

***UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSGRADO
FACULTAD DE CONTADURÍA Y CIENCIAS ADMINISTRATIVAS
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN***



**“IMPLEMENTACIÓN DEL MÉTODO INVESTIGACIÓN – ACCIÓN EN LA
INDUSTRIA REFRESQUERA EN EL ÁREA DE COMERCIALIZACIÓN DE LA
CIUDAD DE MORELIA”**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
PRESENTA:

L.A. CLAUDIA CAROLINA VALLE DELGADO

ASESOR

DR. RAFAEL REYES HERNÁNDEZ

MORELIA, MICH., ENERO 2007.

DEDICATORIA

A mi familia, sabiendo que jamás encontraré la forma de agradecer su constante apoyo y confianza, sólo espero que comprendan que mis ideales, esfuerzos y logros han sido también suyos e inspirados en ustedes.

Al Dr. Rafael Reyes Hernández por su valiosa colaboración y apoyo.

A mis maestros, fuente inagotable de conocimiento.

A Dios, por sus infinitas bendiciones.

ÍNDICE

- Resumen (Abstract)
- Introducción
- Justificación
- Objetivos

CAPÍTULO I

MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA

- 1.1 ADMINISTRACIÓN
- 1.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL
- 1.3 MERCADOTECNIA
- 1.4 NUEVAS TENDENCIAS
- 1.5 CALIDAD

CAPÍTULO II

REVISIÓN DE LA LITERATURA

- 2.1 LA INDUSTRIA REFRESQUERA
- 2.2 MÉTODO INVESTIGACIÓN-ACCIÓN
- 2.3 CASO DE APLICACIÓN

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

- 3.1 ANTECEDENTES
- 3.2 IDEA Y CONCEPTO DE INVESTIGACIÓN
- 3.3 HIPÓTESIS
- 3.4 VARIABLES
- 3.5 INDICADORES
- 3.6 ESTUDIO CUALITATIVO (CLIENTES INTERNOS)
- 3.7 ESTUDIO CUANTITATIVO (CLIENTES EXTERNOS)

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO

4.1 BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO

4.2 CONFIRMACIÓN DE LA HIPÓTESIS

- **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**
- **GLOSARIO**
- **BIBLIOGRAFÍA**

RESUMEN

Debido a la creciente necesidad de unir la teoría con la práctica, aplicar métodos dinámicos, realistas y aplicables en nuestro entorno, se presentan como fundamento de este trabajo las aportaciones teóricas de áreas importantes como lo es la Administración, Desarrollo Organizacional, Mercadotecnia y Calidad; y además se muestra la composición actual de la Industria Refresquera respecto a sus dos competidores más representativos, con datos relevantes que llevan al conocimiento de los mismos y los cuales ayudan a fundamentar el objetivo a seguir.

Es así como el Método de Investigación-Acción se conceptualiza, analiza y se propone para el logro de resultados en la Industria, adoptando interesantes esquemas de trabajo como lo es el Método de Interacción y el Proceso de Solución de Problemas.

Lo anterior es reforzado por estudios Cualitativos y Cuantitativos de naturaleza interna (Colaboradores) y externa (Detallistas), mismos que se presentan bajo una metodología y los cuales sustentan la implementación del Método y colaboran en la validación de las hipótesis de trabajo al demostrar que existen áreas de oportunidad con opción de mejora, dando lugar a una dinámica participativa para la solución de problemas como un ciclo constante y evolutivo.

ABSTRACT

UNIVERSIDAD MICHOACANA DE SAN NICOLÁS DE HIDALGO.

**DEGREE:
MASTER OF ADMINISTRATIVE SCIENCES.**

**COLLEGE / DEPT.
ACCOUNTING AND SUPERIOR MANAGEMENT SCHOOL.**

**TITLE:
“IMPLEMENTATION OF INVESTIGATION-ACTION METHOD IN THE
BEVERAGE INDUSTRY IN SALES DEPARTMENT, MORELIA CITY”.**

Due to the growing necessity of uniting the theory with the practice, to apply dynamic methods, realists and applicable in our environment, they are presented like foundation of this work the theoretical contributions of important areas as it is it the Administration, Organizational Development, Marketing and Quality; and also the current composition of the Beverage Industry is shown regarding its two more representative competitors, with outstanding data that take to the knowledge of the same ones and which help to base the objective to continue.

It is as well as the Method of Investigation-action is conceptualized, it analyzes and intends for the achievement of results in the Industry, adopting interesting working outlines as the Method of Interaction and the Process of Troubleshooting.

The above mentioned is reinforced by Qualitative and Quantitative studies of internal nature (Collaborators) and external (Retailers), same that are presented under a methodology and which sustain the Implementation of the Method and they collaborate in the validation from the working hypotheses when demonstrating that opportunity areas exist with option of improvement, giving place to a dynamic participation for the troubleshooting like a constant and evolutionary cycle.

INTRODUCCIÓN

El mercado de refrescos en México atraviesa por un proceso de recomposición ante la entrada de nuevas empresas extranjeras y la consolidación de marcas propias tradicionales, lo que ha aumentado el nivel de competencia en el segmento de precios bajos, lo cual afecta directamente la participación de mercado y por consecuencia el ingreso de las Compañías.

Por lo anterior, se aprecia la necesidad de reconstituír las formas de trabajo para volver a las Compañías Refresqueras más certeras con sus operaciones, considerar la proactividad como una necesidad, comenzar a ofrecer diferentes métodos integradores que consigan un funcionamiento óptimo del equipo de ventas, adecuado a la dinámica con sentido de urgencia que viven en el día con día este tipo de empresas.

JUSTIFICACIÓN

El método de Investigación – Acción, resulta una opción para las organizaciones debido a que el concepto tradicional de Investigación - Acción proviene del modelo de Lewin sobre las tres etapas del cambio social: descongelación, movimiento, recongelación. En ellas el proceso consiste en: 1) Insatisfacción con el actual estado de cosas; 2) Identificación de un área problemática; 3) Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción; 4) Formulación de varias hipótesis; 5) Selección de una hipótesis; 6) Ejecución de la acción para comprobar hipótesis; 7) Evaluación de los efectos de la acción; 8) Generalizaciones. (Lewin,1973)

Por esto resulta práctico aplicarlo en un ambiente laboral como la Industria Refresquera donde toda acción tiene sentido de urgencia y con exigencia de resultados, tomando en cuenta que el Método IA:

- Mejora procesos y procedimientos sin detenerlos.
- Desde los actores involucrados se descubren las áreas problemas.
- Apoya la formación de equipos de trabajo.
- Busca cambios planificados con fundamento científico y con medición permanente para realizar los ajustes necesarios.
- Permite delimitar las competencias necesarias para desarrollar las acciones con mayor eficacia y eficiencia.

Es así como el Método Investigación – Acción da lugar a la praxis, (proceso síntesis entre teoría y práctica) , la cual es el resultado de una reflexión - investigación continua sobre la realidad abordada no sólo para conocerla, sino para transformarla; en la medida que haya mayor reflexión sobre la realidad, mayor calidad y eficacia transformadora se tendrá en ella. La investigación y la acción se funden creadoramente en la praxis.

OBJETIVO GENERAL

Mejorar resultados de la Industria Refresquera en el área de Comercialización a través de la implementación de métodos innovadores como lo es el Método de Investigación – Acción.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Demostrar la importancia que tiene el área de Comercialización en el desarrollo de la Industria Refresquera.
- Conocer las ventajas de la aplicación del Método de Investigación-Acción en las empresas.
- Propiciar la participación de los diferentes niveles jerárquicos para la resolución de problemas.
- Integrar un esquema de trabajo continuo que se considere filosofía de empresa.

CAPÍTULO I

1.1 ADMINISTRACIÓN

Se define como el proceso de alcanzar metas organizacionales trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales. Una comparación entre esta definición y las definiciones de administración ofrecidas por varios y diferentes teóricos de la administración contemporánea muestra que existe algún acuerdo en el sentido de que la administración tiene las tres siguientes características principales.

- a) La administración es un proceso o una serie de actividades continuas y relacionadas.
- b) La administración implica y se concentra en alcanzar metas organizacionales.
- c) La administración alcanza estas metas trabajando con y por medio de personas y otros recursos organizacionales.

Definiciones contemporáneas de la administración:

1. Es el proceso a través del cual un grupo dirige las acciones de otros hacia metas comunes. (Massie y Douglas, 1975).
2. Implica la coordinación de recursos humanos y materiales para el logro de objetivos. (Kast y Rosenzweig, 1973).
3. Es la coordinación de todos los recursos a través de los procesos de planeación, organización, dirección y control a fin de alcanzar los objetivos establecidos. (Sisk, 1971).
4. Es el establecimiento de un medio ambiente efectivo para las personas que operan en grupos organizacionales formales. (Koontz y O'Donnell, 1980).

5. Implica las actividades emprendidas por una o más personas con el objeto de coordinar las actividades de otros en la consecución de metas que no pueden ser logradas por una sola persona. (Donnelly, Gibson e Ivancevich,1975).

Esencialmente la función de los administradores consiste en guiar a las organizaciones hacia el logro de metas. Todas las organizaciones existen para algún propósito u objetivo, y los administradores tienen la responsabilidad de combinar y usar los recursos organizacionales para asegurar que las organizaciones logren sus propósitos. La administración desplaza las organizaciones hacia estos propósitos o metas asignando actividades que ejecutan los miembros de la organización. Si estas actividades son diseñadas en forma efectiva, la producción de cada trabajador individual representará una contribución para el logro de las metas organizacionales. La administración se esfuerza por fomentar la actividad individual, que conduce al logro de las metas organizacionales y pretende eliminar la actividad individual, que obstruye el logro de las metas de la organización. La administración debe tener presente las metas organizacionales en todo momento.¹

El proceso administrativo: Funciones administrativas.

Las funciones básicas en la administración son la planeación, organización, influencia y control.

1. La planeación implica la elección de las tareas que deben ser ejecutadas para alcanzar las metas organizacionales. Esbozando la forma en la que

¹ Certo, Samuel. 1992.

- dichas tareas deben ser realizadas, e indicando el momento en el que se deben ejecutar. La actividad de planeación se concentra en el logro de metas. Los administradores, a través de sus planes, describen en forma exacta lo que las organizaciones deben hacer para tener éxito. Lo que interesa a los administradores es el éxito organizacional en el futuro cercano o a corto plazo así como el éxito en el futuro más distante o a largo plazo.
2. La organización puede concebirse como la asignación de las tareas desarrolladas durante la planeación a diversos individuos, grupos o ambos dentro de la empresa. Esta función crea los mecanismos para poner los planes en acción. Las personas que operan dentro de la organización reciben asignaciones de trabajo que contribuyen al logro de las metas. Las tareas están diseñadas de tal forma que el rendimiento individual contribuye al éxito de los departamentos, el cual contribuirá al éxito de las divisiones y éste a su vez contribuirá al éxito general de la organización.
 3. La influencia es otra de las funciones básicas dentro del proceso administrativo. Esta función también se conoce como motivación, liderazgo, dirección o desempeño y se relaciona principalmente con las personas dentro de las organizaciones. La influencia puede definirse como el proceso de guiar las actividades de los miembros de una organización en direcciones apropiadas. La dirección apropiada, tal como se usa en esta definición, es cualquier dirección que ayude a la organización a desplazarse hacia el logro de las metas. El propósito final de la influencia es incrementar la productividad. Las situaciones de trabajo orientadas hacia el aspecto humano normalmente generan niveles más elevados de producción en el largo plazo que las situaciones de trabajo que las personas encuentran desagradables.
 4. El control es la función administrativa a través de la cual los administradores:

- Reúnen información que mide el desempeño reciente dentro de la organización.
- Comparan el desempeño actual con los estándares preestablecidos de desempeño.
- A partir de la comparación anterior determinan si la organización debe ser modificada para satisfacer los estándares preestablecidos.

