de los participantes de la Comercializadora se muestra lo siguiente:

Nivel Mega:

La Comercializadora ActiMiel a nivel mega tiene como finalidad obtener lo siguiente:

1. Impactar en la calidad de vida de los clientes mediante el consumo de (productos naturales) productos 100% natural y medicinal que la empresa comercializa.
2. Que el 100% de los gastos que se generen en la Casa Hogar, sean cubiertos con los ingresos que genera la organización Comercializadora ActiMiel.
3. Que el 100% de los menores de edad que ingresen a la Casa Hogar, reciban una educación y vida de calidad.

Nivel Macro:

La Comercializadora ActiMiel a nivel macro tiene como propósito obtener los siguientes objetivos:

1. Incremento en las comisiones por ventas de los empleados, lo que se pretende lograr es que la empresa incremente el número de clientes que adquieran el producto, es decir, de 20 establecimientos o clientes que consumen a 40 clientes en un lapso de un año. Para conocer el incremento de los establecimientos que comercializan la miel de abeja de la empresa Comercializadora ActiMiel será a través del indicador que es la cartera de clientes, el cual mostrará si se está obteniendo el incremento que desea lograr la empresa.
2. Incremento en el número de clientes nuevos, el segundo es que el 100% de la población de Esperanza y Cócorit conozcan el producto de miel de abeja. El indicador podrá medirse al encuestar a la población de Esperanza y Cócorit.

3. Incremento porcentual en la utilidad anual de la empresa, por lo que la Comercializadora ActiMiel desea incrementar las ventas de \$60,000 a \$120,000 para el 2010.

Nivel Micro:

1. La organización se ha establecido como objetivo mejorar el desempeño de los empleados en todas las áreas. Que el 100% de los empleados de la empresa Comercializadora ActiMiel reciban la capacitación adecuada para realizar sus labores.
2. Generar un estado de bienestar agradable en la empresa, que el 100% de las personas que laboran en la organización perciban un ambiente laboral agradable, su indicador será la satisfacción de los trabajadores y será medido a través de aplicación de cuestionarios al personal de trabajo y la productividad, que dará la respuesta si se logró un ambiente agradable, entre los empleados.
3. Mejorar los procesos productivos eficientes y eficaces, con la finalidad de realizar sus actividades con eficiencia y eficacia.

Paso 3. Identificar los participantes en la determinación de necesidades y planificación:

Kaufman (2004) expone en la siguiente figura 3 que los participantes deben ser representativos de (a) quienes implementan, (b) los receptores, (c) la comunidad y la sociedad. Misma figura está representada por un triángulo que muestra a los tres participantes, donde se da una mejor apreciación para el lector y de esta forma le sea fácil de entender.

A continuación se presenta la figura 1 de los tres participantes en la determinación de necesidades (sociedad, receptores y quienes implementan). La figura explica que los participantes deben de ser tres y el primer participante consiste en quienes implementan que

trae dos preguntas de ¿Qué debería ser? y ¿Qué es? a lo cual se refiere al equipo de trabajo de la entidad; el segundo participante son los receptores ¿Qué debería ser? y ¿Qué es? esto responde a quienes reciben que son los clientes; y el tercer participante sociedad ¿Qué debería ser? y ¿Qué es? se refiere como va a impactar la empresa a la sociedad.

