

El Buzón de Pacioli

Revista del Departamento de Contaduría y Finanzas publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora

**MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL
APLICADO A GRUPOS SOCIALES QUE LE
PERMITAN SU PERMANENCIA EN EL MERCADO**

**MONITORING AND CONTROL MODEL APPLIED TO SOCIAL GROUPS THAT WILL
ALLOW YOUR PERMANENCE IN THE MARKET**

**LA EVALUACIÓN PARTE DE LA EFICIENCIA
DE UNA EMPRESA**

**EVALUATION, PART OF THE EFFICIENCY
OF A COMPANY**

**ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y OPERATIVAS,
PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA CRÍA Y ENGORDA DE
BORREGOS EN SONORA**

**ADMINISTRATIVE, FINANCIAL AND OPERATIONAL STRATEGIES FOR A COMPANY
DEDICATED TO THE BREEDING AND FATTENING OF SHEEP IN SONORA**



ITSON

EDITORIAL

El Buzón de Pacioli

Instituto Tecnológico de Sonora

Dr. Isidro Roberto Cruz Medina
Rector
Mtra. Jesús Nereida Aceves López
Dirección de Ciencias Sociales y Administrativas

COMITÉ EDITORIAL

EDITOR GENERAL
María Elvira López Parra

COMISIÓN EDITORIAL
Mtra. Yara Candazuri Aguilera
Mtra. Zulema Corral Coronado
Mtro. Moises Rodríguez Echevarría
Mtro. Oswaldo Alberto Madrid Moreno

COMISIÓN DE DIFUSIÓN Y RELACIONES
Mtra. Nora Edith González Navarro
Mtra. Nereida Aceves López
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga

ARBITROS INTERNOS
Mtra. Nora Edith González Navarro
Mtra. Nereida Aceves López
Mtra. Mirna Chavez Rivera
Dr. Ma. Trinidad Álvarez Medina
Mtra. Zulema Corral Coronado
Mtra. Yara Landazuri Aguilera
Mtro. Rodolfo Valenzuela Reynaga
Mtro. Sergio Aharon Moreno Velarde
Mtra. Blanca Ochoa Jaime
Mtra. Ma. Elvira López Parra
Mtra. Ma. Dolores Moreno Millanes
Mtra. Cristina Castillo Ocho
Dra. Imelda Lorena Vázquez Jiménez

ARBITROS EXTERNOS
Dr. Luis Ramón Moreno
Universidad Autónoma de Baja California
Mtra. Lorena Vélez García
Universidad Autónoma de Baja California
Mtra. Norma Aguilar Morales
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Mtra. Edith Georgina Súrdez
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Mtra. Ma. Carmen Sandoval Caraveo
Universidad Juárez Autónoma de Tabasco
Mtro. José Luis Rivera Martínez
Instituto Sonorense de Contadores Públicos
Mtro. Gabriel Rueda Delgado
Universidad Javeriana, Bogotá Colombia
Mtra. Ruby González Ascencio
Universidad Autónoma del Carmen, Campeche
Dra. Aida Alvarado Borrego
Universidad Occidental, Sinaloa
Dra. Ana Virginia del Carmen Maldonado Alcudia
Universidad Occidente, Sinaloa
Dra. Mónica Velarde Valdez
Universidad Occidente, Sinaloa
Dra. Laura Esther Jiménez Ferretiz
Universidad Autónoma de Tamaulipas

DISEÑO EDITORIAL
Ebba Isabela Escareño Alvarez

Tanto en los diferentes foros empresariales como los propios organismos gubernamentales y las instituciones académicas, nos han repetido que las pequeñas y mediana empresas son la columna vertebral de la economía, tanto en México como en cualquier país; por lo que se deben impulsar acciones para disminuir las estadísticas de mortandad de este tipo de empresas a través de estrategias administrativas y financieras que les permitan lograr eficiencia en sus operaciones y que repercuta en la mejora de sus indicadores de desempeño. Una empresa que procura la innovación y el valor agregado en todas sus áreas funcionales, cuenta con la posibilidad de crecimiento y en esa medida consolidar su desarrollo pasando de ser pequeña a mediana, y de mediana a grande.

Dra. Maria Dolores Moreno Millanes
Profesora Investigadora del Dpto. Contaduría y Finanzas
Instituto Tecnológico de Sonora

2 EDITORIAL
3 ÍNDICE

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

4 MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL APLICADO A GRUPOS SOCIALES
QUE LE PERMITAN SU PERMANENCIA EN EL MERCADO

*MONITORING AND CONTROL MODEL APPLIED TO SOCIAL GROUPS THAT WILL ALLOW YOUR
PERMANENCE IN THE MARKET*

ENSAYO

21 LA EVALUACIÓN PARTE DE LA EFICIENCIA DE UNA EMPRESA

EVALUATION, PART OF THE EFFICIENCY OF A COMPANY

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

30 ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y OPERATIVAS, PARA
UNA EMPRESA DEDICADA A LA CRÍA Y ENGORDA DE BORREGOS EN
SONORA

*ADMINISTRATIVE, FINANCIAL AND OPERATIONAL STRATEGIES FOR A COMPANY DEDICATED TO THE
BREEDING AND FATTENING OF SHEEP IN SONORA*

EL BUZÓN DE PACIOLI, Año XV, No. 91, Julio-Septiembre 2015, es una publicación trimestral editada y publicada por el Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), a través del Departamento de Contaduría y Finanzas, con domicilio en 5 de Febrero 818 Sur, Col. Centro, Ciudad Obregón, Sonora, México, Tel. 410-0921, <http://www.itson.mx/Pacioli>. Editor responsable: María Elvira López Parra, mariaelvira.lopez@itson.edu.mx, Reservas de Derechos al Uso Exclusivo en trámite, ISSN en trámite, ambos otorgados por el Instituto Nacional del Derecho de Autor. Responsable de la versión electrónica, Departamento de Computación y Diseño del Instituto Tecnológico de Sonora (ITSON), responsable técnico Oswaldo Alberto Madrid Moreno con domicilio en 5 de Febrero #818 Sur Col. Centro, C.P. 85000 Cd. Obregón, Sonora, México, fecha de última modificación el 30 de Septiembre de 2015.

Las opiniones expresadas por los autores no necesariamente reflejan la postura del editor de la publicación. Queda estrictamente prohibida la reproducción total o parcial de los contenidos e imágenes de la publicación sin previa autorización del Instituto Tecnológico de Sonora.

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

MODELO DE SEGUIMIENTO Y CONTROL APLICADO A GRUPOS SOCIALES QUE LE PERMITAN SU PERMANENCIA EN EL MERCADO

MONITORING AND CONTROL MODEL APPLIED TO SOCIAL GROUPS THAT WILL ALLOW YOUR PERMANENCE IN THE MARKET

Adán Dionicio Flores Corral¹, María Elvira López Parra, Nora Edith González Navarro².

¹ Egresado de la Maestría en Gestión Financiera de Negocios por el Instituto Tecnológico de Sonora

² Profesoras investigadoras del Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

La formación de pequeñas y medianas empresas es importante para la economía, debido a que generan empleos, es por esta razón que el gobierno federal ha creado programas dedicados a fondar a emprendedores. Para apoyar estos programas han surgido organizaciones que apoyan de gestiona los recursos, sin embargo tanto para organizaciones como gobierno dejan sin seguimiento a los beneficiados, provocando que la mayoría de los grupos no superen el primer año de operación. Según la Secretaria de Desarrollo Territorial y Urbano (SEDATU), en el Estado de Sonora en 2012, del 100% de proyectos FAPPA solo 38.19% sobrevivieron al primer año de operaciones. Por lo tanto surge la pregunta ¿Qué estructura administrativa y sistema de acompañamiento sería idóneo para los grupos de trabajo apoyados por la SEDATU en el sur de Sonora? Se elaboró un modelo de seguimiento y control, el cual fue aplicó a una muestra de 16 grupos y se comparó con 16 grupos sin modelo, permitiendo que los grupos de la muestra sobrevivieran más de 2 años en el mercado y generaron empleos.

Palabras clave: grupos sociales, capacitación, mercado

ABSTRACT

The formation of small and medium-sized enterprises It is important for the economy, because they generate jobs, it is for this reason that the federal Government has created programs dedicated to anchor to entrepreneurs to support these programs have emerged organizations that support of managed resources, both for organizations such as Government however leave without follow-up to the beneficiaries, resulting in that most of the groups do not exceed the first year of operation. According to the Ministry of Territorial Development and urban (SEDATU), in the State of Sonora in 2012, 100% of projects single FAPPA 38.19% survived the first year of operations. Therefore the question what structure administrative and system support would be ideal for the working groups supported by the SEDATU in the South of Sonora?. He was elaborated a model of monitoring and control, which was applied to a sample of 16 groups and compared with 16 groups without model, allowing the groups of the sample they survive more than 2 years in the market and generated jobs.

Keywords: social groups , training, market

INTRODUCCIÓN

En el entorno actual económico del país la formación de micros, pequeñas y medianas empresas (MIPYMES) es de suma importancia, en el caso particular de México, según la Secretaria de Economía (SE) las MIPYMES generan el 52 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) y contribuyen con el 72 por ciento de los empleos formales, es decir aporta la mayor cantidad de la Población Económicamente Activa Ocupada (PEA Ocupada) a la tasa de ocupación de la economía nacional. Según estimaciones de la SE en 2006 existían en México 4, 007,100 empresas, de las cuales el 99.8 por ciento son MIPYMES.

Según la Asociación Nacional de Facultades y Escuelas de Contaduría y Administración (ANFECA) de la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM 2008), son estas empresas, que debido a su tamaño, requieren una gran demanda de capital humano para sus procesos productivos. Por esta razón es que en 2004 el gobierno federal creó una serie de programas que fomentaran la creación de MIPYMES, siendo uno de los más emblemáticos los que surgieron en la antes Secretaria de la Reforma Agraria (SRA) ahora Secretaria de Desarrollo Agrario Territorial y Urbano (SEDATU), que tiene como objetivo fomentar la creación de MIPYMES en el área rural mediante los programas Fondo para el Apoyo a Proyectos Productivos en Núcleos Agrarios (FAPPA), Programa de la Mujer en el Sector Agrario (PROMUSAG) y Joven Emprendedor. Dichos programas permitieron apoyar a emprendedores de zonas rurales, los cuales bajo ningún esquema de financiamiento de la Banca privada hubieran podido acceder a un crédito.

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Si bien las MIPYMES son de suma importancia para el empleo y la economía nacional, no evade que enfrentan un contexto sumamente complejo, según el periódico el “economista” en 2012 asegura que de acuerdo con estimaciones de la Secretaría de Economía (SE), 70% de las Pequeñas y medianas empresas (PYMES) en México cierra antes del segundo año de vida.

Los esfuerzos por parte del gobierno federal no han sido pocos para tratar de fomentar el desarrollo de las MIPYMES; según SEDAUT (2013) en el programa FAPPA el gobierno federal ha invertido en 2008 \$607.69 millones de pesos, 2009 \$669.11 millones de pesos, en 2010 \$768.92 millones de pesos, en 2011 \$766.11 millones de pesos y en 2012 \$803.77 millones de pesos, en tanto para PROMUSAG se destinaron 2008 \$650.88 millones de pesos, 2009 \$1,028.84 millones de pesos, en 2010 \$859.01 millones de pesos, en 2011 \$879.26 millones de pesos y en 2012 \$991 millones de pesos, es decir se ha invertido capital para fondear a emprendedores por medio de SEDATU, resumiendo existen condiciones y programas por parte del gobierno federal para impulsar las MIPYMES.

Aunque los esfuerzos no han sido pocos, la realidad es que un alto porcentaje de estas empresas mantiene una vida menor a 2 años. Según datos de SEDATU los proyectos del programa FAPPA del ejercicio 2011 y evaluados durante 2012 mostraba que solo el 38.19% sobre el 100% de los proyectos productivos estaban en operación. Para el programa PROMUSAG la tendencia no es muy diferente, analizando el fondo PROMUSAG en el mismo horizonte de tiempo que se vio FAPPA mostraba que el 67.41% de los proyectos aprobados seguían en operación durante el primer año de haber recibido el apoyo. El resto de los proyectos productivos aprobados y con recursos no superaron el primer año en operaciones.

A razón de grupos de trabajo entrevistados en la investigación de campo realizada por Unidos Hacemos Fuerza (UHF AC) en 2010, afirmaba que gran parte de la problemática para la puesta en marcha es el nulo acompañamiento, la negligencia por parte del técnico de la secretaria así como la desinformación de las organizaciones y Asociaciones Civiles.

Estos motivos podrían explicar el bajo rendimiento de las MIPYMES fondeadas por SEDATU, pues en 2010 la antes SRA (ahora SEDATU) mostraba que en Sonora el 27% de los proyectos aprobados y con recursos ni siquiera llegaban a la puesta en marcha, y el resto solo el 28% llegó a cumplir un año en operaciones.

Cabe mencionar, que aparte de los problemas señalados por los grupos apoyados, existen problemas de carácter estructural, es decir la población objetivo de SEDATU, muestra fuerte rezagos educacionales, esto no quiere decir que no existan casos de éxito, pero la realidad es que son una cantidad ínfima en comparación del universo apoyado.

Como parte del plan de combate a la pobreza la SEDATU otorga una ponderación del 50%, como máximo, por nivel de marginación y el otro 50% estructura del proyecto productivo y viabilidad del mismo, según reglas de operación (RO) de SEDATU 2013, la mayoría de los proyectos aprobados mantiene una población apoyada con altos índices de marginación, lo que merma su capacidad productiva, pueden existir condiciones de mercado para el éxito del proyecto, e incluso las personas tienen conocimientos técnicos en cuanto al oficio que se desarrollara en la puesta en marcha, no obstante aspectos como distribución del trabajo, administración de recursos y temas afines los grupos padecen fuertemente, es en estas áreas donde queda mucho por hacer, adolecen de un sistema o modelo que les permita estructura sus capacidades y recursos, así como un seguimiento real de la puesta en marcha, debido a que no tienen un acompañamiento estructurado en este punto tan crítico para las MIPYMES, que guíe al grupo a cumplir con lo estipulado en el proyecto de inversión, por este motivo es difícil, para los grupos, tener una empresa exitosa. Según "EL economista" (2013) más de 90% de las Pymes carecen de un plan de negocios a mediano y largo plazos que les permita crecer de forma eficiente, lo que las lleva a ser poco competitivas y no generar los empleos que el país requiere.

Otra problemática es la incapacidad del técnico para desarrollar un proyecto que incluya las habilidades de los integrantes del grupo social, ya que genera proyectos que al momento de ser aprobados los integrantes del grupo, como no conocen el giro, no superen la curva de aprendizaje, o por considerar un monto muy elevado para ponerlo en riesgo en una empresa de la cual no conocen el giro, deciden aplicar el fondo en otras actividades ajenas y distintas a las programadas en el proyecto productivo y en las Reglas Operación. Esta situación a sé que se genere el siguiente planteamiento de investigación:

¿Qué estructura administrativa y sistema de acompañamiento sería idóneo para los grupos de trabajo apoyados por la SEDATU en el sur de Sonora?

JUSTIFICACIÓN

La razón fundamental para realizar un plan de acompañamiento y estructuración administrativa para los grupos de trabajos apoyados por fondos perdidos del gobierno federal, es facilitar a estos emprendedores las herramientas necesarias para superar la curva de aprendizaje y así poder desarrollar una empresa exitosa, permitiendo con esto que dichas personas puedan superar el umbral de la pobreza para poder alcanzar un desarrollo humano más alto y pleno, permitiendo que puedan alcanzar el derecho divino a una vida con dignidad.