El control es un proceso continuo. Los administradores reúnen continuamente la información, hacen sus comparaciones, y tratan de encontrar nuevas formas de mejorar la producción a través de modificaciones organizacionales.

Proceso administrativo y logro de metas.

Las cuatro funciones de la administración están integralmente relacionadas y no pueden separarse porque el desempeño de una depende del desempeño de las otras. La organización se basa en planes que se desarrollan durante el proceso de la planeación, mientras que los sistemas de influencia deben ser diseñados para reflejar tanto estos planes como el diseño organizacional usado para implementarlos. La cuarta función, el control, propone posibles modificaciones a los planes existentes, a la estructura organizacional y al sistema de motivación para desarrollar un esfuerzo más exitoso.

Habilidades administrativas.

Ningún análisis de los recursos organizacionales podría considerarse completo al no mencionar las habilidades administrativas, pues éstas son tal vez la principal determinante de la efectividad y la eficiencia de los administradores. Según un artículo realizado por Robert L. Katz, el éxito administrativo depende

principalmente del desempeño más que de los rasgos de personalidad. Katz también afirma que la habilidad de los administradores para la ejecución es un resultado de las habilidades administrativas que poseen. Si los administradores tienen las habilidades administrativas necesarias, tal vez tendrán un buen desempeño y serán relativamente exitosos. Por otra parte, si los administradores no tienen las habilidades administrativas necesarias, probablemente tendrán un desempeño pobre y también una falta de éxito relativa.

Katz indica que tres tipos de habilidades son importante para un desempeño administrativo exitoso. Los administradores deben tener habilidades técnicas, habilidades conceptuales y habilidades humanas. Las habilidades técnicas implican procedimientos relacionados con el trabajo. Las habilidades humanas son aquellas que desarrollan la cooperación dentro del grupo que está siendo dirigido. Las habilidades humanas implican el trabajo con actitudes, con comunicación, con individuos y con grupos, y con intereses individuales; en síntesis el trabajo con personas. Las habilidades conceptuales se refieren a la habilidad de concebir la organización como un todo. Los administradores que poseen habilidades conceptuales tienen mayor capacidad para entender la forma en que las diversas funciones de la organización se complementan entre sí, la relación de la organización con su medio ambiente, y la forma en que los cambios en una parte de la organización afectan al resto de los elementos de la misma.

Básicamente, a medida que uno se desplaza de los niveles administrativos inferiores hacia los superiores, las habilidades conceptuales se hacen muy importantes y las habilidades técnicas adquieren una importancia menor. El argumento que apoya esto es que a medida que los administradores avanzan en una organización, sus tareas tienen menor relación con la actividad de producción o con las áreas técnicas y mayor con la dirección de la organización como un todo.

Las habilidades humanas, sin embargo, son de gran importancia, para los administradores de niveles alto, medio y bajo o de supervisión. El común denominador de todos los niveles administrativos son las personas.

ENFOQUES A LA ADMINISTRACIÓN

Existen varios enfoques para analizar las situaciones administrativas y reaccionar ante ellas. Cada enfoque recomienda un método de análisis básicamente diferente y un diferente tipo de acción administrativa como resultado de este análisis.

Durante años, ha sido común el desacuerdo acerca del número exacto de enfoques distintos que existen para la administración y lo que implica cada enfoque. En un intento por organizar y condensar los diversos enfoques, Donnelly, Gibson e Ivancevich combinaron las ideas de Koontz y O'Donnell y de Massie y Haynes y ofrecieron estos tres:

- 1) El Enfoque Clásico.
- 2) El Enfoque Conductual.
- 3) El Enfoque de Ciencias de la Administración.

Ellos afirmaron que su objetivo era simplificar el análisis del campo de la administración sin sacrificar información significativa.

Se presenta también un cuarto enfoque contingente y un quinto enfoque sistémico como una tendencia más reciente en el pensamiento administrativo.

El enfoque clásico para la administración es el resultado del primer esfuerzo significativo que se concentró en el desarrollo de un cuerpo de ideas y pensamientos administrativos. Los escritores que participaron en este esfuerzo

son considerados los pioneros del estudio de la administración. Muchas de sus ideas eran opiniones subjetivas que se basaban en la experiencia administrativa directa así como en los pensamientos y opiniones de otros administradores. En el enfoque clásico para la administración se hace hincapié en la eficiencia y se recomienda que los administradores se esfuercen continuamente por incrementar la eficiencia organizacional a fin de incrementar la producción.

Para fines de análisis, el enfoque clásico para la administración se divide en dos áreas distintas. La primera área, el análisis de la administración en el nivel inferior, consiste principalmente en los trabajos de Frederick W. Taylor, Frank y Lillian Gilbreth y Henry L. Gantt. Estos autores estudiaron principalmente los puestos de los trabajadores de los niveles más bajos de la estructura jerárquica. La segunda categoría, un análisis general de la administración, se concentra principalmente en el estudio de la función administrativa como un todo. El principal contribuyente a esta categoría es Henri Fayol.

Análisis de la administración a nivel de línea.

El análisis de la administración en el nivel de línea se concentra en “la única forma” de ejecutar una tarea; es decir, cómo puede ser estructurada una tarea para obtener la producción más elevada de los trabajadores. La eficiencia es un aspecto de gran importancia. El proceso para encontrar esta “única forma” se ha denominado método científico de la administración o, simplemente administración científica. Aunque sería concebible que las técnicas de la administración científica pudieran aplicarse a todos los niveles administrativos, su investigación, sus aplicaciones y sus ejemplos se relacionan principalmente con los administradores de nivel de línea. Taylor, Gilbreth y Gantt fueron los principales contribuyentes de ésta área.

Frederick W. Taylor (1856-1915)

Debido a la importancia de sus contribuciones, Frederick Taylor se conoce comúnmente como el “padre de la administración científica”. Su primera meta fue incrementar la eficiencia del trabajador diseñando científicamente los puestos de trabajo. Su premisa básica era que existía “una única forma” de hacer un trabajo y que esa “forma” debía ser descubierta y puesta en marcha. Taylor supuso que el trabajo de cualquier trabajador podría ser perfectamente definido.

Frank Gilbreth (1868-1924) y Lillian Gilbreth (1878-1972)

Los Gilbreth también hicieron contribuciones importantes al método científico. Por definición, por lo tanto, se dedicaron a buscar y usar “la única forma” de ejecutar un trabajo. La principal herramienta de investigación en sus trabajos fue el estudio de movimientos, el cual consistía en reducir cada trabajo a los movimientos mínimos posibles. Este análisis de movimientos fue usado para establecer normas de ejecución del trabajo y eliminar los movimientos innecesarios o improductivos.

Durante un análisis de movimientos, los Gilbreth consideraban el medio ambiente de trabajo, el movimiento mismo y las variables de comportamiento referentes a los trabajadores.

Henry L. Gantt (1851-1919)

El tercer principal contribuyente al área de la administración científica fue Henry L. Gantt. Él, como Taylor y los Gilbreth, se interesó en aumentar la eficiencia del trabajador. Su interés por la administración científica puede haber surgido de sus trabajos realizados con Taylor en Midvale y Bethlehem Steel. Gantt atribuyó lo

insatisfactorio o inefectivo de las tareas y la tarifa por pieza principalmente al hecho de que éstas eran establecidas tomando como base lo que se había realizado en el pasado o la opinión de alguien acerca de lo que podría hacerse. Según Gantt, el conocimiento científico exacto de lo que podría hacerse debería sustituir las opiniones. Él consideraba que éste era el cometido de la administración científica.

La Gráfica de Gantt, primera herramienta de programación que él desarrolló, se usa aún en muchas organizaciones. Básicamente, esta gráfica proporciona a los administradores un resumen fácilmente comprensible del trabajo que ha sido programado para periodos específicos, el avance de este trabajo y quien lo ha realizado.

Gantt creía firmemente que la compensación del obrero necesitaba corresponder no sólo a la producción mediante el sistema de tarifa por pieza, sino también a la sobreproducción mediante el sistema de premios.

Análisis general de la administración

El análisis general de la administración, segunda área del enfoque clásico, se concentra en el estudio de la función administrativa como un todo. Mientras que los administradores científicos enfocan el estudio de la administración principalmente en términos del diseño de puestos, los administradores bajo este enfoque estudian todos los niveles del desempeño administrativo.

Henry Fayol (1841-1925)

Fayol, de nacionalidad francesa, empezó su carrera como ingeniero de minas y se preocupó principalmente por controlar las explosiones accidentales en las minas de carbón. Más tarde en su carrera, sus intereses se dirigieron primero a los aspectos geológicos relacionados con la extracción del carbón y

posteriormente al estudio de la función administrativa. Más de 30 años de experiencia práctica dieron a Fayol la información básica a partir de la cual estructuraría su teoría de la administración. En realidad, su teoría ha sido el inicio de muchos de los principios modernos relacionados con la tarea administrativa.

Debido a sus escritos acerca de los elementos de la administración y a sus principios generales de la administración, Fayol se considera generalmente el pionero de la teoría administrativa. Los elementos de la administración que él esbozó –planeación, organización, mando, coordinación y control- son aún más considerados divisiones valiosas en las cuales se puede estudiar, analizar y poner en marcha el proceso administrativo.

Los principios generales de la administración sugeridos por Fayol en 1916 son todavía considerados por la mayoría de los administradores un aspecto de gran importancia para el éxito de las organizaciones modernas.²

1. División del trabajo.
2. Autoridad.
3. Disciplina.
4. Unidad de mando.
5. Unidad de dirección.
6. Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.
7. Remuneración.
8. Centralización.
9. Cadena escalar.
10. Orden.
11. Equidad.
12. Estabilidad en la permanencia del personal.
13. Iniciativa.
14. Espíritu de grupo.

² Certo, Samuel. 1992.

Los principios generales de administración de Fayol cubren una amplia gama de temas. La eficiencia organizacional, el manejo de personas y la acción administrativa adecuada parecen ser los tres principales temas enfatizados.

Limitaciones del enfoque clásico.

Los individuos que contribuyeron al enfoque clásico se vieron probablemente motivados a escribir sobre sus experiencias debido principalmente al éxito que obtuvieron. Estructurar el trabajo para ser más eficiente y definir el cometido del administrador en una forma más precisa produjo un mejoramiento significativo en la productividad, individuos como Taylor y Fayol documentaron rápidamente sus experiencias.

Sin embargo, la variable humana de las organizaciones puede no estar recibiendo la importancia adecuada en el enfoque clásico. Las personas que trabajan en la actualidad probablemente no se ven tan influidas por los premios que propone el enfoque clásico como lo estarían en el siglo XIX. Generalmente, se conviene en que las áreas interpersonales críticas, como el conflicto, la comunicación, el liderazgo y la motivación no recibieron atención suficiente en el enfoque clásico.