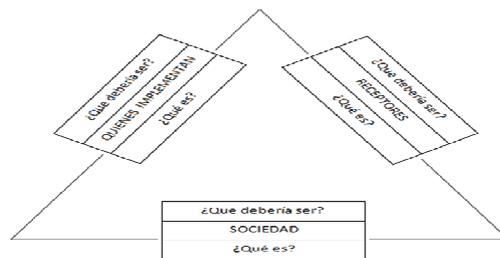
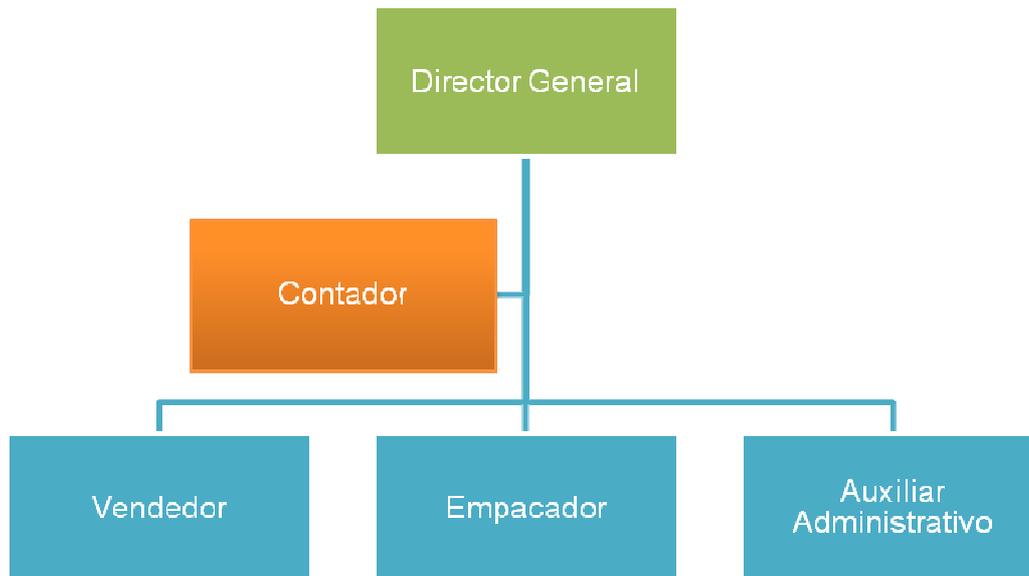


Figura 1. Los tres participantes en la determinación de necesidades  
Fuente Kaufman (2004)

Para entender la figura anterior y su aplicación a la comercializadora ActiMiel, se muestra a detalle la participación de cada uno de los actores como son: los que implementan, el receptor y la sociedad:

Organigrama de quienes implementan (equipo de trabajo)



Quienes reciben (clientes)

El producto a comercializar la empresa lo introduce inicialmente en abarrotes y pequeños establecimientos, así también se ha dado a conocer en lugares estratégicos como empresas y dependencias gubernamentales.

Sociedad (como va a impactar la empresa en la sociedad)

La empresa impactara de una forma positiva en lo social, debido a que el producto que oferta al mercado es 100% natural/orgánico y tiene dos usos este servirá de medicina lo cual ayudara a tener una mejor salud en las personas así como también el consumir el producto como medicamento reducirá el costo de sus medicinas y este a su vez también puede ser consumido en alimentos, de igual forma las ventas que obtenga la empresa del producto se destinaran a una causa noble que es asistirá todos los niños que viven actualmente en la casa hogar, además generara empleo a la sociedad.

Paso 4. Obtener la participación de los socios en la determinación de necesidades y planificación:

Se establecieron reuniones de trabajo mensuales, al inicio del mes; esto con el fin de mantener informados a los participantes de los avances generados en el periodo, así también se estableció los compromisos para dar cumplimiento al calendario de trabajo previamente confirmado.

Lugar: Oficinas de Administrativas de la empresa Comercializadora ActiMiel ubicada en Esperanza, Sonora. Fecha y hora: Primer sábado de cada mes a las 15:00 horas.

Paso 5. Obtener la aceptación del nivel Mega como marco de referencia para la determinación de necesidades:

El establecimiento tanto de los objetivos como de las estrategias se ha realizado en conjunto con la administración de la empresa Comercializadora ActiMiel, por consiguiente, se da por aceptado, y la empresa está en la mejor disposición de llevar a cabo el desarrollo de los mismos.

#### Determinación de la Visión y Misión

A continuación se muestra la visión y misión de la empresa, la cual le permitirá a la empresa Comercializadora ActiMiel tener definido el camino a seguir, su propósito, fin o razón de existencia.