Al existir mejores condiciones de vida, no solo se benefician los grupos apoyados y sus MIPYMES, esto a su vez genera un efecto multiplicador, es decir al generar una unidad económica más, existirán más empleos, estos empleos generaran mayor beneficio para las familias, dichos beneficios podrán ser destinados al consumo o ahorro, si existe mayor consumo los comerciantes y productores se beneficiaran en sus ventas. Además al constar mayores oportunidades de negocio, empleo y desarrollo humano, contribuirá a la paz social, es decir efectos como la delincuencia tendrán una menor presencia, sin mencionar el sentido de autorrealización de los integrantes de los grupos de trabajo apoyados por el gobierno federal.

El sistema de seguimiento y control aplicados a los grupos sociales apoyados aumenta el promedio de vida de la MIPYMES gestionados por organizaciones civiles o similares, es decir que mitiga el fracaso de los proyectos productivos en la curva de aprendizaje, esto permitirá un verdadero avance para dichas organizaciones, en cuanto al fomento y desarrollo de oportunidades de negocios para sus miembros; Si los proyectos productivos apoyados de una organización mantiene un alto índice de éxito, permitirá que las organizaciones puedan aumentar su techo financiero, es decir a mayor éxito mayor la cantidad de apoyo que pudieran percibir.

OBJETIVO

Diseño de un modelo que describa la estructura de control y seguimiento administrativo que permita a los grupos sociales apoyados por SEDATU la permanencia en el mercado, fortaleciendo la organización de los mismos para enfrentar los desafíos del entorno económico.

LIMITACIONES.

En el presente proyecto de investigación se atenderán los grupos apoyados por el gobierno federal por medio de SEDATU, a través de los programas FAPPA y PROMUSAG, con apoyos de \$99,000 y hasta \$297,000, que hayan sido apoyadas de 2009 y hasta el 2012 tanto de grupos simples de trabajo como de organizaciones, agrupaciones, asociaciones y uniones del sur de Sonora.

MARCO TEÓRICO

A continuación se muestra la referencia teórica del sistema de seguimiento y control aplicado a grupos de trabajo, donde se fundamenta el modelo de seguimiento.

GESTIÓN EMPRESARIAL

Según Loring (2004) la empresa está en dos dimensiones, una la fuente de financiamiento y otra donde debe desenvolverse, el mundo de los negocios, donde los recursos obtenidos se invierten para dar forma a la empresa. Ya obtenidos los recursos la empresa debe de fortalecer su estructura

para poder competir en el mercado, por lo que la etapa de ejecución es “crítica” según Miranda (2005); esta es la fase más compleja porque es donde se conjugan los recursos humanos con el resto de los recursos productivos, por lo tanto el trabajo no termina con la gestión exitosa, sino el proceso debe ser más amplio, incluso Morales (2010) afirma que la inversión económica es apenas una parte del universo total de las organizaciones, la puesta en marcha se vuelve el siguiente reto después de la inversión.

La puesta en marcha puede ser una etapa crítica en el desempeño de una organización, según la Asociación Nacional Ecuménica de Desarrollo (ANED) es necesario analizar la ejecución de actividades a seguir y definir un plazo para los mismos.

El dotar de un sistema a los grupos de trabajo por si solo es un reto, para Rischar (2001) un sistema es “una red de procedimientos relacionados entre sí y desarrollados de acuerdo con un esquema integrado para lograr una mayor actividad de las empresas”.

LOS SISTEMAS EN LAS ORGANIZACIONES

Dentro del universo de los sistemas según Place (2001) lo define como un ensamble de partes unidas por inferencia y que se lleva a cabo por las empresas para lograr así los objetivos de la misma. Para Hall (2001) un sistema es una serie de objetos con una determinada relación entre ellos mismos y entre sus atributos. Para Myess (2001) un sistema es un arreglo ordenado de elementos o rutinas de un todo, para Gómez (2001) un sistema es un conjunto de componentes destinados a lograr un objetivo particular, de acuerdo con un plan. Son una serie de funciones, actividades u operaciones ligadas entre sí, ejecutadas por un conjunto de empleados para obtener el resultado deseado.

Con todos los elementos expuestos, es posible afirmar que “sistema” es el resultado de un conjunto de procedimientos previamente coordinados, destinados a un objetivo común.

El sistema debe estar enfocado a un objetivo común, para llegar al objetivo es necesario implementar métodos y procedimientos, es decir aplicar una serie de pasos estructurados.

CARACTERÍSTICAS DE LOS SISTEMAS

Los sistemas son un medio de acción y de resultados. La característica inicial de un sistema consiste en estar compuesto por partes que ejercen interacción, de aquí surgen 3 características básicas según el Instituto Tecnológico Superior de Calkiní en el Estado de Campeche (ITESCAM), como son:

- El sistema contiene otros sistemas (subsistemas) existe categorización de suprasistemas, sistemas y subsistemas.
- Los componentes de un sistema, así como sus interrelaciones, actúan y operan orientados en función de los objetivos del sistema.
- La alteración o variación de una de las partes o de sus relaciones incide en las demás y en el conjunto.

Así como características, los sistemas cuentan con principios de integración, los cuales según Jhonson, Kast y Rosenzwing (2001) son los siguientes:

- El todo es primero y las partes son secundarias.
- La integración es la condición de la interrelacionalidad de las muchas partes dentro de una.
- Las partes son un todo indisoluble en el cual ninguna parte puede ser afectada sin afectar todas las otras partes.
- El papel que juegan las partes depende del propósito para el cual existe el todo.
- La naturaleza de la parte y su función se derivan de su posición dentro del todo y su conducta es regulada para relación del todo a la parte.

- El todo es cualquier sistema y se conduce como una pieza única, no importando que tan compleja sea.
- La totalidad debe empezar como una premisa y las partes, así como sus relaciones, deberán evolucionar a partir del todo.

Una organización es un todo integrado en donde cada sistema y subsistema están relacionados con la operación total (Gómez, 2001).

COMPONENTES DE LOS SISTEMAS

Según Gómez (2001) las partes componentes de cualquier sistema son las siguientes:

- Insumos: constituyen los componentes que ingresan (entradas) en el sistema dentro del cual se van transformando hasta convertirse en producto (salida)
- Procesador: es el componente que transforma el estado original de los insumos o entradas, en productos o salidas.
- Productos: son las salidas o la expresión material de los objetivos de los sistemas; son los fines y las metas del sistema. En la administración los productos serán los bienes, los servicios, etcétera.
- Regulador: es el componente que gobierna todo el sistema. En la administración el regulador estará constituido por los niveles directivos y gerenciales que establecen las “reglas del juego”, por medio de políticas que se instrumentan en planes, estrategias, tácticas, etcétera.
- Retroalimentación: los productos de un sistema pueden constituir insumos del contexto o sistemas superiores. Mediante la retroalimentación los productos inciden en el sistema superior, el cual genera energía a través de los insumos que vuelven a entrar en el sistema para transformarse nuevamente en productos o salidas.

LA TEORÍA DE LOS SISTEMAS APLICADA A LAS ORGANIZACIONES

La teoría de los sistemas se define como “una organización compuesta por hombres y máquinas empeñadas en una actividad coordinada dirigida hacia una meta, enlazados mediante sistemas de información e influidos por el ambiente externo” (Petrella 2007).

La muestra de actividad de tal sistema es cíclica y cada componente en el proceso está interrelacionado dependiendo e influyendo a su vez en el resto de los componentes (Petrella, 2007).

En su trayectoria por alcanzar los objetivos o metas deseadas, los procesos organizacionales procesan insumos que provienen del ambiente. Con la energía que el mismo ambiente suministra a la organización, esta transforma los insumos en productos que emite en forma de decisiones, políticas, acciones, bienes, servicios, etc., para ser total o parcialmente absorbidos por el ambiente.

Para ser viable, la organización debe emitir productos deseables al ambiente externo, asegurándose de este modo la provisión de insumos, es decir de una constante retroalimentación (Gómez, 2001).

Para poder obtener el flujo de información es necesario contar con cuatro elementos: el proceso organizacional, los insumos, los productos y la retroalimentación.

La obtención de productos deseables para el ambiente es un flujo constante de información, donde los insumos son los elementos necesarios para la transformación, el proceso organizacional se encarga de producir los cambios deseados y termina por realizar los productos, los que a su vez en su interacción con el entorno permite retroalimentar el flujo de información, permitiendo generar información pertinente para la toma de decisiones.

ADAPTACIÓN Y CAMBIO EN LAS ORGANIZACIONES

La organización debe de ser capaz de responder al ambiente, si el entorno es variable las organizaciones deben ser flexibles y tener capacidad para adaptarse a la situación (Gómez, 2001).

Para que un sistema pueda sobrevivir a los cambios en el ambiente, tendrá que realizar cambios en su estructura y/o su comportamiento; por tanto, debe desempeñarse en un proceso dinámico de adaptación para conservar normas efectivas de relación con el ambiente por medio de ajustes internos constantes.

Este reconocimiento de la necesidad de cambio y adaptación lleva a la teoría de los sistemas a un círculo completo, el criterio del éxito administrativo es la efectividad entendida como la capacidad del sistema para responder al ambiente. El ambiente está en constante movimiento por eso los criterios de efectividad también están en constante flujo (Gómez, 2001).

INTEGRACIÓN DE RECURSOS HUMANOS Y MATERIALES

Una vez que el programa ha sido elaborado y aprobado, el siguiente paso consistirá en reunir los recursos humanos y materiales que previamente se estimaron necesarios para la operación del nuevo sistema.

Se procederá a imprimir material, integra el mobiliario, equipos y suministros requeridos para operar el nuevo sistema (Hernández, 2009).

EJECUCIÓN DEL PROGRAMA DE IMPLANTACIÓN

Cumpliendo los pasos anteriores se procede a poner en operación el nuevo sistema, realizando las actividades programadas al efecto y siguiendo los lineamientos fijados en los manuales y diagramas.

Al principio será necesario elaborar circulares con el fin de darlo a conocer a los usuarios, deberá continuarse con la labor de información, orientación y fomento de la participación de quienes se vean implicados en el cambio. En este punto hay que comunicar por escrito a las áreas del sistema, la gente se hace partícipe del programa de implantación, cree en él, sabe que ha sugerido cambios y que lo puesto en marcha, es algo que se tomaron en cuenta sus inquietudes (Hernández, 2009).

Modelo de evaluación Contexto, Proceso y Producto

Ya determinada la guía de acción a seguir es necesario evaluar si la guía está llevando a los objetivos y resultados deseados. Según Guerra-López (2007) la evaluación formativa ocurre típicamente durante una etapa de desarrollo de un programa.

La evaluación formativa debe comenzar con una identificación, diseño, desarrollo e implementación del programa/solución de interés.

Dentro de este contexto Guerra-López (2007) anota que una orientación de la evaluación es la de “evaluación de procesos vs evaluación de resultados”.

MODELO DE EVALUACIÓN CONTEXTO, PROCESO Y PRODUCTO (POR SUS SIGLAS EN INGLÉS, CIPP)

De acuerdo al modelo CIPP (CIPP Evaluation Model, y de aquí en adelante referenciado como CIPP) la evaluación es una investigación sistemática del valor o mérito del objeto evaluado. La evaluación sirve para mejorar la función mediante la asistencia brindada a las organizaciones para liberar recursos y tiempo, desviándolos hacia programas y soluciones que si valen la pena (Stufflebeam, 2003).

El modelo CIPP permite al evaluador enfocarse en cuatro actividades distintas pero relacionadas, conformadas para la evaluación específica de cada una de las cuatro áreas: contexto, insumos,

procesos y productos. La evaluación de cada una de estas áreas debe de ser conducida en forma individual, secuencial o paralelamente, dependiendo de la situación (Stufflebeam, 2003).

ESTRUCTURA DE CONTROL

Para Aguirre & Armenta (2012) cuando se habla de control en la pequeña y mediana empresa, se debe entender en que consiste dicho control, cuales son los objetivos del mismo y la eficiencia en su adecuación a la empresa.

Según Valle (2012) el control es la fase del proceso administrativo que tiene como propósito coadyuvar al logro de los objetivos, armonizando en función de que todas las partes que intervienen en un sistema para lograr la misión y objetivos planteados, en este sentido Lebednik (2012) menciona la función de “control documental”, que tiene la responsabilidad de administrar el flujo y el almacenamiento de documentos de una organización a través de diversas funciones y procesos, con dicha información se nutre de los resultados aplicados dentro del modelo.

SEGUIMIENTO ADMINISTRATIVO

El seguimiento se hace con fines de corrección y ajustes a los programas impartidos valiéndose de los instrumentos que muestran avances en el mejoramiento del trabajo y la reducción de los problemas.

El propósito del seguimiento es conocer los obstáculos que se presentan para lograr los cambios de conducta esperados después de los cursos impartidos, tomar medidas para garantizar la transferencia de la capacitación al trabajo y reforzar e incentivar los cambios de conducta logrados (Pinto, 2000).

CRITERIO

Según Torres (1991) los criterios para la evaluación son una recopilación de los resultados, sin embargo estos criterios de evaluación existen varios tipos, como los que se muestran a continuación:

- Examen, es una prueba en la que se mide el nivel de conocimientos, aptitudes, habilidades o de unas capacidades físicas determinadas. Se usa como herramienta para determinar la idoneidad de alguien para la realización de una actividad.
- Observación, por otra parte, es la acción y efecto de observar (mirar con recato, examinar con atención). La observación permite detectar y asimilar información, o tomar registro de determinados hechos a través de instrumentos.
- Cuestionario, permite medir el grado de conocimiento de un tema determinado, pudiendo ser previo o posterior al taller, para medir el conocimiento antes o después del curso.

GRUPOS DE SOCIALES

Según las Reglas de Operación de los programas FAPPA y PROMUSAG 2012 se entiende como grupo social o grupo de trabajo lo siguiente:

Grupo de trabajo para FAPPA:

Lo integran hombres y mujeres con 18 años cumplidos que vivan en núcleos agrarios (ejidos), no titulares de derechos agrarios, que no han sido apoyados en los últimos cinco ejercicios fiscales por el propio FAPPA o por el Programa de la Mujer en el Sector Agrario y de 3 a 6 Integrantes.

Grupo de trabajo para PROMUSAG

Mujeres con 18 años cumplidos que vivan en núcleos agrarios, pueden ser titulares de derechos agrarios, que no hayan sido apoyadas en los últimos cinco ejercicios fiscales por el propio FAPPA o

por el Programa de la mujer en el Sector Agrario, de 3 a 6 Integrantes.

Los grupos de trabajo o sociales, son emprendedores de un giro predeterminado que se reúnen para gestionar un proyecto productivo (SEDATU 2011)

METODOLOGIA

El tipo de investigación que se realizó fue descriptiva y de campo, descriptiva porque muestra los resultados obtenidos de haber realizado el proceso de seguimiento y control sin alterar ninguna variable, durante 5 años, y de campo porque se desarrolló en el ambiente natural del grupo de trabajo.

SUJETOS

El sujeto de estudio son los 32 proyectos productivos apoyados por SEDATU que recibieron financiamiento a fondo perdido desde \$75,000 y hasta \$180,000 de los programas FAPPA y PROMUSAG gestionados por 13 organizaciones en el sur de Sonora los años 2009, 2010 y 2012 de distintos giros, de los cuales 16 proyectos apoyados recibieron seguimiento en la puesta en marcha y los restantes 16 proyectos apoyados que no recibieron seguimiento (ver anexo 1)

MATERIALES.