En el **enfoque conductual para la administración** se pone de relieve el esfuerzo por incrementar la producción a través del entendimiento de las personas. Si los administradores entienden a las personas que trabajan con ellos y adaptan sus organizaciones a ellas, el éxito organizacional generalmente ocurrirá.

El enfoque conductual generalmente se describe como aquel que empieza con una serie de estudios realizados entre 1924 y 1932. Mediante dichos estudios se

investigó el comportamiento y las actitudes de los trabajadores ubicados en Hawthorne (Chicago) Works de la Western Electric Company. Los resultados de estos estudios generalmente se dividen en dos etapas: experimentos controlados en la sala de ensamble de relevadores (su conclusión fue que los factores humanos dentro de la organización pueden influir significativamente en la producción) y experimento efectuado en la sala de cableado de tableros (se concluyó que los grupos sociales en las organizaciones pueden efectivamente ejercer una presión suficiente para influir a los individuos hacia el desinterés por los incentivos monetarios).

El intento por entender a las personas es aún una fuerza de gran magnitud dentro de la investigación actual de las organizaciones.

El enfoque de ciencias de la administración indica que los administradores pueden mejorar sus organizaciones usando el método científico y las técnicas matemáticas disponibles para resolver problemas operacionales.

Inicios del enfoque de ciencias de la administración.³

El enfoque de ciencias de la administración o de investigación de operaciones (IO) puede rastrearse hasta la segunda guerra mundial. Durante esta era, eminente científicos fueron llamados para resolver los complicados problemas operacionales que existían en el ámbito militar. Los científicos fueron organizados en equipos que finalmente se conocieron como grupos de investigación de operaciones o grupos IO.

Estos grupos de investigación generalmente incluían físicos u otros científicos de gran envergadura, quienes usaban el método de resolución de problemas que mejor conocían: el método científico, es así como obtuvieron mucho éxito al usarlo para resolver los problemas operacionales.

³ Emshoff, James, 1971.

El enfoque contingente⁴.

Pone de relieve el punto de vista de que lo que los administradores hacen en la práctica depende de un conjunto dado de circunstancias. En esencia son las relaciones del tipo "si-entonces". "Si" esta variable situacional existe, "entonces" esta es la acción que probablemente debería tomar un administrador. Pretende delinear las condiciones o situaciones en las cuales varios métodos de administración tienen la mayor probabilidad de éxito Este enfoque se basa en la premisa de que aunque probablemente no exista un mejor método para resolver un problema administrativo en todas las organizaciones, tal vez si exista un mejor método para resolver cualquier problema administrativo en una organización. Quizá los principales desafíos del uso del enfoque son:

- Percibir las situaciones organizacionales tal y como existen en la realidad.
- Elegir las tácticas de administración más convenientes para esas situaciones.
- Implantar en forma adecuada esas tácticas.

El enfoque sistémico⁵.

Se basa en la teoría general de sistemas. La principal premisa de esta teoría es que para entender completamente la operación de una entidad, ésta debe ser concebida como un sistema. Un sistema se define como un número de partes interdependientes que funcionan como un todo para algún propósito. Integra el conocimiento de varios campos de especialización a fin de que el sistema como un todo, pueda ser mejor entendido.

⁴ Luthans, Fred, 1976.

⁵ Bertalanffys, Von. 1951.

El sistema administrativo⁶.

Está formado por diversas partes que funcionan sobre una base de interdependencia para alcanzar un propósito. Las partes principales del sistema administrativo son el insumo organizacional, el proceso organizacional y el producto organizacional. Es un sistema abierto, que interactúa con su medio ambiente: gobierno, clientes y competidores. Cada uno representa una influencia potencial del ambiente, el cual podría cambiar significativamente el futuro de un sistema administrativo.

⁶ Certo, Samuel, 1992.

1.2 DESARROLLO ORGANIZACIONAL

ESTRUCTURA

Las organizaciones crean la estructura para facilitar la coordinación de las actividades y controlar las acciones de sus integrantes. La estructura se compone de tres componentes. El primero se refiere al grado en que las actividades dentro de la organización se dividen o se diferencian. A esto le llamamos complejidad. Segundo, hay la medida en que se aplican reglas y procedimientos. Este componente recibe el nombre de formalización. El tercer componente de la estructura es la centralización, que considera dónde reside la autoridad de la toma de decisiones.

Complejidad

La complejidad comprende tres formas de diferenciación: horizontal, vertical y espacial. La diferenciación horizontal incluye el grado de separación horizontal entre las unidades. Podemos afirmar que, cuanto mayor sea el número de ocupaciones diferentes en el seno de una organización que requieren conocimientos y destrezas especializadas, más grande será su complejidad horizontal. ¿Por qué? Porque las diversas orientaciones dificultan más la comunicación de los integrantes de la organización y lo mismo sucede con la coordinación de las actividades de la gerencia. Cuando una organización tiene problemas de coordinación porque los contadores de costos no logran entender las prioridades de los ingenieros industriales o porque el personal de mercadotecnia y crédito persigue metas antagónicas, la fuente de los problemas es la diferenciación horizontal.¹

¹ Robbins, Stephen. 1987.

La diferenciación vertical se refiere a la profundidad de la jerarquía organizacional. Cuantos más niveles haya entre la alta gerencia y los operativos, más compleja será la organización. Ello se debe a que existen mayores probabilidades de distorsión en la comunicación, es más fácil coordinar las decisiones del personal gerencial y más problemático que la alta gerencia supervise de cerca la acción de los operativos cuando hay más niveles verticales.

La diferenciación espacial se refiere al grado en que la ubicación de las instalaciones físicas y el personal de una organización se hallan geográficamente dispersos. A medida que aumenta la diferenciación espacial también lo hace la complejidad, pues la comunicación, la coordinación y el control se tornan más difíciles.

Formalización

La formalización denota hasta qué punto los puestos de una organización están estandarizados. Si un trabajo muestra gran formalización, su titular tiene un mínimo de libertad respecto a lo que ha de hacerse, cuándo hay que hacerlo y cómo se hará. Cabe suponer que los empleados manejen siempre los datos de entrada en la misma forma, produciendo así los mismos resultados. Hay descripciones explícitas de trabajo (puestos), muchas reglas organizacionales y procedimientos claramente definidos que abarcan los procesos en las empresas donde exista un alto grado de formalización. Cuando ésta es la escasa, los comportamientos laborales no están muy programados y los empleados gozan de gran margen para ejercer su libertad en el trabajo. Ésta última guarda relación inversa con el grado en que el comportamiento está programado por la organización; de ahí que, cuanto mayor sea la estandarización, menos indicaciones recibe el empleado sobre la manera de realizar su trabajo.

Centralización

En algunas empresas los ejecutivos de alta gerencia toman todas las decisiones. Los gerentes de nivel inferior se limitan a cumplir con las directivas de aquellos. En el otro extremo encontramos organizaciones donde la toma de decisiones recae sobre los gerentes más cercanos a la situación. Al primer caso se le llama centralización; al segundo descentralización.

El término centralización designa el grado en que la toma de decisiones se concentra en un solo punto de la organización. El concepto incluye sólo la autoridad formal, es decir, los derechos inherentes al puesto. Suele decirse que, si la alta gerencia se reserva las decisiones principales con poca o nula aportación por parte del personal de nivel inferior, la empresa está centralizada. En cambio, cuanto más participe sea el personal o se le dé libertad de tomar decisiones, mayor descentralización mostrará la organización.

Una organización caracterizada por la centralización es intrínsecamente distinta, desde el punto de vista estructural, a la descentralizada. En esta última pueden tomarse medidas más rápidas para resolver problemas, más personas intervienen en las decisiones y los empleados tienden menos a sentirse enajenados de los encargados de tomar las decisiones que afectan a su vida.²

CLASIFICACIÓN DE LAS ESTRUCTURAS DE LA ORGANIZACIÓN

Estructura mecanicista y orgánica

La estructura global de una empresa generalmente cae en uno de dos diseños. Uno es la estructura mecanicista. Se caracteriza ésta por la complejidad (sobre todo por la fuerte diferenciación horizontal), mucha formalización, una red

² Robbins, Stephen. 1987.

limitada de información (casi siempre una comunicación descendente) y escasa participación de los miembros de bajo nivel en la toma de decisiones. En el otro extremo se encuentra la estructura orgánica. Tiene poca complejidad y formalización, posee una amplia red de información (por medio de la comunicación lateral, ascendente y descendente) y supone una fuerte participación en la toma de decisiones. La estructura orgánica, en cambio, es flexible y se adapta a las circunstancias. La coordinación se logra en ella por una comunicación y ajuste constantes.³

La dicotomía mecanicista-orgánica es una designación útil para hacer generalizaciones sobre las estructuras de la organización. En realidad, el mundo de las empresas no está definido con tanta nitidez. Con todo, podemos introducir dos formas estructurales específicas que contienen los ingredientes especiales de ambos tipos de diseño. La burocracia define la estructura que presenta la mayor parte de las características propias del modelo mecanicista. La adhocracia o estructura adhocrática, combina casi todos los rasgos que hemos atribuido al modelo orgánico.

Para muchos el término burocracia denota automáticamente multitud de atributos que implican ineficiencia: trámites, aplicación rígida de normas y repetición de trabajos. Eso no es lo que nosotros entendemos por burocracia. Cuando hablamos de ella estamos refiriéndonos a un diseño estructural que el sociólogo alemán Max Weber⁴ atribuye las características siguientes:

División del trabajo.

Jerarquía bien definida de la autoridad

Gran formalización.

Naturaleza impersonal.

Decisiones del empleo basadas en los méritos.

³ Robbins, Stephen. 1987.

⁴ Weber, Max. The Theory of Social and Economic Organization, 1947.

Posibilidad de seguir una carrera.

Separación neta entre el trabajo en la organización y la vida personal.

Si bien las características anteriores representan la burocracia ideal o perfecta, tomadas en conjunto nos dan una descripción bastante fiel de la mayor parte de las organizaciones. Desde el punto de vista estructural, muestran gran complejidad y formalización. El hecho de que estén centralizadas o descentralizadas depende casi siempre del tipo de personal con que cuentan. Si los empleados son profesionales o poseen destrezas especializadas, la burocracia será descentralizada.

Lo que la burocracia es para la forma mecanicista, lo es la adhocracia para la forma orgánica. El vocablo "adhocracia" designa cualquier estructura esencialmente flexible, ajustable y organizada en torno a problemas concretos que debe resolver un grupo de extraños relativos que tienen diversos conocimientos profesionales. En términos de nuestras dimensiones estructurales, las adhocracias deben caracterizarse como provistas de una complejidad baja a moderada, de escasa formalización y de una toma de decisiones descentralizada. La adhocracia puede ser un grupo con un proyecto temporal, un grupo de trabajo o comité. Por ejemplo, si Procter & Gamble quisiera desarrollar y diseñar un nuevo producto (digamos, una pasta dental) se basará en una estructura adhocrática. El personal con experiencia en finanzas, mercadotecnia, fabricación, contabilidad de costos, diseño del producto, investigación y otras áreas relevantes sería localizado en sus departamentos funcionales y sería asignado temporalmente a la tarea de crear el producto, diseñar el empaque, investigar el mercado, calcular los costos de fabricación y estimar el margen de utilidad. Una vez resuelto enteramente el problema y que el producto está listo para ser fabricado en grandes cantidades, se disuelve la estructura adhocrática y la pasta dental se integra a la estructura funcional permanente.