#### Visión

La empresa Comercializadora ActiMiel busca desarrollarse y posicionarse como una organización líder en el negocio de miel, reconocida por la calidad de sus productos y por la efectividad de sus esfuerzos orientados a asegurar la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus consumidores, en un marco de amabilidad y responsabilidad por la

salud de sus clientes, además de contribuir al desarrollo económico de la casa hogar a la que se debe y a la educación de los niños.

#### Misión

Hacer llegar a los clientes productos de calidad específicamente miel de abeja, con un alto valor añadido a la sociedad, conservando un prestigio que le permita permanecer en el mercado con una economía estable todo ello apoyado de un grupo de personas altamente capacitadas en un buen ambiente de trabajo.

#### Misión a corto plazo

Llegar a más clientes, con el objetivo de incrementar sus ventas, generado por un capital humano calificado y motivado.

#### Misión a largo plazo

Contribuir con la buena salud de los habitantes del sur del estado de sonora mediante el consumo de productos naturales.

#### Análisis FODA

La forma en que se realizó el análisis FODA de la empresa Comercializadora de ActiMiel, fue mediante la identificación de las variables interna y externa de la empresa que pueden generar un desarrollo de la organización, afectarlo de modo positivo que permita tener un crecimiento económico y administrativo. Y prevenir de los posibles escenarios que pudieran presentarse como un factor que propicie un decrecimiento en el desarrollo. En la siguiente tabla se muestra el Análisis FODA de la empresa Comercializadora ActiMiel.

Tabla 4. Análisis FODA interna y Externa (azul internas y rojo externas)

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• El producto es reconocido por sus clientes.</li> <li>• Identifica cuál es su mercado.</li> <li>• Sus productos cuenta con una ventaja competitiva.</li> <li>• Tiene metas definidas.</li> <li>• Cuenta con estrategias para lograr sus metas.</li> <li>• El precio del producto es competitivo.</li> <li>• El producto tiene una buena presentación comparado con la competencia.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conoce a su competencia.</li> <li>• Apoyos gubernamentales.</li> <li>• Tendencia a los productos naturistas.</li> <li>• Cultura filantrópica en el mercado.</li> </ul>
DEBILIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No tiene políticas por escrito.</li> <li>• No cuenta con un método de selección de personal.</li> <li>• No se cuenta con un proceso productivo</li> <li>• No existe un área de control de calidad de los procesos y productos.</li> <li>• No se cuenta con el suficiente espacio para el proceso productivo.</li> <li>• Los empleados no utilizan equipos de seguridad.</li> <li>• No cuenta con un programa de capacitación.</li> <li>• El personal no utiliza la ropa adecuada para el trabajo.</li> <li>• No tiene identificado sus canales de distribución.</li> <li>• No tiene una logística para hacer llegar sus productos al consumidor final.</li> <li>• No existe un responsable en área de seguridad e higiene en la planta.</li> <li>• La empresa tiene poca presencia en el mercado.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No realiza investigaciones periódicas acerca de las necesidades del mercado.</li> <li>• No realiza procesos para identificar nuevos clientes.</li> <li>• Competencias transnacionales.</li> <li>• Competencia local no establecida (vendedores informales).</li> <li>• Fuerte lealtad de los clientes a las marcas establecidas.</li> </ul>

Las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas muestran un panorama de cómo se encuentra la empresa tanto en lo interno como en los externo y permite a los directivos y

equipo de trabajo tomar los criterios y estrategias indicadas deben de utilizar para no deteriora el éxito deseado.

## **Conclusiones**

Al llevar a cabo el proceso de determinación de necesidades según la metodología de kaufman, se identificaron tres resultados, mismos que tienen un enfoque en la parte social, empresarial y de procesos. Estos tres niveles dieron la pauta para que en el transcurso de la investigación se fueran identificando los objetivos medibles de la comercializadora ActiMiel, mismos que están definidos en los tres momentos, objetivos que tienen un impacto en el marco mega, hacia lo social, objetivos organizacionales (macro) y objetivos operacionales (micro).