1. Formato de comprobación de recursos (Anexo E), es un instrumento listado en las reglas de operación de la SEDATU, el cual presenta el grado de inversión total del recurso, respaldado por las facturas y notas del grupo, así como observaciones del técnico o del grupo.
2. Calendario, este permite planear las secuencias y pasos de las capacitaciones, reuniones y evaluaciones, así como ir midiendo las entradas de los insumos del sistema e ir verificando que en el proceso la materia prima cumpla su transformación.
3. Formato diagnóstico, serie de preguntas dirigidas a los emprendedores que van a iniciar su empresa, el cual permite conocer el grado de conocimiento con el que cuentan los grupos atendidos, desde el giro, administración y estrategias comerciales
4. Formatos de aprovechamiento, son los formatos soporte que permiten medir a través de lista de asistencia y cuestionarios la disponibilidad y aprovechamiento de los grupos sociales.
5. Manuales, material utilizado en los módulos de capacitación y en el seguimiento de los grupos sociales, donde se plasma la metodología a seguir y sus pasos
6. Formatos de evaluación, material utilizado en los módulos de capacitación, los cuales miden el aprovechamiento de los grupos durante la capacitación.
7. Cuadro de entradas y salidas, instrumento basado en la evaluación de los insumos y su posterior salida en producto terminado por parte del sistema de seguimiento y modelo de acompañamiento a las organizaciones.
8. Tabla de desempeño, instrumento que mide la evolución de los Indicadores en forma anual y compara en términos porcentuales la aplicación del seguimiento
9. Acta de incidencia, formato que permitirá tener control sobre de los conflictos que tengan los integrantes del grupo de trabajo
10. Acta de asamblea extraordinaria, formato que utilizaran los grupos de trabajo para separar a los integrantes que no deseen participar en las operaciones del grupo por situación de conflicto que comprometan el desempeño de la actividad económica
11. Tabla comparativa en relación a los grupos que aplicaron el modelo y los que no, mide el

impacto en las organizaciones a dos años de haber recibido el apoyo

PROCEDIMIENTOS.

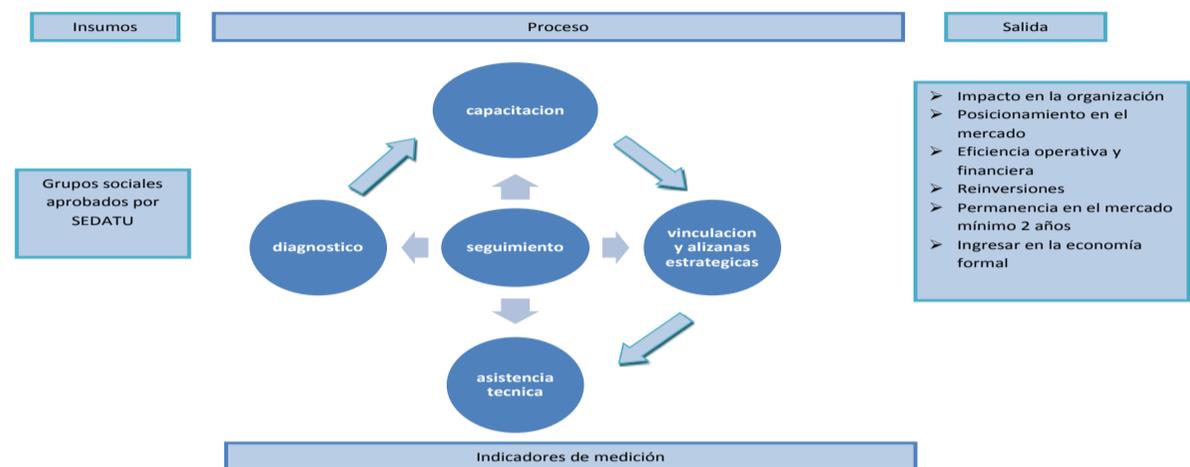
1. El primer punto fue identificar 2 grupos de organización social, donde el primero se le dio seguimiento supervisado.
2. Ya identificado a los dos grupos se le pidió a los emprendedores con supervisión asistida que tuvieran una correcta aplicación y comprobación de los recursos, siendo el indicador para este paso el Anexo E (formato de comprobación de recursos).
3. En el paso siguiente se realizó la sesión “informativa”, en esta sesión se inicia el proceso de acompañamiento de los grupos que realizaron la comprobación, la meta de la sesión informativa es realizar el “diagnostico” de los grupos de trabajo, así como obtener el número de emprendedores interesados en el programa que estén en la fase de puesta en marcha, Como indicador se esperaba que el 80% de los grupos obtuvieran su diagnóstico.
4. Se llevó a cabo el taller inicial con los grupos de trabajo, denominada “la estructura del negocio”. La sesión busca capacitar a los grupos en la identificación de los elementos que componen su modelo de negocio, como indicador se tomó la evaluación final del taller, donde se pretende que al menos el 75% de los grupos hayan identificado la estructura de su negocio.
5. En esta sesión se llevó a cabo el taller “capital humano en mi organización” en el que los grupos de trabajo evaluaron el nivel de capital humano con lo que cuentan para dar respuesta a las necesidades del giro, se plantea como indicador que al menos el 50% de los grupos reporte de 0 a 1 incidencia grave, otro indicador es el número de grupos disueltos o miembros expulsados, siendo la meta esperada que el 75% de los grupos se mantengan con cero personas expulsadas y en operación, el siguiente indicador es la formación del directorio de personal técnico, donde se espera que el 75% de los grupos apliquen la formación del directorio.
6. Se llevó a cabo la sesión denominada “cadena de producción” enfocada al proceso productivo y capital de trabajo necesario. En este punto la evaluación se tomaran como indicadores los grupos que implementaron la bitácora o libro de entradas y salidas, se espera que al menos el 75% aplique un registro de sus costos y ventas, así como los grupos que pudieron identificar los flujos de caja de su negocio, teniendo como meta que el 75% de los grupos hayan podido identificar el flujo de su empresa.
7. Ya identificado los flujos de efectivo, se realizó un mes después el taller “estrategias de competitividad” buscando incrementar los flujos de caja de los grupos se mostraron estrategias para reducir costos, como fueron la creación de uniones propias de cada giro y alianzas estratégicas. Los resultados se evaluaron durante el trabajo de campo, en donde se tomó como indicador los distintos productores de cada giro, los grupos que formaron vínculos con uniones y los que realizaron alianzas con proveedores, uniones o empresas relacionadas su actividad económica, estimando al menos que el 60% de los grupos haya realizado alianzas y que el 60% de los grupos se refleje en incremento en su flujo de caja.
8. Trabajo de campo y seguimiento, en esta parte del modelo se visitó a los grupos de trabajo en su entorno.

RESULTADOS

Uno de los grandes retos que existen para los proyectos de SEDATU es la implementación de un sistema sencillo pero efectivo, toda vez que la población objetivo para los proyectos de SEDATU y de las organizaciones gestoras interesadas son personas de los estratos más vulnerables de la sociedad, lo cual genera una debilidad estructural.

A continuación se muestra el modelo de seguimiento y control aplicado a los grupos sociales manera esquemática como se ve en la figura 1.

Figura 1, modelo de seguimiento y control aplicado a los grupos sociales



Como insumo se tiene los proyectos apoyados por SEDATU (ver Anexo 1), en el proceso se encuentra la metodología a utilizar por el modelo, el cual da seguimiento desde el diagnóstico del grupo, capacitación, vinculación y asistencia técnica, a la vez se crean indicadores para medir el desempeño de los grupos de trabajo, por último se muestran las salidas, con los resultados de la evaluación del proceso. A continuación se describen cada uno de los elementos que componen el modelo:

INSUMOS

Los requisitos necesarios para formar parte del modelo de seguimiento es ser grupo de trabajo apoyado por SEDATU en los ejercicios 2009, 2010, 2011 y 2012, que no cuenten con capacitación por otra institución u organización, interesados en hacer crecer su empresa y que desempeñen sus operaciones en el sur de Sonora..

PROCESO

El proceso consta de 5 talleres y trabajo de campo. El proceso que se realizó fue el siguiente:

Seguimiento: (1) sesión informativa (diagnóstico de la cultura empresarial), (2) Capacitación sobre la estructura del negocio, capital humano y cadenas de producción, (3) Vinculación y alianzas estratégicas (estrategias de competitividad), (4) Asistencia técnica (para el trabajo de equipo). A continuación se describen los resultados de cada uno de los elementos del proceso realizado con las organizaciones objeto de estudio:

(1) Resultados del diagnóstico: se vislumbró el contexto de los emprendedores, se midió la disponibilidad y se evaluó la integración de los participantes, en la reunión se les entregó el calendario de capacitación a los grupos participantes.

(2) Resultados de la capacitación: se ejecutó en forma teórica práctica, mediante talleres donde el grupo aplica herramientas a su modelo de negocio. La capacitación es una herramienta eficaz para mantener la empresa durante los primeros años de actividad, identificaron circunstancias que requerirán asistencia especializada.

(3) Terminada la capacitación, la empresa identifica los puntos donde requerirá de asistencia técnica especializada, y en su totalidad se identificó la necesidad de realizar alianzas estratégicas con productores del giro o instituciones que brinden servicios de calidad a un costo módico.

INDICADORES Y PARÁMETROS DE MEDICIÓN

Dentro del modelo de seguimiento se realizaron varias acciones que buscan hacer más rentables y competitivos a los negocios que aplicaron la metodología a su empresa, estos talleres y sesiones dejaron evidencia del progreso de estos grupos, por lo que se muestran los indicadores utilizados:

- a. Formato de comprobación de recursos, liberado por SEDATU:
Este indicador muestra la disponibilidad que tiene el grupo para cumplir con las reglas de operación, la mayoría de los grupos cumplieron con el requerimiento, siendo un 94% los grupos que cumplieron y el 6% los que no lograron cumplir con los requisitos, esto es que solo 1 de los 16 grupos de trabajo no había podido solventar este punto.
- b. Diagnóstico:
Durante la sesión informativa, se tuvo la oportunidad de trabajar con todos los grupos de emprendedores, esta sesión otorgó las bases para un diagnóstico de la situación de cada equipo, este diagnóstico presentaba elementos que lo calificaban como positivo y negativo.
El diagnóstico consistía en detectar a los grupos de trabajo que tenían problemas dentro de su esquema de trabajo. Se contó con una asistencia del 80% de los integrantes de cada grupo de trabajo y el resultado fue un diagnóstico positivo para el 94% de los grupos de trabajo.
- c. Evaluaciones de los talleres
Durante el taller “estructura del negocio” los grupos de trabajo realizaron la clasificación de los elementos que componen su empresa, desde los activos fijos, diferidos y capital de trabajo. El 87% de los grupos de trabajo desarrollaron la estructura de su empresa, solo 2 grupos no pudieron realizar dicha labor.
- d. Directorio de especialistas técnicos
Como parte de los indicadores en el taller “capital humano en mi organización” se establecieron tres indicadores, el primero fue detectar áreas donde los conocimientos de los grupos no fueran suficientes para solventar necesidades dentro de la actividad económica, teniendo que formar un directorio de especialistas para solventar dichas necesidades. Para este indicador el 81% de los grupos de trabajo pudo identificar dichas áreas y formar una base de datos de expertos que pudieran solventar dichos problemas.
- e. Actas de incidencias en los grupos de trabajo
El detectar las incidencias que pudieran tener los integrantes de cada grupo de trabajo es el segundo indicador para el taller “capital humano en mi organización”, y permite ver en forma clara los aspectos que necesitan fortalecer hacia el interior del negocio. Este indicador muestra un elevado índice de fricción en los grupos de trabajo, el 31% de los grupos de trabajo tuvieron más de 6 actas de incidencias, lo que muestra que conforme se avanza en el trabajo, las diferencias entre los integrantes va en aumento, siendo un foco de atención para el modelo de seguimiento. En términos generales 11 de los 16 grupos se mantienen estables.
- f. Grupos disueltos y/o integrantes expulsados
Como el tercer indicador del taller “capital humano en mi organización” se cuenta a los grupos de trabajo de que realizaron expulsión de algún integrante o que definitivamente se disolvieron, a estas alturas la mayoría de los grupos pudo encontrar un equilibrio y trabajan en la medida de sus posibilidades en orden. A 6 meses de operación el 81% de los grupos lograron mantenerse en operaciones, la puesta en marcha es un éxito y tiene más de 4 meses trabajando, no obstante 19% de los grupos apoyados, es decir 3 equipos, han mantenido fuertes diferencias..
- g. Libro de entradas y salidas de los grupos de trabajo
En el taller “cadena de producción” se identificaron 2 mecanismos de medición, el primero son los grupos que implementaron “libro de entradas y salidas” para este punto los grupos ya tienen actividad económica y la curva de aprendizaje poco a poco se está superando, por lo que deben de tecnificar su proceso de producción e identificar las entradas y salidas con registros diarios.

En este indicador el 75% de los grupos de trabajo implantó el registro de entradas y salidas, manteniendo registros de sus costos y gastos así como de sus ingresos, generando base de datos para la toma de decisiones.

h. Monto de los flujos detectados

El segundo indicador para el taller “cadena de producción” es la detección del flujo de caja por parte de los grupos de trabajo, dicha detección permitirá a los grupos tener bases para la toma de decisiones y genera transparencia en cuantos a los ingresos netos de la actividad económica, permitiendo reinversiones o reparto de dividendos. Con este indicador los grupos cuentan con un flujo de caja identificado, siendo el 75% de los grupos los que ahora cuentan con el registro de sus flujos de caja.

i. Número de alianzas estratégicas

Para hacer más rentable el modelo de negocio de cada grupo se realizó el taller “estrategias de competitividad” promoviendo la vinculación y alianzas estratégicas, se tomó como indicador a los grupos que formaron alianzas o se vincularon con otros productores del giro. La vinculación fue un éxito en la mayoría de los grupos de trabajo que aplicaron esta fase del modelo de seguimiento, el 69% de los grupos lograron al menos una alianza estratégica, mientras que el 31% no presentó ninguna alianza.

j. Incremento en los flujos de efectivos

k. El segundo indicador del taller “estrategias de competitividad” fue el incremento real que generaron los grupos de trabajo en sus flujos de efectivo, ya sea por incremento en sus ingresos o disminución en sus costos. Más de la mitad, el 62% de los grupos de trabajo lograron incrementar sus flujos de caja con la implementación de alianzas y estrategias de competitividad.

PRODUCTOS Y/O SALIDAS

Todo el proceso lleva a la realización de los siguientes productos o salidas:

- 1.- Impacto en la organización: El modelo permitió que el 62% de los grupos de trabajo sigan operando, las organizaciones han logrado superar con éxito la curva de aprendizaje y se han mantenido trabajando unidos.
- 2.- Posicionamiento en el mercado: los grupos de trabajo siguen siendo un oferente competitivo, el 50% de los grupos han expandido su oferta en el mercado en la medida que la empresa ha crecido.
- 3.- Eficiencia operativa y financiera: los grupos han logrado generar ahorros y mantienen índices de deuda bajos. Con finanzas sanas y en expansión la eficiencia operativa ha permitido que se generen nuevas fuentes de empleo, como lo muestra la figura 2

Figura 2 Creación de empleos



Fuente: UHF 2014

En total se han generado 19 empleos nuevos, necesarios para cumplir con las expectativas del mercado y las actividades relacionadas a la actividad económica de los grupos de trabajo.

4.- Reversiones: haciendo uso de los ahorros generados propios de su actividad económico los grupos deben de realizar reversiones, de los 16 grupos iniciales, 8 realizaron reversiones, como se muestra en la figura 3.

Figura 3 Reversión



Fuente: UHF 2014

El 50% de los grupos de trabajo lograron generar ahorros considerables y reinvirtieron en su empresa.

5.- Ingresar en la economía formal: como parte del proceso de madurez de los grupos de trabajo es necesario que las empresas formalicen su estatus ante la Secretaría de Hacienda y Crédito Público (SHCP), esto permitirá a los grupos acceder a otras fuentes de financiamiento para expandir la idea de negocio. De los 8 grupos que para el 2014 siguen en operación, 5 ya forman parte de la economía formal.