CAMBIO Y DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El cambio tiene por objeto hacer que las cosas sean diferentes. La intervención para el cambio es una acción planeada y tendiente a modificar las cosas. La persona o personas que fungen como catalizadores y asumen la responsabilidad de dirigir el cambio reciben el nombre de agentes de cambio. El desarrollo organizacional es una designación común con que se describe el método orientado a los sistemas tendiente a lograr el cambio.⁵

El comportamiento organizacional es una disciplina que investiga el influjo que los individuos, grupos y estructura ejercen sobre la conducta dentro de las organizaciones, a fin de aplicar esos conocimientos y mejorar la eficacia de ellas.

Un cambio exitoso requiere descongelar el estatus quo, cambiar hacia un nuevo estado y recongelar el nuevo cambio para hacerlo permanente. En este proceso de tres etapas está implícito el reconocimiento que la mera introducción del cambio no garantiza ni la eliminación de la condición previa a él ni la permanencia al cambio.⁶

El status quo puede considerarse un estado de equilibrio. Para separarse de él o sea para superar las presiones de la resistencia individual y del conformismo del grupo, es indispensable un descongelamiento.⁷ Y ello puede lograrse en una de tres formas. Podemos intensificar las fuerzas impulsoras que desvían la conducta del status quo. Y podemos aminorar las fuerzas de restricción que impiden alejarse del equilibrio actual. Una tercera opción consiste en combinar los dos primeros métodos.

⁵ Goodman & Kurke. 1982.

⁶ Lewin, 1951.

⁷ Robbins, Stephen. 1987.

Una vez logrado el descongelamiento, el cambio puede introducirse. En realidad no hay una línea que separe claramente el descongelamiento y el movimiento. Muchos de los intentos por descongelar el status pueden por sí mismos causar movimiento. En consecuencia, las tácticas tendientes a superar la resistencia usadas por los agentes de cambio pueden actuar sobre el descongelamiento y el movimiento.

Se han propuesto tácticas que los agentes de cambio pueden aplicar al afrontar la resistencia al cambio⁸:

1. Educación y comunicación. La resistencia puede reducirse mediante la comunicación con los empleados a fin de que entiendan los motivos del cambio. Esta táctica supone básicamente que la causa de la resistencia radica en una información errónea o en una mala comunicación: si a los empleados se les suministra información correcta y se disipan los malos entendidos, la resistencia desaparecerá.
2. Participación. Es difícil que una persona se resista a una decisión de cambio en la cual ha intervenido. Antes de hacer un cambio, conviene que los que se oponen a él participen en el proceso de decisión. Suponiendo que todos los participantes tengan suficiente experiencia para hacer una aportación significativa, su intervención atenuará la resistencia, logrará una aceptación personal y mejorará la calidad de la decisión del cambio.
3. Facilitación y apoyo. Los agentes de cambio pueden ofrecer una gran diversidad de esfuerzos de apoyo tendientes a reducir la resistencia. Cuando el miedo y la ansiedad de los empleados son considerables, el ajuste se facilita con la orientación brindada, con el aprendizaje de nuevas

⁸ Kotter & Schlesinger, 1979.

destrezas o con apoyo de terapia. Requiere de mucho tiempo, es costosa y no garantiza el resultado.

4. Negociación. Otra forma en que el agente de cambio puede superar la resistencia al cambio consiste en dar algo de valor por una disminución de la resistencia. La negociación como táctica a veces resulta necesaria cuando la resistencia proviene de una fuente poderosa.
5. Manipulación y cooptación. La manipulación se refiere a los intentos de ejercer una influencia oculta. Distorsionar y desvirtuar los hechos para que parezcan más atractivos, retener información indeseable o crear falsos rumores para que los empleados acepten un cambio constituyen ejemplos de manipulación. En cambio, la cooptación es una forma de manipulación y participación que intenta "comprar" a los líderes de un grupo de resistencia ofreciéndoles un papel clave en la decisión del cambio. Se busca su consejo, no para llegar a una decisión más adecuada sino para conseguir su respaldo. La manipulación y la cooptación son formas poco costosas y fáciles de lograr el apoyo por parte de los adversarios, pero es una táctica contraproducente cuando el sujeto se da cuenta del engaño. El agente de cambio entonces pierde toda credibilidad.
6. Coerción. Consiste en aplicar amenazas directas o en imponer la fuerza a los que se resisten. Las ventajas e inconvenientes son más o menos los mismos que se señalaron en el punto anterior.

Suponiendo que se haya introducido el cambio, para que éste tenga éxito la nueva situación debe ser re congelada a fin de que perdure. A menos que se tome esta última medida, existe una gran posibilidad de que el cambio dure poco y de que los empleados traten de volver al anterior estado de equilibrio. El objetivo de re congelamiento es pues, estabilizar la nueva situación al equilibrar las fuerzas impulsoras y las de restricción.

Para reforzar la nueva situación habrá que reestructurar reglas y normas formales que rigen el comportamiento de los afectados por el cambio. Desde luego, con el tiempo las normas del grupo evolucionarán para sostener el nuevo equilibrio.

VALORES Y OBJETIVOS DEL DESARROLLO ORGANIZACIONAL

El desarrollo organizacional fue definido antes como un “enfoque del cambio orientado a los sistemas” y como “una serie de actividades destinadas a dirigir el cambio”. No todas las actividades relacionadas con el cambio se incluirán necesariamente bajo la designación de desarrollo organizacional.

Las intervenciones del desarrollo organizacional suelen realizarse a partir de valores humanísticos-democráticos. El agente de cambio puede ser directivo en el desarrollo organizacional, sin embargo, se da mucha importancia a la colaboración. Conceptos como poder, autoridad, control, conflicto y coerción gozan de poco aprecio entre los agentes de cambio. Los siguientes puntos señalan brevemente los valores fundamentales en casi todos los intentos de desarrollo organizacional⁹:

1. Respeto por la gente. Se juzga que los individuos son responsables, escrupulosos y buenos. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
2. Confianza y apoyo. La confianza, autenticidad, apertura y ambiente de apoyo caracterizan a una organización eficiente y sana.
3. Igualdad de poder. Las organizaciones eficientes conceden poca importancia a la autoridad jerárquica y al control.
4. Confrontación. No deben ocultarse los problemas, sino que es preciso afrontarlos abiertamente.

⁹ Robbins, Stephen. 1987.

5. Participación. Cuanto más intervengan en las decisiones relativas al cambio los que van a ser afectados por él, mayor será su compromiso en la realización de las decisiones.

Los programas del desarrollo organizacional se centran primordialmente en el nivel de la organización entera, en el departamento o en el grupo de trabajo.

Diez resultados positivos obtenidos por el desarrollo organizacional.¹⁰

1. Mejor eficiencia organizacional (aumento de la productividad y del espíritu de equipo; establecimiento más adecuado de metas, mejor planificación y organización; responsabilidades y metas más claras; mejor utilización de los recursos humanos; mejoramiento en la línea de fondo)
2. Mejor administración desde la alta gerencia hasta los niveles más bajos.
3. Mayor compromiso y participación por parte de los miembros de la organización para hacerla más próspera.
4. Mejoramiento del trabajo en equipo dentro de los grupos y entre ellos.
5. Mejor conocimiento de la organización de sus fuerzas y limitaciones.
6. Mejoramiento de las comunicaciones, la solución de problemas y habilidades en la resolución de conflictos, lo cual origina una mayor eficiencia y menos pérdida de tiempo ante las interrupciones de las comunicaciones, participación en los juegos y confrontaciones en que se pierde o se gana.
7. Intentos por crear un ambiente de trabajo que aliente la creatividad y la apertura, brindando oportunidades de crecimiento y desarrollo personal, además de premiar el comportamiento sano y responsable.
8. Una disminución considerable de la conducta disfuncional.

¹⁰ MODMAN: Managing Organization Change and Development de D.D. Warrick, p. 10,1984..

9. Mayor conocimiento personal y organizacional que mejora la capacidad de la organización para adaptarse al constante cambio del ambiente y para seguir creciendo, aprendiendo, sin dejar de ser competitivos.
10. La capacidad de atraer y conservar personas sanas y productivas.

1.3 MERCADOTECNIA

La mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros.¹

Esta definición se basa en los conceptos esenciales siguientes:

- Necesidades, deseos y demandas.
- Productos.
- Valor, Costo y Satisfacción.
- Intercambio, transacciones y relaciones.
- Mercados.

Necesidades, deseos y demandas.

El punto de partida de la disciplina de la mercadotecnia radica en las necesidades y deseos humanos.

Es conveniente hacer una distinción entre necesidades, deseos y demandas. La necesidad humana es el estado en el que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos. Estas necesidades no han sido creadas por la sociedad o por los comerciantes, sino que forman parte integral de la biología y de la condición humana.

Los deseos son los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. Los deseos humanos continuamente están siendo modelados y remodelados por fuerzas sociales e instituciones tales como iglesias, escuelas, familias y corporaciones comerciales y medios de comunicación.

¹ Kotler, 1993.

Las demandas son requerimientos de productos específicos que están respaldados por la capacidad y voluntad de adquirirlos. Los deseos se tornan en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo. Las empresas no sólo deben medir cuántas personas quieren sus productos, sino también lo que es aún más importante, cuántas realmente desearían y podrían comprarlo. Los mercadólogos tratan de incluir en la demanda haciendo al producto atractivo, accesible y de fácil disposición.

Productos

Producto es todo aquello que puede ofrecerse a alguien para satisfacer una necesidad o un deseo. Se emplea la expresión productos y servicios para distinguir entre los objetos físicos y los intangibles.

La función del experto en mercadotecnia es, más que la descripción de sus características, la venta de los beneficios o servicios contenidos en los productos físicos. Los vendedores que se concentran en el producto, en vez de en las necesidades del cliente, se dice que sufren de “miopía de mercadotecnia”².

Valor, costo y satisfacción.

Cada producto tiene diferente capacidad para satisfacer diferentes necesidades. El concepto guía es valor. El cliente hará una estimación de valor de cada producto para satisfacer sus necesidades; puede clasificar los productos del más satisfactorio al menos satisfactorio. Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades. Pero antes de realizar la compra, el cliente evaluará el valor y el precio del producto antes de hacer la elección. Elegirá el producto que le dé el máximo valor por su dinero.

² Levitt, Theodore, 1960.

Intercambio, transacciones y relaciones.

La mercadotecnia surge de adquirir los productos mediante intercambio: el acto de obtener de alguien un producto deseado, ofreciendo algo a cambio. Intercambio es el concepto determinante en el que se sustenta la mercadotecnia. Para que el intercambio tenga lugar, deben satisfacerse cinco condiciones:

1. Que existan al menos dos partes.
2. Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra parte.
3. Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega.
4. Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta.
5. Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

El intercambio debe verse como un proceso más que como un acontecimiento. Se dice que dos partes están comprometidas en intercambio si hacen negociaciones y si se encaminan a un acuerdo. Si se llega a un acuerdo, decimos que tiene lugar una transacción.