Las empresas para la elaboración de la planeación estratégica deben determinar sus necesidades en función de lo que realizan al interior de la organización y hacia donde quieren ver en el futuro próximo a su empresa, sin dejar de lado el bienestar social. Existen organizaciones como Avon que además de ofrecer un producto de calidad que satisface la necesidad de las mujeres promueve entre ellas el autoempleo, la realización como mujeres emprendedoras y crea conciencia de las enfermedades que la han privado de su desarrollo como es el cáncer de mama. En el caso de la comercializadora ActiMiel, el proceso de determinación de necesidades definido en esta investigación, la orientará a ofrecer un producto con valor agregado basado en el logro de objetivos mega, macro y micro como son: mega: ofrecer un producto 100% natural y medicinal para la población, macro: incremento en las ventas, clientes y utilidades que le permitan sostener los gastos de la casa hogar que esté enfocada al mejoramiento de la educación y calidad de vida de los niños que

asiste; micro: mejoramiento del desempeño del personal y el clima organizacional, así como el mantenimiento de procesos productivos eficientes y eficaces.

Con respecto a la determinación de las necesidades la comercializadora ActiMiel desarrollo cinco pasos para definir dichas necesidades, siendo el primero el definir la situación actual de la empresa así como los objetivo y las estrategias que utilizara para permanecer vigente en el mercado e incrementar sus ventas, este paso en la determinación de necesidades se identifica cómo está actualmente la comercializadora de miel y a partir de ahí buscar la situación ideal e identificar la distancia que existe entre lo real y lo ideal, encontrando con ello según Kaufman la brecha de necesidades y las principales causas que generan esta brecha.

Este proceso para determinar las necesidades y considerando las brechas entre lo real e ideal, ayuda a formular una propuesta de planeación estratégica para la comercializadora ActiMiel identificando los elementos que le hacen falta para tener un impacto relevante en lo social, organizacional y en las actividades que realiza la empresa a partir de los recursos con los que cuenta. La aportación que esta propuesta le da a la empresa es la base en la que se sustenta la planeación estratégica, como lo es la determinación de necesidades a partir de un enfoque social en un plano mega (social), macro (organizacional) y micro (procesos) identificando la situación en la que se encuentra la comercializadora ActiMiel en cada uno de estos niveles y cómo debería estar, obteniendo así la brecha de análisis para el desarrollo de la planeación estratégica. Esta identificación de necesidades fue elaborada por los directivos de la empresa con la finalidad de que tuvieran claro el lugar en donde se encuentran y hacia donde desean ir considerando las amenazas y oportunidades en los diferentes planos. Los objetivos se determinaron tomando en cuenta los compromisos de la organización de tener un impacto en la administración de la misma y en la sociedad.

Es indispensable que la organización tenga una planeación de todas las operaciones y funciones que se llevan a cabo, con el fin de obtener un control, y que esta planeación sea evaluada constantemente para verificar en la siguiente fase que se está aplicando correctamente en cuanto a los términos que se establecieron. Las evaluaciones continuamente le permitirán conocer si se está obteniendo buenos resultados con respecto a lo planeado y de no ser así, permite que se realicen nuevos criterios en las acciones a ejecutar.

En la determinación de necesidades presentada en la Comercializadora se identificaron tres elementos en cada nivel: mega, macro y micro; así como sus indicadores; es decir la unidad de medida que le permitirá a la organización identificar si realmente se está logrando el objetivo deseado.

Por último para esta organización resulta importante conocer aquellos elementos internos o externos que puedan afectar su eficiencia, productividad y presencia en el mercado y que le permite crear métodos de prevención ante las problemáticas que surgen en el entorno del negocio. Las oportunidades y amenazas, brindaron un panorama general del mercado y la situación económica de la región, con la finalidad de conocer las situaciones ajenas a la empresa que pudieran beneficiarla o perjudicarla, y de esta manera se propusieron estrategias para llevarla a cabo y lograr los objetivos planteados.