6.- Permanencia en el mercado mínima de 2 años: la permanencia en el mercado por cuando menos dos años por parte de los grupos de trabajo será la evidencia del éxito del modelo de seguimiento. La mayoría de los grupos de trabajo lograron sobrevivir no solo al primer año, sino hasta dos años en operación, de hecho existen algunos negocios que llevan operando desde el 2009 y 2010, con gran éxito en sus operaciones, como se muestra en la figura 4

Figura 4 años en operación



Fuente: UHF 2014

El 62% de los grupos de trabajo permaneció en el mercado, algunos con mayor éxito que otros, los grupos que para el presente 2014 siguen operando son Cyber PC con 5 años operando y las marineras con 5 años operando, siendo los más longevos.

COMPARACIÓN DE DESEMPEÑO DE LOS GRUPOS CON Y SIN MODELO

La trascendencia del modelo se puede ver en los resultados, si se comparan con el desempeño de los 16 grupos que no aplicaron el modelo de seguimiento, es posible vislumbrar un claro rezago en cuanto al trabajo realizado y el alcance que tienen los grupos a los cuales se les dio seguimiento.

En cuanto a los lineamientos que SEDATU exige para darle legalidad a los grupos, es decir el Anexo E liberado, de los 32 grupos de trabajo solo 18 cumplió con este punto, el 83% corresponde a los grupos que aplicaron el modelo, donde solo 3 grupos de los 16 que no aplicaron el modelo cumplieron con este requisito.

No solo en la comprobación de recursos los grupos con modelo lograron un mejor desempeño, en el inicio de operaciones los grupos que tuvieron seguimiento lograron una clara mejoría en comparación de los que no aplicaron el modelo. De los 19 grupos que iniciaron operaciones en tiempo y forma el 79% corresponde a los grupos que tuvieron seguimiento.

En el rubro de reinversiones 9 de los 32 grupos lograron expandir su negocio, con adquisición de activos nuevos o capital de trabajo, siendo mayoritariamente los grupos que tuvieron acompañamiento los que realizaron reinversiones. De los grupos que realizaron reinversiones el 89% corresponde a los que tuvieron seguimiento.

Uno de los pasos más complicados para los grupos de trabajo fue el camino hacia la economía formal, los cuales solo 6 de los 32 grupos realizaron alta ante hacienda para el pago de impuestos y poder facturar. De los 6 grupos que se dieron de alta ante hacienda el 83% corresponde a los grupos de trabajo que aplicaron el modelo de seguimiento.

En cuanto a la creación de fuentes de empleo los grupos que no aplicaron el modelo de seguimiento mostraron complicaciones para generar fuentes de empleo para personas ajenas a los integrantes de la empresa, en comparación con los grupos que si aplicaron el modelo y tuvieron seguimiento. Del total de los grupos que generaron fuentes de empleo el 86% corresponde a los que aplicaron el modelo de seguimiento.

En cuanto la vida de los proyectos, 12 de los 32 grupos, sobrevivieron al segundo año de operación, siendo los grupos con modelo los que mostraron mejor desempeño.

El resultado de vincular a los grupos de trabajo con el modelo de seguimiento facilitó la conjugación entre los integrantes y el resto de los recursos, para los grupos de trabajo, el desarrollo fue complicado, sin embargo se logró que el 50% siguán en operación hasta el presente 2014.

Para Gómez (2001) un sistema debe estar enfocado a un objetivo en común, de otra forma no tendría aplicación ni resultados, los grupos tuvieron dificultades en los primeros meses de operación, el integrar el objetivo de cada individuo en uno, género retos considerables. Al momento en que los grupos de trabajo comprendieron la importancia de tener un objetivo en común la eficiencia se incrementó considerablemente, basta con señalar la evaluación de los indicadores (ver anexo 9), conforme se avanzaba en el modelo los grupos incrementaba sus capacidades, en el indicador "F" ,grupos disueltos o integrantes expulsados, el 81% de los grupos se mantuvieron unidos, la meta a 6 meses de haber recibido el recurso era que el 75% de los grupos estuvieran operando, superando con éxito los iniciales desafíos de la curva de aprendizaje y dando pasos firmes a la solides de las organizaciones. En materia de utilidades y rentabilidad el 62% de los grupos lograron incrementar sus ingresos netos, preparándolos para seguir creciendo.

El que se lograra el objetivo de fortalecer a las organizaciones no es casualidad, la aplicación de sistemas sencillos, adaptables y acordes a la realidad de cada grupo de trabajo permitió el despegue del 62% los involucrados.

Los sistemas implementados en las organizaciones, no encerraba complejidad en su aplicación, Gómez (2001) señala que los sistemas deben estar compuestos por insumos, procesadores, productos, reguladores y retroalimentación, implementar lo argumentado por Gómez fue la parte sencilla, el adaptarlo al contexto del grupo es lo complicado, fue difícil adaptar los principios que señala Gómez, un sistema sencillo, pero sin ser ambiguo, a su vez que facilitara la evaluación del modelo.

¿Cómo evaluar el modelo?, para dar respuesta hay que recordar el objetivo, darle solides a las organizaciones, superar la curva de aprendizaje y tener éxito, ¿cómo lograrlo? si un nutrido grupo

de emprendedores no alcanzan la puesta en marcha, las divisiones internas resultan en disolución de los grupos en menos de un año de operación, los pocos grupos que sobreviven enfrentan el desafío de ser rentable, tener flujos de caja detectados y con tendencia a la alza es un sueño lejano, atendiendo la problemática y el objetivo se tomó como evaluación el porcentaje de los grupos que aplicaban lo visto en los talleres y como señala Guerra-López (2007) “se enfrenta el proceso con los resultados”, mostrando un avance de los grupos de trabajo, más del 60% al final de primer año al contar con finanzas sólidas e integración en su proceso productivo, se logró además, el objetivo, debido a que 15 de los 16 grupos superaron la puesta en marcha, 12 grupos sobrevivieron al primer año de operaciones, 8 grupos al final de primer año reinvertieron, dichos logros muestran el fortalecimiento de las organizaciones que se apegaron al modelo de seguimiento, en tanto la muestra de 16 grupos que no tuvieron acompañamiento, solo 2 sobrevivieron al primer año (ver anexo 12), los resultados son claros, el acompañamiento a los grupos de trabajo en la fase de puesta en marcha es crítico para mantenerse en operaciones.

CONCLUSIÓN

El objetivo inicial fue elaborar un modelo que permitirá a los grupos apoyados por parte de los programas FAPPA y PROMUSAG superar la curva de aprendizaje y tener éxito, aplicando seguimiento y control a los grupos apoyados. Si se revisan las estadísticas del desempeño de los grupos asistieron a los talleres se observa que el 81% de los grupos formaron directorios de especialistas técnicos y el 69% formaron alianzas estratégicas, los grupos no están aislados y discretamente están formando cadenas de valor. Internamente los grupos muestran madurez, de 6 meses a un año de haber recibido el recurso el 81% de las organizaciones seguían operando. Las fortalezas internas se desarrollaron e incrementaron, en gran medida se debe a que el 75% de los grupos aplicaron lo visto en el taller cadenas de producción (ver anexo 6).

En un principio se estudió la posibilidad de crear un modelo estándar para todos los grupos, pero se corría el riesgo de caer en el error en el cae SEDATU, una capacitación homogénea para grupos tan heterogéneos no es de gran ayuda. Por esta razón se buscó más que dotar, es seguir el desarrollo de los grupos y otorgarles bases necesarias para que los conocimientos que poseen fueran estandarizados, que definitivamente en eso se resume el modelo de seguimiento.

Lo que lleva a concluir que los grupos de trabajo tienen posibilidades reales de éxito, si se les guía apropiadamente, se les otorga capacitación adaptada a su realidad, en conclusión el dejar a su suerte a los grupos de trabajo es sentenciarlos a un futuro incierto.

Para lograr el éxito en las organizaciones formadas por los programas FAPPA y PROMUSAG es imperante desarrollar mecanismos que superen la entrega del recurso, el modelo cumplió con lo estipulado, los grupos de trabajo en un 70% volvieron eficiente su estructura interna, superando la curva de aprendizaje, sin embargo es muy probable que con una segunda etapa de seguimiento para el segundo año de operación el modelo sea más exitoso, si bien se da seguimiento durante el primer año, en el segundo año se realiza más bien monitoreo.

Otro punto a destacar es la resistencia que los grupos presentan en cuanto a formalizar su situación ante Hacienda, no solo están las claras limitaciones de los grupos de trabajo, además existe desconfianza entre las organizaciones apoyadas y resistencia a participar en la económica formal.

Los grupos de trabajo no pueden ni deben trabajar aislados, las organizaciones pueden generar cadenas de valor entre los mismos proyectos apoyados, se recomienda que las organizaciones gestoras promuevan la formación de estas cadenas.

Un grupo de trabajo que se consolide puede ser una empresa rentable, y una empresa rentable es una organización sólida, la cual contribuirá con el desarrollo de la nación, generando empleo, pagando impuestos y ofertando productos de calidad, por lo que es apreciable que el gobierno mexicano replante el sistema actual con el que se otorgan los recursos para fondar proyectos. La

principal recomendación, tanto para organizaciones gestoras y grupos de trabajo es que se dirijan con transparencia, ética y honradez.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA

- ANFECA (2008). Estudio de negocios, Página recuperada en abril del 2013 de la fuente. <http://congreso.investiga.fca.unam.mx/docs/xv/ponencias/38.pdf>
- Asociación Nacional EcuMénica de Desarrollo (ANED), Servicios Financieros para el Desarrollo. Recuperada el 15 de mayo del 2013, de la fuente:http://www.aned.org/public/LST_CONVOCATORIAS_EXT_2_adjunto.pdf
Ed.) México: McGraw Hill empresas exportadoras. (Ed.) México: Thomson Learning
- FAPPA (2013), estadística del desempeño del programa, Pagina recuperada el 23 abril del 2013 de la fuente. Página recuperada en abril del 2013 de la fuente: <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Portal/transform.nodo?id=4.0&transformacion=s&excel=n&zip=n¶ms=0=L509523>
- Gómez Ceja, Guillermo (2001). Sistemas administrativos; análisis y diseño. (4a Ed.)
- Grados Espinoza, Jaime A. (2012). Capacitación y desarrollo de personal. (4a Ed.)
- Hernández, Armando (2009). Integración de recursos, pagina recuperada el 20 de junio del 2013 de la fuente. http://armannodoheadz.bligoo.com.mx/media/users/16/813279/files/142508/INTEGRACION_DE_RECURSOS_MATERIALES_RESUMEN_.pdf
- INEGI (2013). Banco de Información Económica. Producto interno bruto por entidad federativa. Consulta en internet el 19 de marzo de 2013 de la fuente. www.inegi.gob.mx
- ITESCAM (2013), Ingeniería de sistemas, UNIDAD 2. Sistemas y diseño de sistemas, pagina recuperada el 24 de julio del 2014 de la fuente. https://www.google.com.mx/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=3&ved=0CC8QFjAC&url=http%3A%2F%2Fwww.itescam.edu.mx%2Fprincipal%2Fsyllabus%2Ffdb%2Frecursos%2Fr83064.PPTX&ei=Eu_RU76tD4nGiwK4n4DwDg&usg=AFQjCNEZgM_d7uH6NLZ41EJhTm94UFXRHQ&sig2=dVZumGh9M9QT42qso4u5g
- Jaime Loring (2004), La gestión financiera. Recuperada el 8 de mayo del 2013 de la fuente. <http://books.google.com.mx/books?id=Hjs-QeJ6lhCQC&printsec=frontcover&dq=gestion+de+recursos+financieros&hl=es-419&sa=X&ei=woy9UZHmGMOxqGGmYHQ-BQ&ved=0CDwQ6AEwAg#v=onepage&q=gestion%20de%20recursos%20financieros&f=false> México: Trillas.
- Miranda M. Juan José (2006), Gestión de proyectos, Recuperada el 5 de mayo del 2013 de la fuente. http://books.google.com.mx/books?id=Cme7JPBsR0cC&pg=PA29&dq=gestion+de+recursos+financieros&hl=es-419&sa=X&ei=mIS9UaiYJom-qgG0_4DQCA&ved=0CC0Q6AEwAA#v=onepage&q=gestion%20de%20recursos%20financieros&f=false
- Periódico el economista (2012) en su artículo "franquicias dan éxito a pymes" del 12 agosto del 2012. Recuperado el 25 de enero del 2013 de la fuente. <http://eleconomista.com.mx/estados/2012/08/12/franquicias-dan-exito-pymes>
- Periódico el economista (2013) en su artículo "Pymes de México, sin planeación de negocios" del 25 de Enero del 2013 de la fuente. <http://eleconomista.com.mx/industrias/2013/01/25/pymes-mexico-sin-planeacion-negocios>
- Petrella, Carlos. (2007). Aportes del enfoque sistemático a la comprensión de la realidad, pagina recuperada el 20 de junio del 2013 de la fuente. <http://www.fing.edu.uy/catedras/disi/DISI/pdf/Teoriadesistemasaplicadoaorganizaciones.pdf>
- PROMUSAG (2013), estadística del desempeño del programa, Pagina recuperada el 23 abril del 2013 de la fuente. <http://www.transparenciapresupuestaria.gob.mx/Portal/transform.nodo?id=4.0&transformacion=s&excel=n&zip=n¶ms=0=L509236>
- Restrepo Morales, Jorge Aníbal (2010), Modelo Solución Problemas en la Gerencia de Proyectos. Recuperada el 14 de mayo del 2013 de la fuente. <http://www.slideshare.net/Jrespro/modelo-solucion-problemas-gestion-proyectos>
- Rodríguez Valencia, Joaquín (2001). Administración de pequeñas y medianas empresas.
- Secretaría de economía, (2012) estimaciones de la SE para MIPYMES. Recuperada el 14 de abril del 2013 de la fuente. <http://www.economia.gob.mx/?P=7000>
- Universidad de Vigo (2010), Diseño de un Proyecto. Recuperada el 15 de mayo del 2013 de la fuente:http://webs.uvigo.es/pmayobre/06/arch/profesorado/maria_mendez/2_guia_practica.pdf

ENSAYO

LA EVALUACIÓN PARTE DE LA EFICIENCIA DE UNA EMPRESA

*EVALUATION, PART OF THE EFFICIENCY
OF A COMPANY*

Carrillo Espinoza Cristina

RESUMEN

Este documento tiene por objetivo presentar la importancia de la evaluación organizacional y del recurso humano en la eficiencia de una organización, para saber la situación económica y ocupacional del desempeño y capacidades que tienen las personas que realizan una actividad dentro de una empresa. Se presenta los conceptos de evaluación organizacional, los cuales sirven para medir las capacidades y aptitudes que tiene cada uno de los que forman esa organización, así como unos modelos y estrategias para llevar a cabo esta actividad, dentro de ellos está la evaluación del desempeño que es de suma importancia, en él se pueden encontrar los problemas de las diferentes áreas de la organización ya que si no se toman en cuenta alguna de las alternativas puede contribuir a que la empresa carezca de los resultados positivos, además, se muestran diferentes métodos de evaluación del desempeño, para medir y calcular el grado de cumplimiento a ambas evaluaciones tienen con el fin de dar a conocer la situación actual del desempeño organizacional y del personal para que los directivos implementen estrategias que repercutan en la eficiencia de la organización, para que el personal mantenga al máximo sus capacidades y logrando sus objetivos mediante los factores que puedan afectar a los empleados que ahí laboran, analizando y planteando estrategias para mejorar ya sea implementando una lista de verificación donde se muestren los resultados que se obtienen cada tanto tiempo en las áreas de oportunidad de la empresa, siendo así se tienen alcances y por lo tanto un seguimiento con resultados óptimos, tomando en cuenta cada una de las dimensiones con las que los supervisores deben evaluar a los empleados, es por eso que se deben elegir entre las declaraciones sean tanto favorables como desfavorables, para poder distinguir entre desempeño exitoso y no exitoso e ir estructurando y el evaluador redacte un documento que describa al empleado que se evalúa, describiendo las fortalezas y debilidades de cada trabajador y que haga recomendaciones para su desarrollo, así como de la habilidad para priorizar tareas y realizarlas ordenadamente y de forma más rápida, y también reemplazar con aumentar la eficiencia, pues no hay nada más infructuoso que hacer alguna actividad; se puede señalar, que existe una relación entre el desempeño y la productividad, porque cuando se evalúa un trabajador teniendo en cuenta elementos como: calidad de su trabajo, uso de recursos y equipos, nivel de conocimientos, habilidades y actitudes, así como también el clima laboral que ejerce una influencia muy fuerte sobre los directivos, donde el ambiente en el que trabajan tiene que mantenerse apropiado ya que poseen el encargo de alimentar las motivaciones y el deseo de logro en los subordinados y colaboradores, para después poder actuar y favorecer la continuidad en las acciones, igualmente, un buen clima le ayudará a mejorar las relaciones personales, para alentar a los empleados a asumir responsabilidades y cumplir con los compromisos.