Las relaciones de mercadotecnia se obtienen cuando los mercadólogos hábiles tratan de establecer relaciones a largo plazo, confiables y seguras con clientes, distribuidores, comerciantes y proveedores. Esto se logra prometiendo y entregando a la otra parte alta calidad, buen servicio y precios justos todo el tiempo. Se consigue fortaleciendo los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de las dos organizaciones.

El resultado final de las relaciones de mercadotecnia es la estructuración de un bien único de la empresa, llamado red de mercadotecnia. Una red de mercadotecnia está formada por la empresa y compañías con las cuales ha establecido relaciones comerciales sólidas y confiables. Cada vez más la mercadotecnia está tratando de sustituir la maximización de utilidades en cada transacción individual por la maximización de las relaciones provechosas con las

otras partes. El principio de operación es: establece buenas relaciones y las transacciones redituables enseguida se darán.

Mercados

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.

Así, el tamaño del mercado depende del número de personas que muestren la necesidad, tengan los recursos que interesen a otros y estén dispuestos a ofrecer dichos recursos en intercambio por lo que ellos desean.

Los mercadólogos dicen que los vendedores constituyen la industria y los compradores el mercado. Los vendedores y los compradores están relacionados por cuatro flujos. Los vendedores envían al mercado bienes, servicios y comunicaciones; a cambio reciben dinero e información. La conexión muestra el intercambio de dinero por bienes; la conexión exterior muestra el intercambio de información.

ORIENTACIÓN DE LA EMPRESA HACIA LOS MERCADOS

El concepto de venta

El concepto de venta afirma que si se les deja solos, los consumidores generalmente no comprarán productos de la organización. Por tanto, ésta debe emprender un esfuerzo agresivo de ventas y promoción.³

El objetivo de la mercadotecnia es hacer que las ventas sean superfluas. El objetivo de la mercadotecnia es conocer y comprender tan bien al cliente, que el producto o servicio se adecue a él y se venda por sí mismo. Idealmente, la mercadotecnia debe dar por resultado un cliente que esté listo para comprar; en cuyo caso todo lo que se requerirá es que el producto o servicio se encuentren disponibles.

El concepto de mercadotecnia.

El concepto de la mercadotecnia es una filosofía comercial que surge como un reto ante conceptos previos. Sostiene que la clave para alcanzar las metas organizacionales consiste en determinar las necesidades y deseos de los mercados meta y entregar los satisfactores deseados de forma más eficaz y eficiente que los compradores ⁴.

El concepto de mercadotecnia se sustenta en cuatro pilares principales, que son: *enfoque hacia el mercado, orientación hacia el cliente, mercadotecnia coordinada y rentabilidad*⁵.

³ Rein, Irving. 1972.

⁴ Mckitterick, John. 1957.

⁵ Kotler, 1993.

Enfoque hacia el mercado.

Las empresas funcionan mejor cuando definen cuidadosamente sus mercados objetivo y, realizan su mejor labor cuando preparan un programa de mercadotecnia a la medida de cada mercado meta.

Orientación hacia el cliente.

Una mentalidad orientada hacia el cliente requiere que la empresa defina cuidadosamente las necesidades del mismo desde el punto de vista del cliente, no desde su propio punto de vista.

Las ventas de cada periodo de una empresa provienen de dos grupos: los nuevos clientes y los clientes asiduos. Siempre cuesta más atraer nuevos clientes que retener a los clientes asiduos. Por tanto, la conservación del cliente es más importante que la atracción del cliente. La clave para conservar al cliente es la satisfacción del cliente.

Mercadotecnia coordinada.

La mercadotecnia coordinada significa dos cosas. Primero, que varias de las funciones de mercadotecnia –fuerza de ventas, publicidad, investigación de mercados, etc.- deben coordinarse entre sí. Segundo, la mercadotecnia debe estar bien coordinada con los otros departamentos de la empresa. La mercadotecnia no funciona cuando es meramente un departamento, sólo da resultado cuando todos los empleados se percatan del efecto que tiene en la satisfacción del cliente⁶.

⁶ Kotler, 1993.

Por esta razón, el concepto de mercadotecnia requiere que la empresa realice mercadotecnia interna y mercadotecnia externa. La mercadotecnia interna es la función de contratar, capacitar y motivar con éxito a los empleados capaces de servir bien al cliente. La mercadotecnia interna debe de hecho preceder a la mercadotecnia externa, pues no tiene sentido prometer un servicio excelente antes de que el personal de la empresa esté preparada para proporcionarlo. Se cuenta cómo Bill Marriott, Jr., presidente del consejo de hoteles Marriott, entrevista a los directivos potenciales.

Bill Marriott le dice al candidato de la cadena de hoteles desea satisfacer a tres grupos: clientes, empleados y accionistas y en vista de que los tres son importantes, le pregunta en qué orden debe dárseles satisfacción. La mayoría de los candidatos responde que primero debe satisfacerse al cliente; sin embargo, Bill Marriott piensa diferente. Los empleados deben satisfacerse primero, ya que si están encariñados con su empleo y se sienten orgullosos del hotel, servirán bien a los clientes. Los clientes satisfechos volverán al Marriott con frecuencia y esto tendrá como resultado mayores utilidades, lo cual satisfará a los accionistas.⁷

Rentabilidad.

El propósito del concepto de mercadotecnia es ayudar a las organizaciones a alcanzar metas. En el caso de empresas privadas, la meta principal son las utilidades; en el caso de las organizaciones públicas y no lucrativas, es sobrevivir y atraer los fondos suficientes para desempeñar bien sus funciones. Ahora bien, la clave no es lograr utilidades como tales, sino lograrlas como consecuencia de haber realizado un buen trabajo.

En este contexto, el Área de Comercialización se concibe como el conjunto de áreas staff que trabajan en equipo encaminadas al logro de resultados donde

⁷ Kotler, 1993.

Mercadotecnia forma una parte esencial y medular para Ventas, siendo en ésta última donde se materializan las estrategias y se logran resultados finales mediante una operación y ejecución eficaz, ya que de ahí depende el ingreso de la industria, como se puntualizó anteriormente.

1.4 NUEVAS TENDENCIAS

MILLONARIO EN IDEAS

El capital intelectual es a una empresa lo que la raíz es a un árbol; no se ve, pero es vital para su desarrollo y crecimiento⁸.

La tendencia de contratación en las grandes empresas ha migrado a terrenos diferentes, pues ya no emplean trabajadores sólo por las habilidades manuales que puedan tener: ahora valoran el conocimiento que posee cada candidato. Estamos entrando en la etapa del capital intelectual como factor de competencia. En un periodo no mayor de 20 años, veremos cómo las grandes empresas reducirán a un tercio el número de gerentes y producirán tres veces más ideas que las que actualmente producen.

Siguiendo esta tendencia, Nike, la firma estadounidense de ropa y calzado deportivos, ya no fabrica productos: sólo los diseña y desarrolla. La manufactura se la entrega a empresas secundarias.

De las grandes armadoras de autos en Estados Unidos podemos decir lo mismo: en 1990 tardaban seis años en diseñar un vehículo. Actualmente lo hacen en dos. Y no es que hayan invertido más en maquinaria y equipo; la estrategia fue destinar más recursos al talento y a la investigación, lo que se traduce en capital intelectual.

“Antaño, el valor agregado de una empresa estaba en la materia prima. Posteriormente, en la época industrial, este valor se podía encontrar ya en los productos terminados. En la actualidad, la ventaja competitiva de las empresas está en el talento y el conocimiento de los empleados”, afirma Scout Wawkins, vocero oficial de Scandia, la primera institución privada a nivel mundial que se preocupó por medir el capital intelectual para reflejarlo en un estado financiero.

⁸ Entrepreneur, Capital Intelectual, Volumen 8, No. 1 México.

El capital intelectual se divide en capital estructural y humano. En el primero se incluyen los conocimientos de la empresa, como registros, marca, patentes, proceso de producción y sistemas. El segundo cubre lo que se refiere a la formación, talento, preparación, responsabilidad y habilidades de los trabajadores. De esta forma, la metodología para medir el capital intelectual de una empresa permite darle valor a los bienes intangibles, es decir, los que no se pueden ver ni tocar, como el talento, las habilidades y los conocimientos de los empleados.

“Nosotros teníamos activos intangibles muy valiosos, pero no podían ser medidos y reflejados ante el mundo financiero, así que desarrollamos una metodología que nos permitiera representar esos valores en los reportes financieros de la empresa”, señala Wawkins.

En este concepto de administración de los recursos humanos se involucra a todos los empleados en la generación de ideas para desarrollar proyectos y resolver problemas.

La firma consultora Warren llevó a cabo un experimento en el cual se formó una selecta comisión de empleados “pensadores” y les dio poder de decisión para colocar US\$20 millones en proyectos nada convencionales. Hasta el momento este nuevo modelo de trabajo ha generado más de 300 ideas.

Las viejas pautas de comportamiento han quedado obsoletas, deben abrirse paso a las nuevas corrientes de pensamiento que sean capaces de abordar los problemas desde otro enfoque: el aprovechamiento del capital intelectual.

Revalorar el factor humano.

Pepe Albert, de la consultoría World Wide People & Knowledge, asegura que se gesta una fuerte transformación en la forma de hacer negocios, ya que existe un replanteamiento de todo lo que hasta ahora se ha hecho. Por ello es necesario reconocer el valor que ofrece el talento de las personas a las empresas en un mundo tan digitalizado, donde la mayoría de las compañías tienen acceso a las ventajas tecnológicas y a la información.

Para José Solórzano, presidente de Recursos Humanos del Instituto Mexicano de Ejecutivos en Finanzas (IMEF), el concepto de capital intelectual es totalmente desconocido en México y en el resto de América Latina, pues las compañías no lo toman en cuenta, principalmente por problemas educativos.

“Mientras no tengamos gente preparada y capacitada es muy difícil que nuestro país salga adelante. Pero es muy importante que la gente que sí está capacitada se refleje de alguna manera en los estados financieros de las organizaciones. La pregunta es: ¿cuánto vale la gente pensante que toma las decisiones?, indica Solórzano.

Cuando la tendencia nos alcance.

Las empresas mexicanas aún no se han interesado en medir su capital intelectual. El conocimiento de esta tendencia apenas comienza a filtrarse en el sector empresarial.

Mientras tanto, los países nórdicos ya fomentan entre sus compañías ese concepto para que clientes, socios y accionistas conozcan el valor intelectual de sus trabajadores.

Incluso, algunas naciones ya consideran que las empresas que deseen participar en el mercado de valores local entreguen obligatoriamente un reporte con la información sobre su capital intelectual.

El Gobierno de Dinamarca, por ejemplo, prevé crear, en los próximos años, un organismo parecido a una bolsa de valores, pero encargada de medir el valor de las empresas en cuanto a conocimiento.

De esta forma, será necesario modificar los principios de contabilidad para incluir en el estado financiero de la empresa los activos del capital intelectual.

Para Agustín Humann, director general del IMEF, el capital intelectual es un método de medición vanguardista y con gran futuro. "Entre más pronto se utilice esta metodología, más rápido México podrá estar en un nivel adecuado de competencia en el mundo de los negocios", afirma.