## **Referencias**

Daft , R. y Marcic, D. (2009). Introducción a la administración. México.

Fred, D. (2008). Conceptos de Administración Estratégica. México.

Fremont E. (2004). Administración en las Organizaciones. Editorial McGraw Hill.  
Concepto de calidad, recuperado el de Marzo del 2011, de la fuente.

[http://fabetsia.dmpa.upm.es/solo\\_alumnos/sp2/Tablon\\_sp2/TransparenciasCALIDA D06.pdf](http://fabetsia.dmpa.upm.es/solo_alumnos/sp2/Tablon_sp2/TransparenciasCALIDA D06.pdf)

- Frade, L. (2008). Definiciones de competencias. Recuperado el 10 de Marzo del 2011, de la fuente. [www.dgb.sep.gob.mx/.../curso.../definicion\\_competencias.pdf](http://www.dgb.sep.gob.mx/.../curso.../definicion_competencias.pdf)
- Goodstein, L., Nolan, T.M., Pfeiffer, J.W. y Kloter P. (1998) Planeación estratégica aplicada. Ed. McGraw-Hill Interamericana, S.A. Colombia, pp. 11 -12.
- Kaufman, R. (2004). Planificación Mega: Herramientas Practicas para el Éxito Organizacional. México: Publicaciones de la universidad Jaime I.
- Koontz, H., Weihrich, H. y Cannice, M. (2008) Administración una perspectiva global y empresarial. Decimotercera edición. Ed. McGraw-Hill/interamericana editores, S.A. de C.V., México, pp. 106, 107, 133, 134, 216.
- Medicina alternativa. (2009). La práctica de la medicina alternativa una realidad en el paciente diabético en Hermosillo Sonora, México. Recuperado el 5 de Febrero del 2010, de la fuente. <http://www.respyn.uanl.mx/vii/4/articulos/medalternativa.htm>
- Pérez Gómez y Ángel Ignacio. (2007). Concepto de competencia. Recuperado el 5 de Marzo del 2011, de la fuente. [http://213.0.8.18/portal/Educantabria/Congreso%20Competencias%20Basicas/Publicaciones/Cuadernos\\_Educacion\\_1.PDF](http://213.0.8.18/portal/Educantabria/Congreso%20Competencias%20Basicas/Publicaciones/Cuadernos_Educacion_1.PDF)
- Rodríguez, J. (2005). Cómo Aplicar las Planeación Estratégica a la Pequeña y Medianas Empresas. México: Copyright por internacional Thomson, editores SA de CV
- Rodríguez, N., & Trujillo P. (2009). Selección Efectiva de Personal Basada en Competencias. Recuperado el 5 de Marzo del 2011, de la fuente. [www.ilo.org/public/spanish/region/.../i.htm\\_competencia](http://www.ilo.org/public/spanish/region/.../i.htm_competencia)
- Secretaria de salud (2001). Boletín de Información Estadística, Daños a la Salud. (Volumen II, N. 21). Recuperado el 5 de Febrero del 2010, de la fuente. <http://www.sinais.salud.gob.mx/publicaciones/bie.html>.
- Secretaría de Salud, Egresos Hospitalarios (2002-2006). La situación de la salud en México. Recuperado el 5 de Febrero del 2010, de la fuente. [http://informes.cd hdf.org.mx/anual2009\\_2010/pdfs/2\\_2\\_3.pdf](http://informes.cd hdf.org.mx/anual2009_2010/pdfs/2_2_3.pdf)
- Schumpeter, J. (2010). Definición y Conceptos de Innovación. Recuperado el 5 de Marzo del 2011, de la fuente. [www.webandmacros.com/innovacionconceptos.htm](http://www.webandmacros.com/innovacionconceptos.htm)
- Thompson, A & Strickland, A. & Gamble, J. (2007). Administración Estratégica. México: Editorial Mc Graw Hill.