Palabras clave: evaluación, organización, desempeño

ABSTRAC

This document aims to present the importance of organizational and human resource evaluation on the efficiency of an organization, to know the economic and employment situation and performance capabilities with persons performing an activity within a company. The concepts of organizational assessment is presented, which are used to measure skills and abilities that each one of those who make up that organization and some models and strategies for conducting this activity within them is the performance assessment it is of utmost importance, he may find the problems of different areas of the organization and that if not taken into account some of the alternatives can help the company lacks positive results also different methods shown performance evaluation to measure and calculate the degree of compliance to both evaluations have in order to raise awareness of the current situation of organizational performance and management staff to implement strategies which influence the efficiency of the organization, so that the personnel maintain their full potential and achieving its objectives by the factors that may affect employees who work there, analyzing and proposing strategies to improve either implementing a checklist where the results obtained each time in both display areas of business opportunity and still they have scope and are therefore monitored with excellent results, taking into account each of the dimensions that supervisors should evaluate employees, which is why they must choose between the statements are both favorable and unfavorable, to distinguish between successful and unsuccessful performance and be structured and evaluator drafted a document describing the employee being evaluated, describing the strengths and weaknesses of each employee and make recommendations for its development, and the ability to prioritize tasks and perform orderly and faster, and replace with increasing efficiency, as there is nothing more futile to do some activity; it can be noted that there is a relationship between performance and productivity, because when a worker is assessed taking into account elements such as quality of work, use of resources and equipment, level of knowledge, skills and attitudes, as well as the work environment that exerts a strong influence on management, where the environment in which they work has to stay fit as they have the custom of feeding motivation and desire to achieve subordinates and colleagues, then to act and encourage continuity of actions, also, good weather will help improve personal relationships, to encourage employees to take responsibility and fulfill commitments.

Keywords: evaluation, organization, performance

INTRODUCCIÓN

Actualmente las organizaciones buscan permanecer en el mercado por medio de la competitividad, por lo tanto están en constante cambio con el fin de innovarse para ello requieren estar evaluando de manera continua sus productos, servicios, objetivos, estrategias, procesos y personal, es decir, estar evaluando varios aspectos de la organización con el objetivo de conocer la situación real y diseñar estrategias de mejora a las áreas de oportunidad detectadas.

El proceso de evaluación en las organizaciones requiere de una planeación enfocada a la definición de objetivos y estándares, especificación de alcance de la evaluación, estrategias de seguimiento a los resultados, y que los directivos y empleados tengan la apertura para aceptar los resultados y buscar mejoras, además de que las personas responsables de este proceso están capacitados en el mismo.

Para la evaluación del desempeño organizacional existen diferentes modelos: Evaluación Organizacional e Institucional (MEOI), el Modelo de las Siete S, Modelo Weisbord, entre otros (Reflect & Learn, 2008). Así como existen modelos para la evaluación organizacional, la evaluación del desempeño del personal cuenta con métodos de rasgos, conductuales y de resultados (Bohlander y Snell, 2008).

Debido a que las organizaciones están inmersos en procesos de mejora continua, el objetivo de este ensayo es presentar la relación que existe entre la evaluación del desempeño organizacional y del personal con la eficiencia de la empresa, haciendo énfasis en la evaluación del desempeño del personal.

Se enfoca a la evaluación del desempeño del personal porque el capital más importante de las organizaciones es el capital humano el cual “representa el valor que el número de empleados (de todos los niveles) de una institución supone de acuerdo a sus estudios, conocimientos, capacidades y habilidades” (Definición ABC, 2015).

DESARROLLO

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ORGANIZACIONAL

La evaluación de desempeño es una técnica de dirección importante en las acciones administrativas. Es un medio por medio del cual se pueden encontrar problemas en diferentes áreas de la organización, en los procesos y en la administración de recursos humanos, es decir, estima el rendimiento global y estimula el desarrollo.

Según 2008 Werther, en una organización es necesaria la evaluación de desempeño donde cada supervisor y directivo revise el avance y logros de los objetivos por parte de sus colaboradores, así como las dificultades que se presentan dentro de sus áreas de trabajo, esto con el fin de tener buenas relaciones humanas entre el superior y los subordinados, y buscar estrategias que permitan lograr los objetivos organizacionales.

Existen diferentes modelos para evaluar el desempeño organizacional. El Modelo de Evaluación Organizacional e Institucional propuesto por Lusthaus, Adrien, Anderson, Carden y Plinio (2002), considera cuatro dimensiones: Entorno institucional, motivación organizacional, desempeño organizacional, capacidad organizacional.

El Modelo de las Siete S evalúa la estructura, la estrategia, las habilidades, el estilo, el personal, los valores compartidos y los sistemas. Es importante mencionar que éste es uno de los primeros modelos de evaluación organizacional. Así mismo, el modelo de Weisbord lo componen los elementos: propósitos, estructura, relaciones, recompensas, liderazgo y mecanismos útiles (Reflect & Learn, 2008).

Adicional a estos modelos Rodríguez (2007), Franklin (2007), y Arens et al (2007) definen las siguientes estrategias de evaluación para conocer la situación organizacional.

AUDITORÍA FINANCIERA Y CONTABLE

La auditoría financiera definida como la revisión de los estados financieros de una empresa o cualquier otra persona jurídica en base a una serie de normas previamente establecidas. Por consiguiente, la contable es la que lleva los registros sobre la inversión que una organización tiene con sus recursos humanos, desarrollando las medidas el costo y valor de las personas en una organización para utilizar en una variedad de decisiones sobre la dirección de personal; así como también ayudar a los inversionistas a obtener información sobre las ventajas humanas de una organización.

AUDITORÍA DE PROCESOS

Esta estrategia es indispensable porque es la forma la cual debe realizarse la supervisión de actividades de una función donde finalmente se arrojen resultados para determinar el cumplimiento de los indicadores que se establezcan dentro de una organización. Para llevar a cabo una auditoría de procesos de manera detallada se debe contar con el procedimiento y finalmente implementación del desarrollo.

AUDITORÍA ADMINISTRATIVA Y OPERACIONAL

Para determinar una auditoría administrativa se hace una revisión analítica total o parcial de una organización con el propósito de precisar su nivel de desempeño y perfilar oportunidades de mejora para innovar valor y lograr una ventaja competitiva sustentable, y en las auditorías operacionales se generan con eficiencia y efectividad, donde hay menos consenso en el uso de tal término del que se podría esperar.

AUDITORÍA DE CALIDAD

Para obtener una auditoría de calidad ésta debe ser comprendida por una herramienta para el sistema de gestión, es decir, analizar si la empresa cumple con las normas establecidas e identificando los puntos y aspectos que se deben mejorar para poder alcanzar los fines deseados.

Es importante mencionar que estas auditorías pueden ser internas o externas. La auditoría interna la realizan personal de la misma organización y la auditoría externa se efectúa con personal que no labora en la empresa pero que contratado por la misma.

Independientemente del modelo o estrategia a utilizar para llevar a cabo una evaluación de la organización, el objetivo es el mismo conocer la situación real, identificar áreas de oportunidad, diseñar, implementar y evaluar estrategias de mejora, todo ello buscando la eficiencia, la productividad y competitividad. Se entiende por eficiencia el grado en que se consigue el objetivo al menor costo posible, (2007 Puchol), por productividad a la relación que se establece entre los resultados tangibles que logra la organización en términos de bienes y servicios, y los insumos que consume para lograr esos resultados, incluyendo capital, materiales, tiempo y energía (Werther, 2008) y por competitividad a la capacidad de la empresa para posicionarse en los mercados y superar a las organizaciones del mismo ramo (2005 Munch).

EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO INDIVIDUAL

Un aspecto que influye directamente en el logro de los objetivos organizacionales es la participación del personal, por lo tanto es necesario administrar y evaluar su desempeño.

La administración del desempeño se refiere al proceso mediante el cual se crea un ambiente de trabajo en el que el personal pueden desempeñarse al máximo sus capacidades (Bohlander y Snell, 2008, p. 348). Mientras que la evaluación del desempeño es un proceso a través del cual se valora el desarrollo del personal en el trabajo según la eficiencia y efectividad de las actividades que realiza dentro de su área (Münch, 2005, p. 69).

Para la administración del desempeño se debe de tener claridad en cuáles son los factores que pueden afectar el desempeño de los trabajadores. El modelo de Thomas Gilbert (1978) citado por Aceves, López, González y Rodríguez (2008), identifica siete factores claves que deben analizarse cuando se plantea la necesidad de mejorar del desempeño de una persona o un grupo de personas: Estándares, feedback, apoyo a la tarea, incentivos coherentes (económicos y no económicos) ligados al desempeño deseado, conocimiento y competencia, perfiles y capacidades y contexto. Aunado a lo anterior Bojórquez, Peñúñuri, Gil y López (2008) identificaron en una empresa constructora que los factores que afectan son el liderazgo, comunicación, influencia del jefe, trabajo en equipo y la cultura organizacional.

Después de administrar es importante evaluar el desempeño. Los resultados de la evaluación del desempeño humano, según Münch, L. (2005), responden a las siguientes interrogantes:

¿A quién reconocer? Es muy importante para los empleados sentirse reconocidos por las labores que desempeñan dentro de una empresa y al mismo tiempo sean estimulados por lo general económicamente o con algún ascenso laboral.

¿A quién capacitar? Toda empresa debe procurar que toda su planta laboral esté capacitada y actualizada con todos los avances que sean adecuados de acuerdo a las actividades que vayan a realizar.

¿Qué debo mejorar en la organización? Para lograr mayores resultados es necesario evitar que no se llegue a presentar alguna deficiencia y disminución en la productividad en general.

La última pregunta es ¿A quién despedir? Por lo regular en las organizaciones se llevan a cabo revisiones entre el personal que ahí trabajan y se hace una evaluación para saber si son capaces de cumplir con los requerimientos establecidos por dicha negociación, si éstos no son efectuados es necesario prescindir del servicio que están desempeñando.

Para realizar una evaluación de desempeño se quieren de varios métodos:

- Método de rasgos

Según Bohlander y Snell (2008), este método tiene por objetivo medir el grado de cumplimiento por parte del empleado, de las características que son consideradas las más importantes para el puesto de la organización en general.

- Escalas gráficas de calificación

El evaluador indica el grado al cuál el empleado posee dicho rasgo o característica, las diferencias que se encuentran en la gráfica de calificación son: las características y dimensiones sobre las que se evalúa a las personas, el grado al cuál el evaluador define la dimensión del desempeño y el grado de claridad con que se definen los puntos de escala. Dentro del formato de calificación debe proporcionarse espacio suficiente para comentarios acerca del comportamiento asociado con cada escala para así mejorar la precisión de la evaluación porque se requiere que el evaluador piense en términos de comportamientos observables del empleado, a la vez que proporciona ejemplos específicos para analizar con el trabajador durante la entrevista de evaluación.

- Escalas estándar mixtas

En lugar de evaluar los rasgos con base a una única escala, el evaluador recibe tres descripciones específicas de cada rasgo como son la superior, la promedio y la inferior, posteriormente se ordenan al azar para formar la escala estándar mixta donde los supervisores evalúan a los empleados indicando si su desempeño es mejor, igual o peor que el estándar para cada comportamiento.

- Método de elección forzada.

En el presente método el evaluador debe elegir entre las declaraciones sean tanto favorables como desfavorables, para poder distinguir entre desempeño exitoso y no exitoso. La principal limitación que se tiene dentro del método de la elección forzada es el costo de establecer y mantener su validez con el hecho de que ha sido fuente de frustración para muchos evaluadores a veces provocado que el método sea eliminado de los programas de evaluación.

- Método de ensayo

A diferencia de las escalas de evaluación, que proporcionan una forma de evaluación estructurada, en éste método se requiere que el evaluador redacte un documento que describa al empleado que se evalúa, describiendo las fortalezas y debilidades de cada trabajador y que haga recomendaciones para su desarrollo. En este método se tiene una excelente oportunidad para señalar los puntos únicos del empleado realzando cuando se pide a un supervisor que describa los puntos específicos sobre la probabilidad de promoción, talentos especiales, y habilidades, cubriendo todas las características primordiales de un trabajador.

- Métodos de comportamiento

Para Bohlander y Snell (2008), desarrollar un método de comportamiento se debe describir de manera específica que acciones se deben o de lo contrario no se deben exhibir en el puesto, ya que son más útiles para proporcionar a los empleados retroalimentación de desarrollo.

- Método de incidente crítico

Este método ocurre cuando el comportamiento del empleado da como resultado un éxito o falla inusual en algunas partes del puesto, de la misma manera ayuda al gerente a asesorar a los empleados cuando tengan problemas en el desempeño antes de que el problema se agrave, así como también aumenta la objetividad de la evaluación a requerir que el evaluador utilice criterios de desempeño del puesto para justificar las calificaciones.

- Método de listas de verificación del comportamiento

Dicho método consiste en hacer que el evaluador verifique las declaraciones de una lista que él piense que son características del desempeño o comportamiento del empleado, incluyendo la explicación de la claridad del equipo, que lo mantiene informado con la nueva tecnología, si es un trabajador serio, la reacción con las necesidades de los clientes y al procesar los pedidos.

- Escala de evaluación basada en el comportamiento (BARS)

Esta escala consta de una serie de cinco a 10 escalas verticales, una para cada dimensión importante del desempeño identificadas mediante el análisis de puestos críticos que son los que se colocan en la escala y se les asignan valores en puntos de acuerdo con las opiniones de los expertos; por lo que el comité de BARS se encarga de identificar todas las características o dimensiones relevantes el puesto, después se establecen las bases del comportamiento en forma de declaraciones para cada una de las dimensiones del puesto.

- Escala de observación del comportamiento (BOS)

Una BOS es semejante a una BARS que ambas se basan en incidentes críticos; estos se diseñan para medir la frecuencia con la que se ha observado cada uno de los comportamientos, después de que el evaluador elije las bases representativas radica que éste enfoque permita al evaluador desempeñar la función del observador en lugar de la juez, para así poder proporcionar más fácilmente la retroalimentación constructiva del empleado.

- Métodos de resultados

El autor Bohlander y Snell (2008), opina que para tener un buen resultado dentro de la evaluación primeramente se deben lograr por medio del trabajo de cada empleado, tomando en cuenta

las argumentaciones más objetivas que atribuyan con más facultades a los trabajadores, para posteriormente analizarlos como cifras de ventas y producción.