El catedrático Gary Hamel, de la Universidad de Harvard, asegura que el instinto generador de riquezas está en el personal libre de pensamiento que se encuentra por debajo de las altas jerarquías organizacionales.

Señala que la nueva forma de triunfar debe estar asentada en la creatividad y la experimentación, situación que necesariamente enfrente a los empleados pensantes y a los ejecutivos asentados, empeñados en no modificar sus estrategias.

Hoy en día no es suficiente ofrecer productos de calidad: es necesario conocer bien las ventajas competitivas de cada uno de los trabajadores para formar una nueva cultura de servicio y superar la competencia.

DIRECCIÓN POR SERVICIO REINGENIERÍA Y CALIDAD

Reingeniería es la revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en medidas críticas y contemporáneas de rendimiento tales como costo, calidad, servicio y rapidez. (Reyes, 1999).

Se define Calidad Total como un sistema de administración que apunta a un continuo incremento en la satisfacción del cliente y la continua disminución real de costos. Trabaja horizontalmente a través de funciones y departamentos, involucrando a todos los empleados, a profundidad se extiende hacia atrás y adelante para incluir la cadena de proveedores y la cadena de clientes. (Evans, 1992).

Los que están en la trinchera, los que hablan con el cliente, son los únicos que conocen realmente lo que está pasando. Procura descubrir lo que ellos saben. Esta es toda la "Calidad total". Sam Walton⁹.

Las empresas de Negocios están para hacer negocios, para hacer dinero. Y se "hace dinero" honradamente logrando clientes satisfechos. Sin embargo, es común que a los clientes se les trata con mal Servicio. Mal Servicio puede venir de una mala "actitud" en el trato, o de malos "procesos" en la operación, o de erróneas "políticas comerciales".

Una de las dificultades para comprender el Servicio es no percatarse de que la gente compra "funciones" y no "productos". Y que las funciones las quiere la gente satisfacer a su medida.

⁹ Ginebra, 1999.

Esto hace que un mercado no sea "continuo"; un mercado es un agregado de segmentos. Los mercados no los segmentamos; se segmentan ellos. O no se segmentan.

Para dar Servicio necesito "pegarme" al mercado, descubrir sus segmentos, a veces muy peculiares, y atender 100 por 100 sus expectativas.

Cuando se cuida todo esto, la experiencia del comprador es satisfactoria. Y la satisfacción repetitiva crea adicción. Un cliente es un comprador adicto.

1.5 CALIDAD

La calidad no es un fenómeno reciente, pero fue hasta en la década de los cincuenta que varias personas que eran autoridades en la materia intentaron introducir sus teorías en diferentes compañías, haciendo eco solamente en empresas japonesas.

Las contribuciones de los tres gurúes de la administración de la calidad son los doctores Deming y Jurán y el Sr. Crosby. Deming y Jurán tienen trayectorias profesionales semejantes: ambos eran profesores estadounidenses que impartieron clases en los años cincuenta en el departamento de administración de la Universidad de Nueva York.

Durante el auge económico posterior a la Segunda Guerra Mundial, Deming y Jurán hicieron fallidos intentos por persuadir a administradores estadounidenses de la importancia de la calidad. Dada la indiferencia de los estadounidenses a sus enseñanzas, ambos académicos decidieron dirigir su mensaje a una audiencia más receptiva: los japoneses.

Su traslado a Japón no pudo haber ocurrido en época más favorable. Antes de la década de los cincuenta las exportaciones japonesas resentían de la mala fama de los productos nacionales, considerados de manufactura defectuosa y calidad inferior¹⁰.

El cambio fue posible en gran medida por las enseñanzas de Deming y Jurán. Ambos contribuyeron a revolucionar la calidad de las industrias japonesas, motivo por el cual se convirtieron prácticamente en héroes de la calidad. Debido

¹⁰ Koontz, 1995.

en parte a su obra, en la actualidad los consumidores de todo el mundo identifican los productos japoneses con la alta calidad.

El último de los miembros de este trío de gurúes de la calidad es Philip Crosby. A diferencia de Deming y Jurán, no cruzó el Pacífico para instruir a los japoneses ni dio origen a su metodología en recintos universitarios. No era académico. Formuló ideas prácticas para el mejoramiento de la calidad mientras trabajaba para diversas compañías estadounidenses. La transmisión de sus conceptos acerca de la calidad le permitió poner en acción sus ideas en Martín Marieta e ITT, donde trabajó antes de convertirse en consultor empresarial.

Aunque estos tres expertos conciben la calidad como un imperativo de sobrevivencia, cada uno de ellos la define de diferente manera:

Para Deming la calidad significaba ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisficieran a los clientes. Implicaba asimismo un compromiso con la innovación y mejora continuas, lo que los japoneses llaman kaizen.

Para Jurán, uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la "adecuación de uso" de un producto.

Finalmente, Crosby explica la calidad desde una perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es "hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos".

Los tres expertos consideran a la estadística como un instrumento muy valioso para la medición de la calidad, aunque quizá es Deming a quien más se conoce por su insistencia en el análisis estadístico.

Instrumentos y técnicas para mejorar la productividad.

Existen muchos instrumentos y técnicas para la mejora de las operaciones de manufactura y servicio. Entre ellos están la planeación y control del inventario, el sistema de inventario justo a tiempo, la investigación de operaciones, la aplicación de redes de tiempo-eventos, la ingeniería de valor, la simplificación del trabajo, los círculos de calidad, el diseño asistido por computadora, la manufactura asistida, el empowerment, el benchmarking, etc.

Planeación y control del inventario:

Resulta razonablemente útil para determinar cantidades de pedido cuando la demanda es previsible y sumamente constante durante el año. Sin embargo, su funcionamiento es deficiente cuando se busca determinar niveles de inventario de partes y materiales utilizados en ciertos procesos de producción. En consecuencia, es probable que la demanda sea intermitente, lo que daría como resultado insuficiencia de inventario en ciertos momentos y excesos en otros.

Sistema de inventario justo a tiempo:

Uno de los motivos de la alta productividad industrial es la reducción de costos que empresas japonesas han logrado por ejemplo, mediante el método de inventario justo a tiempo. De acuerdo con este sistema, el proveedores entrega componentes y partes a las líneas de producción "justo a tiempo" para que se les ensamble. Hill, 2000. P. 145

El correcto funcionamiento del método supone el cumplimiento de varios requisitos:

1. Muy alta calidad de las partes; una parte defectuosa podría detener por completo la línea de ensamble.
2. Relaciones confiables y plena cooperación de proveedores.
3. Idealmente, cercana ubicación de los proveedores respecto a de la compañía, así como disponibilidad de transporte confiable.

Transferencia de actividades a proveedores (outsourcing):

Esto significa la contratación de proveedores ajenos a las empresas con experiencia en un campo en particular para que proporcionen a éstas ciertos productos y operaciones. El propósito que se persigue con ello puede ser reducir costos mediante el ahorro en prestaciones al personal, reducir personal o reasignar a empleados a tareas más importantes. Así los proveedores externos representan un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva. Permiten a una empresa concentrarse en sus aptitudes esenciales y delegar a compañías externas la realización de actividades para las que éstas son especialmente aptas.

Otras razones por las que las compañías recurren a proveedores externos son: la obtención de acceso a las mejores fuentes en todo el mundo, el comportamiento de riesgos con proveedores, la asignación de capital a factores claves de éxito, la delegación de funciones difíciles de administrar o sencillamente la incapacidad de ejecutar ciertas tareas. Koontz, 1995. P.707.

Sin embargo, no se debe perder de vista que en algunas situaciones no funciona adecuadamente, se debe recurrir a ello sólo cuando sea estrictamente necesario y cuando el área en cuestión así lo demande habiendo evaluado ya otras opciones, ya que estaríamos confiando nuestros clientes a terceros.

Ingeniería de valor:

Un producto puede mejorar al tiempo que sus costos se reducen por medio de la ingeniería de valor, la cual consiste en el análisis de las operaciones del bien o servicio, la estimación del valor de cada operación y el intento de mejorar esas operaciones tratando de mantener bajos costos en cada paso o parte. Koontz, 1995. P.710.

Simplificación del trabajo:

Los métodos de trabajo también pueden mejorar mediante la simplificación del trabajo, proceso por el cual se busca conseguir la participación de los empleados en la simplificación de sus labores. Para el efecto se realizan sesiones de capacitación para la enseñanza de conceptos y principios de técnicas como estudios de tiempo y movimientos, análisis de flujo de trabajo y disposición física de la situación de trabajo. Koontz, 1995. P.710.

Círculos de calidad:

Un círculo de control de calidad, o simplemente círculo de calidad, es un grupo de personas de la misma área organizacional que se reúne regularmente para resolver los problemas que surgen en el trabajo. Los miembros de estos grupos reciben capacitación en solución de problemas, aplicación del control estadístico de la calidad y trabajo en equipo.

Los círculos de calidad evolucionaron a partir de programas de sugerencias. En ambos casos, los trabajadores participan en la solución de problemas laborales. Koontz, 1995. P.711.

Benchmarking:

Es método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria, la evaluación comparativa se derivó de la necesidad de disponer de datos con base en los cuales fuera posible medir el desempeño.

Existen tres tipos de benchmarking, primero, en el benchmarking estratégico se comparan varias estrategias y se identifican los principales elementos estratégicos de éxito. Segundo, en el benchmarking operativo se comparan costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos. Tercero, en el benchmarking administrativo la atención se centra en funciones de apoyo como planeación de la comercialización y sistemas de información, logística, administración de recursos humanos, etc.

Los pasos del benchmarking incluyen la identificación de lo que habrá de compararse. Después se selecciona a quienes muestran un desempeño superior. Luego es preciso reunir y analizar datos que puedan servir de base para las metas de desempeño. Durante la instrumentación del nuevo método, el desempeño es medido periódicamente, lo que da ocasión a la realización de acciones correctivas. Koontz, 1995. P. 642..

Empowerment:

Empowerment significa que los empleados, administradores o equipo de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el empowerment, es que quienes se hayan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello.

Entre las razones del interés en el empowerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada.

El empowerment de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados. Koontz, 1995. P.303.

Calidad en la vida laboral:

Uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de calidad de la vida laboral, el cual consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas sociotécnicos de la administración.

La CVL no es sólo un método de grandes posibilidades para el enriquecimiento de puestos, sino también un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología y sociología industrial y organizacional, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de las organizaciones, las teorías sobre motivación y liderazgo y las relaciones industriales. Koontz, 1995. P.519.

CAPÍTULO II

2.1 LA INDUSTRIA REFRESQUERA

HISTORIA

La industria nacional de refrescos y aguas carbonatadas ha tenido desde hace más de un siglo una significativa participación en la economía mexicana como generadora de actividad económica hacia un sinnúmero de ramas industriales, así como una importante generadora de empleo y creadora de polos de desarrollo en todos los estados de la República Mexicana. Además por su naturaleza, esta industria asigna anualmente grandes sumas de recursos a la inversión de capital fijo.¹

El antecedente más antiguo del que se tiene registro y que es considerado como una de las primeras empresas del ramo fue "La Montañesa", fundada en el año de 1886.