- Medidas de productividad

Hoy en día para evaluar a los vendedores se les evalúa con base en el volumen de sus ventas y a los trabajadores de producción según el número de unidades que producen y tal vez por el índice de desperdicios o número de defectos que se detecten, así mismo las evaluaciones de resultados pueden animar de forma inadvertida a los empleados en períodos a corto plazo, al tiempo que ignoran las ramificaciones a largo plazo.

- Administración por objetivos

Se denomina este método como una filosofía de la administración que consiste en que asesorados por sus superiores, los empleados establezcan objetivos y después utilicen como bases para su evaluación, una característica importante es que deben basarse en una amplia declaración de responsabilidades del empleado por el supervisor.

- Tablero de mando integral

Este método es utilizado para evaluar a los empleados, los equipos, las unidades de negocio y a la propia corporación tomando en cuenta las categorías de financiera, del cliente, de los procesos y del aprendizaje, ya que son esenciales para generar la satisfacción y lealtad del cliente.

Según 2000 Alles, propone el método de evaluación del desempeño por competencias el cual consisten en:

- Análisis de rendimiento

Se realiza en base a los objetivos, los cuales deben ser mensurados y ponderados de algún modo, idealmente con valores que sumen diez- cien para su rápida visualización.

- Análisis de desempeño

Se usan las competencias en relación con el nivel requerido para la posición, ya que se sugiere adicionar la autoevaluación de la persona involucrada con la misma escala.

Para llevar un proceso de evaluación del desempeño se deberá aplicar el siguiente sistema:

- a. Entrenamiento de evaluadores

Capacitación sobre la instrucción y sensibilización para los evaluados, el material a utilizar, el instrumento y la manera correcta de ser llenado, deberá ser dirigida por el superior inmediato de cada puesto.

El evaluador interno debe comprender que evaluar el desempeño es hacer una comparación entre la ejecución esperada y le ejecución realizada por el empleado en su puesto de trabajo en un período determinado.

- b. Sensibilización para los evaluados

Comprender los beneficios de la evaluación que se realizará en la empresa, así como el impacto organización que ésta generará. Se destina a determinar y comunicar a los empleados en la forma en que se desempeñan dentro de su trabajo, hablar con los que ahí laboran y al mismo tiempo serán participantes de la evaluación del desempeño y exponer los beneficios que se obtendrán al ser evaluados.

- c. Consideraciones previas a la evaluación

Corroborar que los materiales estén listos y que las personas estén preparadas para ser evaluadas, el evaluador deberá revisar el contenido del instrumento por última vez, para que en dado caso de seguirle alguna duda respecto a las obligaciones del puesto tenga tiempo suficiente para preguntarle

al supervisor del mismo.

d. Proceso de ejecución

Aplicación de los instrumentos de evaluación por parte de los evaluadores en las distintas áreas.

e. Recolección de datos

Los evaluadores deberán llevar los instrumentos contestados al departamento de recursos humanos para que ellos concentren y capturen la información de todos los evaluados en cuestión en una hoja de Excel para el manejo de los datos.

f. Generación de reporte de resultados

Se sintetizan y analizan los datos para la generación de gráficas que muestren la información estadística de tendencias y resultados de cada evaluado y así poder ser presentada a los supervisores de cada área para la toma de decisiones.

g. Retroalimentación

Por último se proporciona el feedback al empleado sobre su desempeño con intención de permitirle reforzar sus fortalezas y superar sus deficiencias.

RECOMENDACIONES

Se recomiendan acciones específicas para cada colaborador evaluado, como capacitación o entrenamiento, participación en determinados proyectos de la organización, etc.

EVALUACIÓN FINAL

Por último se evalúa según el esquema propuesto, es decir lo excepcional, que es lo que demuestren logro extraordinarios en todas las manifestaciones de su trabajo, para lo destacado es cuando los resultados son superados, en lo bueno cuando se entiende como el límite establecido, en la necesidad de mejora se refleja el desempeño que no cumple completamente los objetivos del puesto en las áreas de trabajo y en los resultados inferiores a los esperados se aplica para aquellos cuyo trabajo estén claramente por debajo de las exigencias básicas del puesto de trabajo.

FIRMAS

Finalmente firma el evaluador, el jefe directo del evaluador y el evaluado.

Cuando un empleado según la preparación universitaria que tiene realiza sus actividades haciendo todo lo posible para que sea en bien de la empresa o negocio donde esté laborando y procure tratar de sobresalir en todas sus actividades que realiza esperando al mismo tiempo sea reconocido por su desempeño que llevó a cabo.

CONCLUSIÓN

Al haber realizado un análisis de una manera general como está estructurado cada uno de los puntos en lo que se refiere a la Evaluación de desempeño ya sea organizacional o individual, se puede observar la manera como se lleva a cabo la realización de los métodos, factores y estrategias que se necesitan auxiliar en las empresas para que tanto personalmente como sus empleados realicen las diferentes actividades que sean en beneficio de todos y de la misma negociación. Cada empleado desempeña las actividades correspondientes de acuerdo a su capacidad y preparación profesional procurando llenar los requisitos que su trabajo le solicite, que sea realizado lo más eficientemente

posible, pues debe presentar un desarrollo con resultados exactos y precisos.

REFERENCIAS

- Aceves, J., López, M., González, N., Rodríguez, M. (2008). La evaluación del desempeño individual: Un modelo de alineación hacia los objetivos estratégicos de la organización. Revista Pacioli. No. 59. Consultado el día 08 de junio de 2015 en http://www.itson.mx/publicaciones/pacioli/Documents/no59/consultoria/modelos_performance.pdf
- Alles, M. (2000). Dirección estratégica de Recursos Humanos Gestión por competencias
- Arens Alvin. (2007, Auditoría: un enfoque integral.
- Bohlander y Snell (2008). Administración de Recursos Humanos, (14ª. Ed.). Editorial Cengage Learning, México D.F.
- Bojórquez, G., Peñúñuri, A., Gil, M., y López, C. (2008). Ambiente laboral y factores que afectan el desempeño humanos en una empresa constructora de Ciudad Obregón, Sonora. Revista Pacioli. No. 59. Consultado el día 08 de junio de 2015 en
- Definición ABC (2015). Capital Humano. Consultado el 09 de junio de 2015 en <http://www.definicionabc.com/economia/capital-humano.php>
- Franklin, E., (2007), Auditoría Administrativa Gestión Estratégica del cambio
- Lusthaus, C., Adrien, M., Anderson, G., Carden, F., Plinio, G. (2002). Evaluación Organizacional. Estados Unidos: BID. Consultado el 08 de junio de 2015 en
- Münch, L. (2005). Administración del Capital Humano
- Reflect&Lean (2008). Modelo Universal de Evaluación Organizacional. Consultado el 08 de junio de 2015 en <http://reflectlearn.org/es/discover/modelo-universal-de-evaluacion-organizacional-e-institucional-modelo-eoi>
- Rodríguez, J. (2007). Administración Moderna de Personal. México: Limusa
- Werther, W. (2008). Administración de Recursos Humanos. 6ta. Edición. México: Mc Graw Hill

ARTÍCULO DE INVESTIGACIÓN

ESTRATEGIAS ADMINISTRATIVAS, FINANCIERAS Y OPERATIVAS, PARA UNA EMPRESA DEDICADA A LA CRÍA Y ENGORDA DE BORREGOS EN SONORA

*ADMINISTRATIVE, FINANCIAL AND OPERATIONAL
STRATEGIES FOR A COMPANY DEDICATED TO THE
BREEDING AND FATTENING OF SHEEP IN SONORA*

MTRA. GUADALUPE LIZETH CORRAL SÁNCHEZ¹

MTRA. YARA LANDAZURI AGUILERA²

¹ Correo electrónico: lababy114@hotmail.com

² Profesora investigadora del Instituto Tecnológico de Sonora

RESUMEN

La producción ganadera, en particular la engorda de ovinos, es una rama importante en el Estado de Sonora, sin embargo, existen empresas que han registrado un lento desarrollo y en consecuencia el fracaso en la administración de la actividad. Con base a los resultados obtenidos de esta investigación se diseñaron estrategias para una empresa dedicada a la cría y engorda de ganado, con el fin de identificar las causas-efectos por la cual la empresa no está generando el valor de rentabilidad esperado.

El objetivo de la investigación fue, diseñar estrategias administrativas, financieras y operativas, para una empresa de cría engorda de borregos, a través de la utilización de los métodos financieros. El diseño de la investigación fue no experimental, longitudinal, ya que se recolectaron datos a través del tiempo, en un período específico, se empleó como herramienta para la obtención de información la técnica de entrevistas con el propietario de la empresa. Lo anterior da respuesta a la siguiente interrogante. ¿Cómo puede una empresa mejorar su situación financiera actual y llevar a la práctica los objetivos de largo plazo? Los resultados son propiamente el diseño de las estrategias antes mencionadas y priorizar las necesidades de la empresa para un mejor funcionamiento.

Palabras clave: Planeación, estrategia, desempeño, rendimiento.

ABSTRACT

Livestock production, particularly sheep fattening, is an important branch Sonora, however, there are companies that have registered a slow development and therefore the failure in the administration of the activity. Based on the results of this research strategies for a company dedicated to the breeding and fattening of cattle, in order to identify the cause and effect by which the company is not generating the expected return value is designed.

The aim of the research was to design administrative, financial and operational strategies for a business of fattening sheep breeding, through the use of financial methods. The research design was not experimental, longitudinal, since data were collected over time, over a specific period, it was used as a tool to obtain technical information from interviews with the company owner. This answers the following question. How can a company improve their current financial situation and implementing long-term goals? The results are properly designing the aforementioned strategies and prioritizing the needs of the company for better performance.

Keywords: Planning, strategy, performance, yield.

INTRODUCCIÓN

La ovino cultura en México ha presentado un desarrollo importante en lo que se refiere a la cría y engorda del borrego principalmente, y la producción de carne de ovino en los últimos 15 años, dicha producción ha mostrado un incremento promedio anual del 3.6 por ciento, siendo el más elevado a partir de 1999, en ese mismo año se logró una producción de alrededor de 30 mil toneladas de carne, para cerrar en el 2006 con 47 mil 583 toneladas y actualmente la población ovina nacional es de 6'164,757, la cual se distribuye de la siguiente manera: En la zona centro 55%, en la norte 23%, en la zona sur 16% y en el trópico 6% (García, 2012).

En el Estado de Sonora los productores del sur envían su producción a centros de acopio en donde se concentra la totalidad de los animales a comercializar para ser transferidos a un rastro y posteriormente comercializar los diferentes cortes que se obtienen. La producción ganadera y en particular la engorda de ovinos, es una de las ramas más importantes en la región, sin embargo los rendimientos en producción son bajos, esto por falta de apoyos y por la falta de una buena administración financiera la cual ha hecho que la ganadería no sea del todo redituable para que el productor pueda obtener las ganancias que le permitan un mejor nivel de vida (García, 2012).

Existen diversas variables que pudieran afectar el funcionamiento de estas empresas tales como: la falta de recursos económicos, asistencia técnica, la falta de buena administración financiera. De acuerdo con la Secretaría de Agricultura, Ganadería, Desarrollo Rural, Pesca y Alimentación (SAGARPA) el su publicación Retos y oportunidades del sistema agroalimentario de México en los próximos 20 años, la producción de ovinos es una tendencia y una necesidad a nivel nacional y mundial, dada su eficiencia en la conversión alimenticia, pero la falta de sistemas de producción, de un fuerte impulso económico y tecnológico, han generado empresas poco competitivas en el ramo. El estudio señala que a pesar de que Sonora tiene áreas con un gran potencial en el país, la

productividad es muy baja debido a la problemática mencionada con anterioridad, y al gran arraigo que se tiene por el consumo de carne de puerco y res (Delgado, 2012).

Esta situación ha originado que la empresa de cría y engorda de borregos no pueda consolidar el negocio de una forma competitiva, por los bajos rendimientos que ha generado desde su creación, la empresa no cuenta con una administración financiera adecuada siendo probablemente esta la causal que no permite generar resultados satisfactorios. Por lo que surge la siguiente pregunta de investigación. ¿Cómo puede una empresa mejorar su situación financiera actual y llevar a la práctica los objetivos de largo plazo? El objetivo de la presente investigación es, diseñar estrategias administrativas, financieras y operativas, para la empresa cría engorda de borregos en Sonora a través de la utilización de los métodos financieros que le permitan la competitividad en la organización.

El estudio es realizado dada la necesidad de conocer diversas estrategias para el liderazgo competitivo de una empresa. Es por tanto, una herramienta que facilita el hecho de que la empresa alcance la situación adecuada para cumplir su objetivo y alcanzar el futuro deseado mejorando el proceso de toma de decisiones, puesto que centra la atención en los asuntos cruciales y en los retos a los que se enfrenta la entidad. La realización del estudio es con el fin de que la empresa adopte un proceso de toma de decisiones razonables y así tener una mejor solución ante la falta de competitividad financiera que ha desarrollado la empresa.

De no considerar los diferentes métodos financieros se corre el riesgo de desconocimiento de la situación real de la empresa y no contar con estrategias que permitan la generación de valor, lo que implica obtener pérdidas económicas y perder oportunidades que generen mayor rentabilidad.

MARCO TEÓRICO

GENERALIDADES DEL ESTUDIO FINANCIERO

El estudio financiero, permite proyectar a la empresa conociendo sus antecedentes, sus estados financieros, su capacidad de generar fondos con base a estas variables proyectarla en el futuro. Para este efecto no es posible conocer el futuro; pero si delinear opciones de la evolución del entorno, según el comportamiento de las tasas de cambio, inflación o interés, pero estimarlas con alguna aproximación es indispensable para prever la rentabilidad de una inversión (Koontz, 2002).

Según la revista de Administración de Empresas Agropecuarias, (2008) define que el estudio financiero es el proceso en el cual se desarrolla de un plan de negocio donde el emprendedor determina si el proyecto de inversión es rentable y viable, es decir si el dinero invertido le va a entregar un rendimiento esperado por dicho proyecto.

A sí mismo el análisis financiero es el estudio que se hace de la información contable, mediante la utilización de indicadores y razones financieras. La contabilidad representa y refleja la realidad económica y financiera de la empresa, muestra sus bienes, deudas y lo que se ha invertido en la empresa de modo que es necesario interpretar y analizar esa información para poder entender a profundidad el origen y comportamiento de los recursos de la empresa (Obiols, 2010).

El análisis financiero es una técnica o herramienta que, mediante el empleo de métodos de estudio, permite entender y comprender el comportamiento del pasado financiero de una entidad y conocer su capacidad de financiamiento e inversión propia. El análisis financiero se lleva a cabo mediante el empleo de métodos, mismos que pueden ser horizontales y verticales. Los métodos horizontales permiten el análisis comparativo de los estados financieros. Los métodos verticales son efectivos para conocer las proporciones de los diferentes conceptos que conforman los estados financieros con relación al todo (Thompson y Stricland, 2004).

PLANEACIÓN FINANCIERA

Por su parte, la planeación financiera busca el logro de los objetivos, por tal motivo es importante

contar con planes que describan las actividades a realizar que ayudaran a la organización permanencia, desarrollo y a la obtención de mayores resultados. A continuación se hace una comparación de la definición de planeación financiera de diversos autores de renombre que han servido de referencia para importantes investigaciones.

Tabla 1. Comparativo de diversos autores sobre definición de planeación financiera.

Autor	Definición
Van (2001)	La planeación financiera es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas y financieras de una empresa, tomando en cuenta los medios que se tienen y los que se requieren para lograrlo.
Perdomo (2002)	La planeación financiera es considerada como una herramienta que aplica el administrador financiero, para la evaluación proyectada, estimada o futura de una empresa pública, privada, social o mixta y que sirva de base para la toma de decisiones acertada.
Mendoza (2008)	La planeación financiera, se encarga de aportar una estructura acorde a la base de negocio de la empresa, a través de la implementación de una contabilidad analítica y del diseño de los estados financieros. Gracias a la planeación financiera, los directivos pueden cuantificar las propuestas elaboradas por mercadotecnia y evaluar sus costos.
Ochoa (2009)	La planeación financiera es la formulación de la estrategia para el logro de los objetivos y la misión de la empresa a través de los métodos, procesos o procedimientos de trabajo y el tiempo en la que deben ejecutar; el cálculo de los recursos que se utiliza para generar los productos y/o servicios de la misma y su desarrollo armónico de largo plazo en ambientes cada vez más competitivos.

Fuente: Elaboración propia, con información de diversos autores.

Con base a la Tabla 1, se hace un comparativo entre los autores, donde cada uno aporta su opinión acerca de planeación financiera; los cuatro redactan la definición de manera diferente pero con un mismo fin. Van (2001), señala que es una técnica que reúne un conjunto de métodos, instrumentos y objetivos con el fin de establecer los pronósticos y las metas económicas, Perdomo (2002), describe una herramienta que servirá para la toma de decisiones de una evaluación proyectada, mientras que Mendoza (2008), define que es una estructura acorde con la base de negocio de la empresa, a través de una contabilidad analítica y por último, Ochoa (2009), confirma que es una estrategia para el logro de los objetivos de la empresa a través de métodos. Es los autores coinciden que la empresa tiene que realizar un plan a seguir donde especifiquen lo que quieren realizar a donde quieren llegar y como lo lograrán, y con base al estudio tomar decisiones de una forma más acertada.

IMPORTANCIA DE LA ESTRATEGIA

Toda empresa u organización necesita definir el modo bajo el cual regirá su plan de trabajo, debe entablar una comunicación clara, y directa con su personal, para lograr los objetivos deseados. Una de las formas en que se llega a esas metas es a través de las estrategias las cuales son herramientas utilizadas por los directivos para estimular a su personal en el crecimiento de su organización, siendo diferente la manera como se aplica, en cada institución (Acle, 2007).

La importancia de una estrategia es buscar una posición para la empresa que sea sostenible y única en una manera que sea valiosa para los clientes. Esto con el fin de desarrollar competencias y capacidades que no puedan ser iguales por la competencia, es decir que la importancia de la estrategia haga la diferenciación sostenible de la empresa. Como regla la diferenciación proporciona una ventaja competitiva más duradera y más rentable cuando se encuentra basada en la innovación de un producto, en la superioridad técnica, en la calidad y confiabilidad de un producto y de un amplio servicio al cliente (Thompson y Strickland 2004).

METODOLOGÍA

La investigación es de tipo descriptiva en la cual se busca diseñar estrategias para que la empresa logre operar de una manera competitiva en el ámbito que se desempeña. Lo anterior con el fin de

identificar las causas-efectos por la cual la empresa no genera la rentabilidad esperada, se proponen las herramientas necesarias para el desarrollo del proyecto, enfocadas a la medición del desempeño financiero y administrativo del negocio y proponer nuevos esquemas que permitan mejorar los resultados.

El diseño de la investigación será no experimental, longitudinal, ya que se recolectaran datos a través del tiempo en un período especificado en sus determinantes y sugerencias, a través de la entrevista con el propietario de la empresa.

SUJETOS

La presente investigación se realiza en una empresa dedicada a la cría y engorda de borregos, la cual inició sus operaciones a partir del ejercicio 2009, ubicándose específicamente en el municipio de Sahuaripa, Sonora; las personas involucradas en la investigación fueron el propietario de la empresa, quien realiza las funciones de administrador, contador, y tres empleados de la misma empresa.

MATERIALES

Para la realización de este estudio fue necesario realizar un análisis del desempeño financiero del negocio con el fin de contar con información financiera útil para la toma de decisiones, la cual se realizó a través de diversas herramientas financieras como son los aspectos de liquidez, rentabilidad y de apalancamiento, a su vez es necesario realizar un estudio de los métodos financieros como el Método DuPont, el método de rendimiento sobre la inversión y del capital, el método de valor económico agregado, el modelo Z-Score y el balance scorecard; lo anterior con el fin de determinar la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos y capital de trabajo, para ello se requirió proyectar estados financieros de los periodos del 2010 al 2014 de la empresa.

A si mismo se elaboró una lista de verificaciones con el fin de recolectar información, para determinar con qué frecuencia se realiza una actividad, o en su caso saber si se realiza.

PROCEDIMIENTO

En este apartado se muestran detalladamente los pasos que a seguir para llevar a cabo la evaluación del proyecto.

Se realizó un diagnóstico de la situación financiera de la empresa, para demostrar que era necesario la proyección de estados financieros con base a la información proporcionada por el empresario a partir de la inversión inicial, proyectando los resultados y la situación financiera del mismo hasta por los 4 años posteriores al arranque del negocio.

Se realizó el estudio de los métodos de desempeño financiero como son el Método DUPONT (ver anexo1), se determina el rendimiento sobre la inversión, el rendimiento sobre el capital.

Se calculó el estudio del Valor Económico Agregado (EVA) (ver anexo 2); el cual sirve como herramienta que permite calcular y evaluar la riqueza generada por la empresa, teniendo en cuenta el nivel de riesgo con el que opera. Por lo tanto, se trata de un indicador orientado a la integración de puestos que considera los objetivos principales de la empresa.

Se elaboró el estudio, de Z-Score (ver anexo 3), el cual es un modelo de previsión de quiebra, que tiene el fin de evaluar la solvencia financiera de las empresas y predecir el comportamiento futuro sus parámetros indican que mientras mayor sea el valor de Z, menor es la probabilidad de que la empresa se vaya a la quiebra.

Se realiza una lista de verificaciones para medir el desempeño financiero de la empresa; con el fin de determinar si la empresa está cumpliendo con lo que quiere si está o no realizando los aspectos

administrativos, operativos y financieros, básicos para el funcionamiento de la empresa.

Se diseñó la matriz de Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas FODA.

Se diseñó el documento que concentra las estrategias propuestas para su implementación.

RESULTADOS

Los resultados obtenidos después de realizado el estudio de los métodos aplicados a los estados financieros proyectados de la empresa, se dividieron en aspectos administrativos, financieros y operativos.

Aspectos administrativos. Se evaluaron nueve aspectos administrativos de los cuales la empresa solo realiza cuatro y de los aspectos que no realiza se encontraron cinco.

Cuadro 1. Verificación de aspectos administrativos.

Realiza	No realiza
1) Análisis del mercado, ha identificado sus clientes, y cuáles son sus necesidades, 2) Cuenta con una base de datos de posibles clientes para realizar la actividad de venta, 3) Cuenta con una relación por lo menos con 3 centros de acopio de su región, 4) Tiene definido una misión, una visión objetivos y metas.	1) Un análisis de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas. (FODA), 2) No se han identificado los medios adecuados para promover el producto y cuáles son sus necesidades, 3) No cuenta con un plan de acción a seguir con base a ventas, costos y gastos, 4) No cuenta con controles de medición de resultados actuales y pasados en relación con los esperados, 5) No cuenta con una gestión adecuada para el pago de sus proveedores y acreedores.

Fuente: Elaboración propia.

La información que se muestra en el cuadro 1. Verificación de aspectos administrativos, es el resultado de una lista de verificación aplicada al encargado de la granja, a cual se muestra en el anexo 4. Lista de Verificación Administrativa, la cual tiene como objetivo determinar la frecuencia con que se realiza una actividad, identificar si realiza controles básicos administrativos.

Aspectos financieros. Se evaluaron diecisiete aspectos financieros de los cuales la empresa dio como respuesta seis a un sí, en los aspectos financieros. Dentro de los aspectos que no realiza se encontraron cuatro.

Cuadro 2. Verificación de aspectos financieros.

Realiza	No realiza
1) Anualmente formaliza un plan financiero que involucra, volumen de producción, ventas, presupuesto, clientes nuevos, 2) Lista de precios en función de los costos de comercialización, 3) Cuenta con un plan de control de inventarios que indica cuando es el momento de hacer nuevos pedidos y en qué cantidad, 4) Existen siempre las reservas necesarias para que la empresa pueda operar con normalidad, 5) Control y pronóstico de ventas 6) Establece márgenes de ganancias previas,	1) La empresa no realiza análisis financieros periódicos y tampoco cuenta con los controles necesarios para la toma de decisiones, 2) La empresa no tiene identificada la estructura financiera no cuenta con acciones a corto, mediano y largo plazo, 3) No existe un programa de aumento de rentabilidad a través de la proyección de ventas y establecimientos de metas anuales, 4) La empresa no cuenta con un análisis de precios del producto en el mercado interno así como de los productos similares,

Fuente: Elaboración propia.

La información que se muestra en el cuadro 2. Verificación de aspectos financieros, es el resultado de una lista de verificación aplicada al encargado de la granja, a cual se muestra en el anexo 5. Lista de verificación financiera, en la cual el encargado de la granja describe la frecuencia con que se realiza las actividades contables que dan como resultado la información financiera de la empresa.

Aspectos operativos. Se evaluaron diecisiete aspectos operativos de los cuales la empresa solo realiza cinco y los aspectos que no se realiza se encontraron ocho.

Cuadro 3. Verificación de aspectos operativos.

Realiza	No realiza
1) Lleva un control del desarrollo del Hato es decir, cuantos borregos hay en crecimiento, cuantos por parir, entre otros, 2) Cuenta con la cantidad óptima de recursos para realizar la cría y comercialización del ganado, 3) Investiga constantemente los avances tecnológicos para la producción, 4) Estudio del gasto promedio en agua y luz., 5) Estudio sobre el rediseño del espacio operativo.	1) El agrupamiento de las funciones por similitud es decir (técnicas, administrativas, de venta de calidad entre otros), 2) Plan de políticas para fijar precio de ventas, calidad y servicio, para realizar compras de materia prima y otros insumos, 3) Plan de presupuesto en alimentación de animales, desparasitantes, medicamentos y tratamientos, 4) Logística adecuada para la comercialización de sus productos, 5) Reestructuración constante de proveedores, 6) Estudio sobre la automatización parcial o total del proceso productivo con el fin de reducir sus costos, 7) Estudio sobre los costos de comercialización del producto, determinando cual genera mayor costo y mayor rendimiento, 8) Estudio sobre la reducción del tiempo muerto de máquinas y empleados.

Fuente: Elaboración propia.

La información que se muestra en el cuadro 3. Verificación de aspectos operativos, es el resultado de una lista de verificación aplicada tanto al encargado de la granja como a los empleados, a cual se muestra en el anexo 6. Lista de verificación operativa, en la cual el se describe la frecuencia con que se realiza las actividades propias de la operación de la granja.

Una vez realizado el diagnóstico de la empresa, se procedió al llenado de los cuatro cuadrantes de la matriz Fortalezas Oportunidades Debilidades y Amenazas (FODA) quedando de la siguiente manera:

Tabla 3. Matriz FODA

	Oportunidades	Amenazas
Ambiente Externo	1. Posibilidades de establecer contratos de compra- venta con productores regionales. 2. Aprovechar el déficit en la producción nacional de ganado ovino para la colocación del producto. 3. Disminuir la capacidad ociosa para aumentar el potencial de crecimiento a corto plazo. 4. colocar el producto en nuevos nichos de mercado 5. Potencial para exportar a EU. 6. Apoyos gubernamentales para el sector ganadero. 7. Acceder con productos diferenciados en los mercados.	1. Aumento del consumo en carne de pollo y de puerco. 2. Competencia con comercializadores internacionales ya establecidos. 3. Existe un escaso financiamiento al sector agropecuario. 4. La baja rentabilidad del sector agropecuario por los altos costos de los insumos 5. La competencia utiliza mejores herramientas de desarrollo. 6. El cambio de los valores de las empresas con respecto a la tecnología. 7. Escasez de agua en las presas de la región de Sonora. 8. Clima con bajas y altas temperaturas para la producción pecuaria.
Ambiente Interno		
Fortalezas	Estrategias Colocar el producto en nuevos nichos de mercado. Diversificación de producto. Realizar ajustes en el los precios del animal.	Estrategias Elaborar un plan de trabajo. Administración de capital de trabajo, efectivo y cuentas por cobrar. Retención de utilidades.
1. Capacidad de asociación. 2. Capacidad de organización. 3. Disponibilidad de materia prima. 4. Valor agregado al producto. 5. Locales propios. 6. Reducción de ciclos comerciales y de producción. 7. Relación con productores.		

Debilidades	Estrategias	Estrategias
1. No cuenta con disponibilidad de recursos económicos. 2. No cuenta con disponibilidad de activos fijos. 3. Bajo consumo interno. 4. Poca diferenciación de productos. 5. No cuenta con el personal adecuado para cada área.	Realizar un manual de procedimientos internos y de servicios al cliente. Elaborar Manuales Financieros. Reducción en el periodo promedio de cobro.	Disminuir la deuda a proveedores con la venta de ganado no productivo. Crear compromisos con líneas de trasportes de carga para garantizar el suministro oportuno del producto ovino.

Fuente: Elaboración propia.

ESTRATEGIAS

Derivado de la matriz FODA a continuación se presentan las estrategias administrativas, financieras y operativas.

Tabla 4. Estrategias Administrativas

Estrategia	Objetivo	Actividades
Realizar un manual de procedimientos internos y servicios al cliente.	Optimizar gastos y menos tiempo de ocioso.	Evaluar al personal para ver cómo trabajan, capacitar y motivarlos, crear estándares de servicios.
Elaborar manuales Financieros	Optimización de gastos y una mejora en la administración financiera.	Realizar un estudio detallado de lo que se adquirió, lo que se tienen, que se realice por un despacho y dar seguimiento mensual.
Realizar un plan de trabajo.	Tener un mejor orden en el negocio y así poder llegar a las metas esperadas.	Hacer un estudio mensualmente para ver lo que se está cumpliendo y que no, realizar el estudio periódicamente y hacer modificaciones de ser necesario.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 5. Estrategias Financieras.

Estrategia	Objetivo	Actividades
Disminuir la deuda a proveedores con la salida de inventarios.	Disminuir la deuda en proveedores.	Realizar un convenio de comercialización con carnicerías, restaurantes y tiendas de auto servicio. A si como la venta del animal ya no productivo.
Administración de capital de trabajo, cajas y cuentas por cobrar.	Reducción en el periodo promedio de cobro.	Re-ajustar las fechas de cobro a nuestros clientes por 15 días y pactar un cobro a nuestros proveedores de plazo en pago a 30 días.
Realizar ajustes en los precios del animal	Fijar el precio del animal en cuanto peso, edad, sexo y raza, para generar un margen de contribución proporcional al establecido.	Mantener un control de los animales y sus características para llevar una adecuada fijación en el precio. Fijar los precios del animal conforme sus características para generar un margen de utilidad mayor, al momento de hacerse la vente en pie.
Retención de utilidades	Capitalizar las utilidades provenientes del negocio por lo menos en los próximos 2 años de generar utilidad	Capitalizar las utilidades provenientes de la operación del negocio por lo menos en los próximos 2 años, con el fin de acrecentar el patrimonio del accionista y sanear las finanzas de la empresa.