Después de varias fusiones esta empresa llegó a formar parte de la Compañía Topo Chico, S.A., la cual comenzó a embotellar agua mineral desde 1895. Otras empresas fueron fundadas a principios del siglo XX como "Electropura", que se dedicó a la producción de agua purificada y limonadas. De esa misma época son también las empresas "El Gallo", "La Higiénica", "Benjamín Puente" y "Mundet", que envasaban las llamadas "limonadas" o "gaseosas" en las clásicas botellas de canica. En ese entonces, la distribución se realizaba en unos pequeños carritos de mano hechos de madera, los cuales se hicieron muy populares en las calles de México de principios de siglo. Posteriormente se incorporaron los carros tirados por mulas o caballos.

¹ Reporte "La industria de refrescos y aguas carbonatadas en 2001" de la Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas, A.C. (ANPRAC)

Dos nombres son representativos de esta etapa: Don Arturo Mundet, productor desde 1918 del popular "Sidral Mundet", quien empezó a producir corcholatas en México casi tan pronto como apareció este invento en los Estados Unidos y Don Antonio Rivera, quien instaló fábricas de corcholatas y plantas embotelladoras en diferentes partes del país.

El 5 de Febrero de 1945 se aprobaron los Estatutos y se ordenó la protocolización ante el Notario Público número 26, Lic. Rafael Oliveros Delgado, para dar origen a la Asociación de Productores de Aguas Gaseosas, A.C., actualmente conocida como Asociación Nacional de Productores de Refrescos y Aguas Carbonatadas.

Para ubicarla en el contexto nacional, podemos mencionar que el Producto Interno Bruto (PIB) de la industria de refrescos y aguas carbonatadas representa el 10.5% del PIB de la división de alimentos, bebidas y tabaco así como el 2.7% del PIB de la industria manufacturera y el 0.6% del PIB nacional.

En el 2001, la industria refresquera proporcionó empleo directo a 135,561 personas y generó 399,905 empleos indirectos, por lo que contribuyó en ese año a la generación de 535,466 empleos a nivel nacional.

Actualmente, existen cerca de 190 plantas embotelladoras en el territorio nacional para atender a casi un millón de puntos de venta que favorecen la posibilidad de adquirir en cualquier lugar de México un refresco embotellado y frío².

² Panamco Intra, 2003.

Los principales grupos embotelladores en México del Sistema Coca-Cola³ son: Coca-Cola Femsa (KOF), Grupo Continental, Embotelladoras Arca, Grupo Ponce y Grupo Tampico.

En relación a embotelladores de Pepsi-Cola, los grupos más importantes son: PBG México, Grupo Embotelladoras Unidas y Embotelladores del Valle de Anáhuac.

Los canales de comercialización de esta industria son principalmente abarrotes, misceláneas y hogares con ventas en donde se concentra el 75% de las ventas. Los restaurantes, escuelas, clubes, hoteles y lugares de entretenimiento representan el 22% de las ventas, y los supermercados sólo el 3%.

La mayor tendencia observada desde hace ya varios años es hacia el mayor uso de envases no retornables, de manera que en el 2001, el 53% del volumen se vendió en envases no retornables, lo cual representa un avance de casi 4 puntos porcentuales con respecto al año anterior.

Todavía en el año 2000, poco más de la mitad del volumen (51.2%) se envasaba en presentaciones retornables, pero para el año 2001 la proporción bajó a 47%.

En el mercado mexicano compiten alrededor de 90 marcas, teniendo una mezcla de refrescos del 68% en colas y 32% en sabores.

Además de los refrescos de colas en México, existe preferencia por los refrescos de sabor manzana, toronja y lima-limón. Los refrescos dietéticos representan sólo el 2% de las ventas totales de la industria.

³ Panamco Intra, 2003.

México es un gran país para el negocio de refrescos.

En México tenemos la población, la juventud, la infraestructura, el clima, la energía y una gran preferencia por el consumo de refrescos.

Con ventas anuales de 15,209 millones de litros de refrescos, México es el segundo mercado más grande en el mundo, después del de Estados Unidos de América.

En 2001 el consumo per cápita estimado de refrescos en México fue de 149.9 litros, el segundo per cápita más alto en el mundo, sólo superado por el de Estados Unidos de América.

Compiten refresqueras

El éxito en el sector refresquero propició un sin fin de inversiones en México, que aumentaron y fomentaron la competencia por ese mercado, el cual atraviesa un proceso de recomposición ante la entrada de nuevas empresas extranjeras, aunado a que otras ya establecidas desde hace tiempo en el país, han reforzado su presencia⁴.

El nivel de competencia ahora sigue una línea de precios bajos y diseños innovadores, en un sector que reportó en el 2002 una producción de 15 mil 347 millones de litros de refrescos y aguas carbonatadas, que divididos entre todos los mexicanos arroja la cifra de 149.9 litros, equivalente a beber casi medio litro de refresco al día.

⁴ Sinergia Empresarial, El Mercado del Refresco, 14 julio 2003, Núm 12.

Ante este panorama, la dependencia expone que los consumidores gastan al año más de 118 mil millones de pesos en alguna de las ocho marcas de refrescos de cola, mucho más de lo que en total de los hogares mexicanos invierten en alimentos de la canasta básica.

Otro punto que llama la atención y que será la línea que marcará la disputa del mercado refresquero mexicano, es que han arribado otros competidores extranjeros para compartir una rebanada económicamente muy rica del pastel.

Así, el proceso de recomposición y de creciente dinámica competitiva que favorecerá un agresivo ambiente de precios, ha atraído a firmas como Ajemex (Big Cola) y Cott, las cuales han capturado una leve participación en el comercio en base a creíbles y atrayentes estrategias de negocios, además, otras marcas tradicionales como Risco, Squizz o Mundet, han sido vendidas a multinacionales como The Coca-Cola Company y Femsa.

Cabe destacar que las empresas han aumentado el nivel de competencia en el segmento de precios bajos, que es un renglón que muestra las oportunidades de crecimiento más atractivas.

Finalmente, la importancia del mercado hispano para las embotelladoras mexicanas es un parámetro primordial para el éxito de estas compañías en el país, pues de acuerdo con el Wall Street Journal, México exportó 88 millones de dólares por concepto de refrescos a Estados Unidos en 2002.

FUERTE COMPETENCIA EN EL MERCADO DE REFRESCOS

El mercado de refrescos en México atraviesa por un proceso de recomposición ante la entrada de nuevas empresas extranjeras y la consolidación de marcas propias tradicionales, lo que ha aumentado el nivel de competencia en el

segmento de precios bajos, tan sólo el año pasado se produjeron en México 15 mil 347 millones de litros de refrescos y aguas carbonatadas, que divididos entre todos los mexicanos arroja la cifra de 149.9 litros, lo que equivale a beber casi medio litro de refresco al día, según un estudio de la Profeco.⁵

La dependencia expone que los consumidores gastan al año más de 118 mil millones de pesos en algunas de las ocho marcas de refrescos de cola, mucho más de lo que en total de los hogares mexicanos invierten en alimentos de la canasta básica. Para Mauricio Brocado, analista de Ixe Grupo Financiero, el mercado refresquero mexicano se encuentra en un proceso de recomposición y de creciente dinámica competitiva que favorece un agresivo ambiente de precios. Señala que han entrado competidores extranjeros como Ajemex (Big Cola) y Cott, con creíbles estrategias de negocios, además de que se han vendidos marcas propias tradicionales (Risco, Escuis, Mundet y otras) a compañías pudientes como The Coca-Cola Company y FEMSA.

Y es que, afirma Brocado, en los últimos 18 meses muchas empresas - incluida Big Cola- han aumentado el nivel de competencia en el segmento de precios bajos, que es un renglón que muestra las oportunidades de crecimiento más atractivas. En ese sentido, destaca, otro participante importante es AGA, propietarios de las conocidas marcas tradicionales Jarritos, Sidral y Pureza AGA, que lo convierten en el grupo embotellador independiente (fuera de Coca y Pepsi) más grande de México. Tan sólo el año pasado, AGA tuvo un volumen de ventas de refrescos de 80 millones de cajas unitarias, equivalente al cuatro por ciento de participación de mercado del mercado de refrescos. Jarritos subraya, es el refresco mexicano más vendido en Estados Unidos y ya está disponible en los Wall-Mart Supercenters del sur de Estados Unidos.

⁵ Excélsior, Competencia en Mercado de Refrescos, 14 de Julio, 2003

En ese sentido, el analista destaca la importancia del mercado hispano para las embotelladoras mexicanas, pues de acuerdo con el Wall Street Journal, México exportó 88 millones de dólares por concepto de refrescos a Estados Unidos en 2002.

Otro estudio del Ethnic Scantrack de ACNielsen realizado en seis ciudades con alta concentración de población hispana muestra que el consumo de refrescos per cápita es mayor que los otros consumidores.

Últimamente, dijo, Jarritos ha estado ganando significativo espacio en los anaqueles del canal de cadenas de autoservicio (supermercados, hipermercados y bodegas) a través de una agresiva estrategia de precios y una importante campaña de marketing. Por su parte, Coca y Pepsi están trabajando fuerte en la racionalización de sus activos fijos y el alineamiento de marcas nacionales para enfrentar mejor la dinámica de la competencia en México.

Entre las nuevas estrategias de negocio, Pepsi lanzó al mercado un nuevo refresco de sabor (Manía), en presentación de dos litros, que busca competir con las marcas de bajo precio como Jarritos, Pascual, Boing y Barrilitos.

Además busca hacer frente a marcas propias fabricadas por Cott para Walmex, Comerci, Soriana y Chedraui, "el volumen es poco significativo, pero muy interesante desde una perspectiva estratégica, señala".

COCA COLA

Una de las empresas más antiguas y exitosas del mundo es, sin duda, Coca-Cola Company; para este titán de la industria refresquera las nuevas tendencias en el mundo de los negocios no son desconocidas y su experiencia en más de 200 países no la excluye de aprender algo nuevo, sobre todo en lo que a tecnología se refiere.⁶

El éxito se debe, a decir de los altos ejecutivos, a la capacidad de generar relaciones exitosas con el consumidor, a través de un campo de investigación para conocer con certeza cuáles son las necesidades del cliente.

La presencia de la firma refresquera en cadenas de autoservicio, restaurantes, farmacias, fondas y hasta en los lugares más recónditos e inimaginables del país, en donde ni el pan llega, se realiza gracias a sus 14 grupos de embotelladores.

Desde luego para llevar esto a la práctica se necesita de conocimiento profundo de lo que sucede en el mercado de refrescos, que tan sólo en México tiene un potencial aproximado de 20.3 millones de dólares, según informes de la Asociación Mexicana de Estudios para la Defensa del Consumidor (Amedec).

Sin lugar a dudas uno de los mercados más representativos para la marca Coca Cola, es México, país en donde el consumo per cápita es de 114 litros al año, cifra que ha llevado al país a ocupar el segundo lugar, después de Estados Unidos.

⁶ Sinergia Empresarial, Coca Cola, 15 abril 2003, Núm 11, Nury Rosas

La integración del refresco en la dieta del mexicano se debe a la preocupación de la compañía por mantener sus niveles de presencia en todos los mercados de consumo desde la clásica tiendita de la esquina, cadenas de supermercado, restaurantes, fondas, farmacias y en puntos de venta no establecidos, como puede ser el caso de una señora que abre la ventana de su casa para vender dulces y refrescos.