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 6. Estrategias Operativas

Estrategia	Objetivo	Actividades
Diversificación del producto.	Incrementar la participación en el mercado nacional en comercialización y ventas.	Procesar en el rastro y adquirir el equipo de corte

Colocar el producto en nuevos nichos de mercado	Incrementar la participación en el mercado nacional en comercialización y ventas	Abastecimiento del producto en lugares de convenios.
Crear compromisos con líneas de trasportes de carga para garantizar el suministro oportuno del producto ovino.	Lograr una óptima distribución del producto para garantizar el suministro oportuno del producto.	Convenios con trasportistas para la distribución foránea, Y Adquisición de vehículo de transporte para la distribución local.
	Optimización de gastos y un buen control en la administración.	Realizar manuales donde se lleve un control de los resultados actuales y los esperados por la empresa en cuanto a los insumos, los costos y los beneficios que la empresa ha obtenido.

Fuente: Elaboración propia.

El diseño de dichas estrategias fueron realizadas con base a la información obtenida tanto por los métodos financieros aplicados, así como la información proporcionada por el propietario en las verificaciones, realizar de manera correcta y cotidiana las estrategias en la empresa ayudara a priorizar necesidades del negocio así como crear nuevas estrategias que la empresa tenga un mejor funcionamiento.

DISCUSIONES

En el presente estudio se desarrollaron estrategias administrativas, financieras y operativas para una empresa criadora de ganado ovino, de acuerdo con los resultados obtenidos en esta investigación, se puede decir que existe una correlación entre actitud de compromiso, orden administrativo y falta de estrategias para la empresa, para obtener mejores resultados. Fundamentalmente el desarrollo de estrategias, se centra en que la empresa logre los objetivos y pueda ser más rentable y a su vez con el fin de que las estrategias sirvan como base para el desarrollo de la organización. Dichas estrategias fueron elaboradas con base a los resultados obtenidos de los métodos financieros aplicados que sirvieron como herramienta para determinar la situación de la empresa, dicho análisis refleja los siguiente resultados.

Según la información financiera trabajada, el índice DUPONT (ver anexo 1) arroja como resultado para el año 2010 un rendimiento de la inversión negativo del -0.14, donde se puede concluir que dicho resultado es por las pérdidas que arrojan la proyección del estado de resultado. Según Ureña (2010) este método se utiliza con el fin de analizar qué tan rentable es la empresa; y a su vez como menciona León (2007), que a través de este método se determina la eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, por lo cual podemos determinar que dicho resultado no es nada satisfactorio. Para el año 2011 se encuentra el mismo panorama, para el 2012 se dio un incremento en las ventas generando utilidades positivas, en el 2013 se da un rendimiento de 1.8, a pesar de ser uno de los resultados mejores obtenidos sigue siendo poco satisfactorio, y para el 2014 se observa que el resultado se da por la eficiencia en la operación de activos, y al incremento considerable en sus ventas lo cual genero rendimientos positivos en sus utilidades.

Con base a la evaluación del método EVA (ver anexo 2), se determinaron rendimientos no muy satisfactorios ya que el resultado obtenido una vez que se han deducido, la totalidad de los gastos, en sus cuatro primeros años son negativos y es hasta el 2014 el EVA refleja productividad, para desarrollar una actividad empresarial sana y rentable. Dicha afirmación se determina con base a las características del método donde según Amat (2005) define que el EVA es el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos los gastos, y el costo de oportunidad del capital y los impuestos; en consecuencia la empresa crea valor hasta su quinto año de operaciones.

El Z-Score (ver anexo 3), es un modelo de previsión de quiebra, y tiene el fin de evaluar la solvencia financiera de las empresas y predecir el comportamiento futuro, sus parámetros indican que mientras mayor sea el valor de Z, menor es la probabilidad de que la empresa se vaya a la quiebra (Elizondo y Altman 2003). De acuerdo a los criterios arrojados por el método los años críticos del proyecto son los ejercicios 2011 y 2012, esto debido al aumento en el nivel de los pasivos y al

nulo crecimiento en el monto de las ventas, si se considera que obtener un resultado menor a 1.8 indica una fuerte probabilidad de quiebra entonces se deduce que el ejercicio 2012 será clave para la continuidad del negocio.

Los años más críticos, han pasado para la empresa pero de no llevar a cabo las estrategias, así como un control administrativo, financiero y operativo, la empresa incurrirá en riesgo de pérdida incluso de quiebra, por lo que es recomendable un seguimiento constante a los resultados que se están obteniendo con las sugerencias referidas.

CONCLUSIONES

En esta investigación se ha puesto de manifiesto que para que una empresa logre el objetivo de generar utilidades y ser altamente competitiva, es necesario que todos sus recursos sean utilizados adecuadamente. Lograr lo anterior solo es posible si se plantean estrategias encaminadas al lograr este objetivo, tomando decisiones que hayan sido analizadas a través de diferentes herramientas administrativas financieras.

Las estrategias identificadas para la empresa cría engorda de ganado ovino en Sahuaripa se obtiene de un análisis detallado de los diversos métodos financieros, así como la proyección de sus estados financieros, para poder generar estrategias que puedan ayudar a la empresa a salir de la brecha negativa con la cual cuenta, que de seguir laborando hasta como hoy podría significar la desaparición de la empresa.

Uno de los datos más relevantes de esta investigación fue la falta de seguimiento y en otros casos la falta de conocimiento del propietario tanto administrativo como financiero, más sin embargo de dar un seguimiento a las estrategias establecidas la empresa puede cambiar totalmente el rumbo de su brecha negativa, ya que la empresa cuenta con grandes oportunidades como la de realizar un plan administrativo el cual se le dé seguimiento semanalmente y mes con mes, realizar comparaciones de cómo esta y como se encontraba la empresa.

En cuanto las cuestiones operativas la empresa puede generar alianzas con las diversas asociaciones ganaderas que existen en la región la cuales están en búsqueda de nuevos ganaderos para fortalecer las alianzas y poder cubrir diversos puntos tanto de la república mexicana como en el extranjero la cual no son cubiertas totalmente por la falta de ganaderos ovinos de las regiones.

Con base en lo anterior, se considera haber logrado el objetivo del estudio, ya que las estrategias en base a los diversos métodos financieros en la presente investigación contribuyen a la optimización de recursos la cual contribuirá a disminuir los gastos elevados de los costos de distribución así como las estrategias que contribuyen a nuevas oportunidades de negocios para expandir el negocio y este genere mayores ventas del animal para mejorar la situación financiera de la empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Acle, A. (2007). Rediseño e implementación de la estrategia. México DF: Editorial Grijalbo.
- Amat, O. (2005). Valor Económico Agregado. España: Grupo Editorial Norma Febrero.
- Elizondo, A. y Altman E. (2003) Medición Integral del Riesgo de Crédito Editorial. México DF: Limusa.
- Koontz, O'Donnell (2002). Elementos de la Administración. México D.F: 3ra Edición. Editorial Mc Graw Hill.
- León, C. (2007). Evaluación de Inversiones: Un enfoque privado y social Ed. Sudamericana. México DF.
- Perdomo, A. (2002). Planeación Financiera. México. D.F: Editorial Thompson Editores, S.A. de C.V.
- Thompson, A. y Strickland A. (2004). Administración Estratégica. México D.F: Editorial Mc Graw Hill Interamericana 13ra Edición.
- Van, J. (2001), Fundamentos de administración financiera. México DF: Pearson Educación, 8a. edición.
- Referencias electrónicas
- Delgado M. (2012). Diario del yaqui, recuperado el 2 de mayo 2012 de la fuente <http://www.inforural.com.mx/>
- Fernández, L. (2008). Administración de empresas agropecuarias, recuperado marzo 2008 de la fuente. <http://admluisfernando.blogspot.com/>

pot.mx/2009/07/iv-estudio-financiero.html

García, E. (2012). La Revista del Borrego recuperado el 30 de Abril 2012 de la fuente. <http://www.borrego.com.mx/>

Obiols, F. (2012). Instructor Financiero, recuperado en Marzo 2012 de la fuente. <http://blog.instructorfinanciero.com/2010/03/las-razones-financieras.html>

Ureña, S. (2010). Indicador financiero, recuperado en julio 2012, fuente.

www.nafin.com.mx/portalnfn/get?file=/pdf/otros/...2_indicadores

ANEXOS

ANEXO1. DUPONT

Método Dupont		
Año	Resultado	Interpretación
2010	-0.14	Según la información financiera trabajada, el índice DUPONT para el año 2010 da un rendimiento de la inversión negativo del -0.14 de donde se puede concluir que dicho resultado es por las pérdidas que arrojan la proyección del estado de resultado. Según Ureña (2010) este método se utiliza con el fin de analizar qué tan rentable es la empresa; y a su vez como menciona León (2007) eficiencia con que la empresa está utilizando sus activos, su capital de trabajo. Para el año 2011 se encuentra el mismo panorama, para el 2012 se dio un incremento en las ventas generando utilidades positivas, en el 2013 se da un rendimiento de 1.8, a pesar de ser uno de los resultados mejores obtenidos sigue siendo poco satisfactorio, y para el 2014 observamos que el resultado se da por la eficiencia en la operación de activos, y al incremento considerable en sus ventas lo cual genero rendimientos positivos en sus utilidades.
2011	-0.14	
2012	0.19	
2013	1.80	
2014	4.70	

ANEXO 2. MÉTODO EVA

Método EVA		
Año	Resultado	Interpretación
2010	-96,002	El EVA, según Amat (2005) es el importe que queda una vez que se han deducido de los ingresos los gastos, y el costo de oportunidad del capital y los impuestos. Como se muestra los resultados obtenidos no son satisfactorios ya que el resultado obtenido una vez que se han deducido, la totalidad de los gastos, en sus cuatro primeros años son negativos y es hasta el 2014 que el EVA refleja productividad, para desarrollar una actividad empresarial sana y rentable. En otras palabras el resultado positivo del EVA del año 2014 refleja la rentabilidad esperada por el propietario del negocio, en consecuencia la empresa crea valor hasta su quinto año de operaciones.
2011	-112,762	
2012	-116,375	
2013	-55,685	
2014	91,561	

ANEXO 3. MÉTODO Z SCORE

Método Z Score		
Año	Resultado	Interpretación
2010	14.66	El Z-Score. ES un modelo de previsión de quiebra, tiene el fin de evaluar la solvencia financiera de las empresas y predecir el comportamiento futuro sus parámetros indican que mientras mayor sea el valor de Z, menor es la probabilidad de que la empresa se vaya a la quiebra (Elizondo y Altman 2003) . De acuerdo a los criterios arrojados por el método los años críticos del proyecto son los ejercicios 2011 y 2012, esto debido al aumento en el nivel de los pasivos y al nulo crecimiento en el monto de las ventas, si consideramos que obtener un resultado menor a 1.8 indica una fuerte probabilidad de quiebra podemos deducir que el ejercicio 2012 será clave para la continuidad del negocio.
2011	2.98	
2012	1.77	
2013	14.66	
2014	14.66	

ANEXO 4. LISTA DE VERIFICACIÓN ADMINISTRATIVA.

El objetivo de la lista de verificaciones es determinar la frecuencia con que se realiza una actividad, identificar si realiza controles básicos administrativos, operativos y administrativos.

Instrucciones. Señalar en los recuadros, con una "X" según sea el caso de las actividades que

desarrolla en el aspecto financiero.

Aspectos administrativos	Lo realiza	
	Si	No
La empresa realiza anualmente un análisis de fortalezas, oportunidades debilidades y amenazas. (FODA).		X
La empresa analiza el mercado, ha identificado sus clientes, y cuáles son sus necesidades.	X	
Se ha identificado los medios adecuados para promover el producto y cuáles son sus necesidades.		X
Se tiene una base de datos de posibles clientes para realizar la actividad de venta.		
La empresa tiene definido una misión, una visión objetivos y metas.	X	
La empresa tiene una relación por lo menos con 3 centros de acopio de su región.	X	
La empresa cuenta con un plan de acción a seguir con base a ventas, costos y gastos.		X
Se cuenta con un control de medición de resultados actuales y pasados en relación con los esperados.		X

ANEXO 5. LISTA DE VERIFICACIÓN FINANCIERA.

El objetivo de la lista de verificaciones es determinar la frecuencia con que se realiza una actividad, identificar si realiza controles básicos administrativos, operativos y administrativos.

Instrucciones. Señalar en los recuadros, con una “X” según sea el caso de las actividades que desarrolla en el aspecto financiero.

Aspectos financieros	Lo realiza	
	Si	No
La empresa realiza análisis financieros periódicos y cuenta con los controles necesarios para la toma de decisiones.		X
La empresa identificada la estructura financiera y se establecen acciones a corto, mediano y largo plazo.		X
La empresa realiza al menos anualmente un plan financiero que involucre, volumen de producción, ventas, presupuesto, clientes nuevos.	X	
Existe un programa de aumento de rentabilidad a través de la proyección de ventas y establecimientos de metas anuales.		X
La empresa cuenta con un análisis de precios del producto en el mercado interno así como de los productos similares.		X
Realiza una lista de precios en función de los costos de comercialización.	X	
¿Se necesita invertir más dinero en la empresa pero esta no produce suficientes ganancias para hacerlo con fondos propios, por lo que se debe acudir a financiamiento de terceros?	x	
¿Existe un plan de control de inventarios que indica cuando es el momento de hacer nuevos pedidos y en qué cantidad?	X	
Para calcular los costos de los productos se lleva un registro individual para cada producto, diferenciando los costos fijos de otros costos.		X
Existen siempre reservas para que la empresa pueda operar con normalidad.	X	
Se conocen los márgenes de ventas de los competidores del sector.		X
La empresa tiene capacidad de pago al corto plazo para ser frente a sus deudas.		X
La deuda con terceros es mayor que el patrimonio que posee.		X
La empresa genera utilidad una vez cubierto todos sus compromisos.		X
¿La empresa se encuentra en una situación financiera sana que le permita seguir creciendo?		X
¿Se han estancado las ventas o no puede ajustar los precios?	X	
Considera que han bajado los márgenes de ganancias.	X	

ANEXO 6. LISTA DE VERIFICACIÓN OPERATIVA.

El objetivo de la lista de verificaciones es determinar la frecuencia con que se realiza una actividad, identificar si realiza controles básicos administrativos, operativos y administrativos.

Instrucciones. Señalar en los recuadros, con una “X” según sea el caso de las actividades que desarrolla en el aspecto operativa.

Aspectos operativos	Lo Realiza	
	Si	No
La empresa realiza el agrupamiento de las funciones por similitud es decir (técnicas, administrativas, de venta de calidad entre otros).		X
¿Se utiliza criterios como precio, calidad y servicio, para realizar compras de materia prima y otros insumos?		X
La empresa lleva un control del desarrollo del Hato es decir, cuantos borregos hay en crecimiento, cuantos por parir, entre otros.	X	
La empresa tiene un plan de presupuesto en:		
Alimentación de animales.		X
Desparasitantes.		X
Medicamentos y tratamientos.		X
Se cuenta con la cantidad óptima de recursos para realizar la cría y comercialización del ganado.	X	
La empresa tiene una logística adecuada para la comercialización de sus productos.		X
La empresa está enterada de las últimas tecnologías para su producto.	X	
La empresa aprovecha los descuentos y ofertas por parte de sus proveedores	X	
La empresa aprovecha los descuentos y ofertas por parte de sus proveedores	X	
Se ha considerado en reestructurar algunos de los proveedores en caso de no cumplir en tiempo y forma.		X
Se ha realizado un estudio sobre la automatización parcial o total del proceso productivo con el fin de reducir sus costos.		X
Se ha realizado un estudio sobre los costos de comercialización del producto, determinando cual genera mayor costo y mayor rendimiento.		X
Se ha realizado un estudio sobre la reducción del tiempo muerto de máquinas y empleados.		X
Se ha realizado un estudio del gasto promedio en agua y luz.	X	
Se ha realizado un estudio sobre el rediseño del espacio operativo.	X	

El Buzón de Pacioli

Año XV | Número 91 | Julio-Septiembre 2015
Instituto Tecnológico de Sonora
www.itson.mx/pacioli