Abastecer a cada uno de los 900 mil clientes no es una labor sencilla y más si se toma en cuenta que la compañía cuenta con 16 marcas como son: Coca-Cola, Coca-Cola Light, Fanta, Sprite, Fresca, Manzana, Powerade y Delaware Punch, entre otros⁷.

Es por ello que Coca-Cola de México está integrada por Coca-Cola Export y 14 grupos de embotelladores, mismos que generan 80 mil empleos directos y 300 mil de forma indirecta.

Cada uno de estos grupos tiene asignado un determinado territorio y número de rutas a cubrir con el único propósito de agilizar la distribución para evitar que la bebida preferida de los mexicanos no falte en su hogar, oficina o en cualquier otro lugar.

⁷ Panamco Intra, 2003.

Principales grupos de embotelladores de Coca-Cola México	
1.	Grupo Yoli
2.	Cimsa
3.	Administradora Argos
4.	Proyección
5.	Corporativo Arma
6.	Grupo Tampico
7.	Grupo Fomento Queretano
8.	Coca Cola Femsa (que recientemente compró Panamco)
9.	Grupo Continenetal
10.	Corporativo Rica
11.	Grupo Jordan
12.	Bebidas Refrescantes de Nogales
13.	Bebidas Peninsulares
14.	Embotelladora de Nayar
15.	Embotelladora de Colima
16.	Refresco Unión

Fuente: Coca Cola de México 2003

ANTECEDENTES HISTÓRICOS DE COCA-COLA COMPANY.

La historia de Coca-Cola comenzó en 1886, a unos pasos de la actual sede de la compañía en la ciudad de Atlanta, Georgia, en los Estados Unidos de América. Fue en el patio trasero de la casa del farmacéutico John S. Pemberton, en donde después de innumerables intentos, el doctor Pemberton creó un jarabe color caramelo que mezclado con agua y hielo dieron un sabor único que debutó como su bebida exclusiva en la fuente de sodas de la farmacia Jacobs. El nombre original de la bebida era *“Vino Coca Pemberton”* y su fórmula fue transformándose y enriqueciéndose con nuevos sabores como resultado de la constante búsqueda. Finalmente el 8 de Mayo se hizo historia: al mezclar jarabe con agua carbonatada, obteniéndose el sabor auténtico de la gran bebida.

Fue entonces que Frank M. Robinson, socio y contador del Dr. Pemberton, sugirió el nombre de **Coca-Cola** y diseñó el inconfundible logotipo.

El Dr. Pemberton, jamás se enteró del enorme potencial de la bebida que había creado, enfermó y se vio obligado a vender parte de su negocio a Asa G. Candler, ya que no contaba con el capital suficiente para seguir adelante con la empresa.

Después de su muerte, en 1888, todos los derechos fueron adquiridos por el señor Asa G. Candler, hombre de negocios y farmacéutico, establecido en Atlanta, Candler obtuvo el control de Coca-Cola en 1891.

Fue entonces cuando el señor Candler, para el año de 1892, fundó con sus socios The Coca-Cola Company. El cuál convencido del poder de la publicidad, anunció la bebida a través de una gran variedad de materiales publicitarios originando que las ventas aumentaran enormemente.

Para el año de 1893 la marca **Coca-Cola** se registró por primera vez ante la Oficina de Patentes de E.U.A.

Fue poco tiempo después que Benjamín F. Thomas y Joseph B. Whithead, tuvieron la idea de embotellar comercialmente la bebida, por lo que solicitaron a Candler un contrato para llevar a cabo dicha acción, quien aceptó cerrar el trato por tan solo un dólar.

Es así como además de iniciarse la producción a gran escala de refresco, se estableció un sistema que hasta hoy en día continúa en función, el cual consiste en que a los diversos embotelladores, **The Coca-Cola Company** les proporciona el jarabe, y ellos se encargan de la distribución.

Una estrategia para posicionar a Coca-Cola de una manera única, fue ideada por el mismo Benjamín F. Thomas, quien solicitó a sus socios que se creara una botella exclusiva, la cuál pudiera ser reconocida hasta en la obscuridad, una botella única en el mundo. Después de innumerables pruebas, la empresa "Root Glass Company" diseñó un envase mejor conocido como "Mae West", debido a que sus líneas curvadas hacían recordar la silueta de la antigua estrella del

mismo nombre y que hasta el día de hoy identifica plenamente al producto Coca-Cola.

En 1919, The Coca-Cola Company fue vendida por la familia Candler a un banquero de Atlanta, Ernest Woodruff, mejor conocido como Mr. Coke y a un grupo de inversionistas.

Fue para el año de **1926** que principia la historia de Coca-Cola en México. La década de los veinte fue una época difícil pero también representó una gran oportunidad para aquellos hombres emprendedores y visionarios que arriesgaron sus propios recursos para iniciar un negocio.

Para poder diversificar y ampliar su mercado, The Coca-Cola Company otorgó concesiones a diferentes grupos embotelladores independientes, logrando así que Coca-Cola llegara a cada rincón del mundo.

En el presente, como en el pasado, las metas que impulsan a la compañía se basan en su compromiso con el consumidor, la comunidad y con sus accionistas, principios que seguirán vigentes en el futuro de ***Coca-Cola***.⁸

GRUPO PANAMCO (adquirido por Grupo FEMSA).

Panamco es una organización líder en los mercados en los que participa, formada por individuos comprometidas con la excelencia como forma de vida, y que se mantienen en la búsqueda permanente de ser mejores para poder satisfacer plenamente a sus clientes y consumidores.

⁸ Manual de Bienvenida de Bebidas Azteca de Occidente, S.A. de C.V. 2001.
Historia de Coca-Cola Company.

P A N A M C O

Panamerican Beverages, Inc.

MÉXICO (AZTECA) 1941

GUATEMALA 1998

BRASIL 1945

NICARAGUA 1997

COLOMBIA 1950

VENEZUELA 1997

COSTA RICA 1995

En México, se le conoció como PANAMCO AZTECA hasta Enero de 1999; cuando cambia su denominación a: **PANAMCO-MÉXICO** y en Mayo 2003 como **FEMSA**

Este cambio se dio debido a un factor muy importante, "identidad"; se tenía el nombre Panamco Azteca por esta importante cultura, pero se decidió cambiar a Panamco México, para que cada una de las personas que laboran aquí, y los consumidores de esta bebida se sientan claramente identificados con ella, con México, para sentirse parte de ésta, por ser una palabra tan patriótica, tan nuestra, además de que con la palabra Azteca no todas las personas se identificaban, porque no todos se sienten o son parte de esta cultura; sin embargo, todos somos Mexicanos y es un nombre que cualquier persona se siente gratamente identificado y orgulloso de pertenecer a esta empresa Panamco México.

PANAMCO MÉXICO⁹ (ahora FEMSA)

La historia de Panamco Azteca, Panamco México, ahora Grupo FEMSA, inicia en 1941 en la ciudad de León Gto., en donde los señores Albert H. Staton, James Topping, Robert Bruce Gwynn y Donald Colin Mackenzie fundaron con gran éxito la primera empresa del Grupo: Refrescos del Bajío, S.A. de C.V.

En el año de 1944 inicia sus operaciones Embotelladora de Celaya, S.A de C.V., así como las primeras oficinas corporativas bajo la razón social de Gerencia, S.A. de C.V.

Fue durante el año de 1951 cuando se ampliaron los servicios del Corporativo, cambiando la razón social a Administración, S.A. de C.V., en 1953 continúa la expansión del Grupo, fundándose en 1955 Embotelladora de Zamora, S.A. de C.V. Es en el año de 1968, cuando surge Embotelladora de Apatzingán, S.A. de C.V.

⁹ Manual de Bienvenida de Bebidas Azteca de Occidente, S.A. de C.V. 2001.
Historia de Coca-Cola Company.

Para el año de 1984, se integra al Grupo Azteca el Consorcio Impulsa, S.A. de C.V., fundado en 1963 por los señores William Freemon, John Kirby y James M. Gwynn. Al momento de la fusión el consorcio contaba con cuatro embotelladoras: Refrescos de Puebla, S.A. de C.V., establecida en 1928; Refrescos Veracruzanos, S.A de C.V., fundada en 1942; Embotelladora, S.A. de C.V., que nació en 1959 e Impulsora de Refrescos, S.A. de C.V., constituida en 1982.

En 1955, las embotelladoras se consolidan en cinco razones sociales bajo las siguientes denominaciones:

- ↳ Refrescos del Bajío Azteca, S.A. de C.V.
 - Planta León.
 - Planta Irapuato.

- ↳ Bebidas Azteca del Centro, S.A. de C.V.
 - Planta Morelia.
 - Planta Celaya.

- ↳ Bebidas Azteca de Occidente, S.A de C.V.
 - Planta Zamora.
 - Planta Apatzingán.

- ↳ Bebidas Azteca de Oriente, S.A. de C.V.
 - Planta Puebla.
 - Planta Apizaco.

- ↳ Bebidas Azteca del Golfo, S.A. de C.V.
 - Planta Coatepec.
 - Planta Veracruz.

Fue para el 1º de julio de 1999 que cambió su estructura, debido a factores económicos y legales. Como se distribuye producto de una planta a otra y cada una tenía diferente razón social, se tenían que cubrir altos impuestos y papaleos por la distribución, y es por eso que se optó por cambiar a una sola razón social, unificándose a Panamco Bajío, S.A. de C.V., siendo cada planta Panamco Bajío, S.A de C.V. planta Zamora, León, Irapuato, Morelia, Celaya y Apatzingán y Panamco Golfo, S.A. de C.V. planta Puebla, Apizaco, Coatepec, Veracruz.

Actualmente, fusionados como Coca-Cola FEMSA, responden ante una sola Filosofía:

Misión

Satisfacer y agradar con excelencia al consumidor de bebidas.

Visión

Ser el mejor embotellador del mundo, reconocido por su excelencia operativa y por la calidad de su gente.

Las principales ramas que derivan del Grupo es: Logística, Empaques, Comercio y Refresco.

GEUSA

Grupo Embotelladoras Unidas, S.A. de C.V., GEUPEC, es un corporativo tenedor de acciones industriales y comerciales dedicadas a la producción, comercialización y distribución de bebidas y aguas envasadas; además tiene compañías de servicios e inmobiliarias.

GEUPEC es el segundo embotellador más grande del sistema Pepsi en México, así como el primer embotellador en México que realiza un Joint Venture con Pepsico en 1992. Hoy en día, servimos orgullosamente a 13 millones de habitantes en 5 estados de la República Mexicana.

~ Nuestras Productoras					
Razón social	Ubicación	Cap. Instalada (8 oz., miles)	Unidades Garrafón	Empleados	Ventas (8 oz., miles)
Embotelladoras de Occidente, S.A de C.V.	Guadalajara, Jal.	68,633,195	-	519	37,442.30
Bebidas Purificadas de Michoacán, S.A. de C.V.	Morelia, Mich.	47,820,299	11,628,000	239	23,411.90
Bebidas Purificadas del Centro, S.A. de C.V.	Celaya, Gto.	14,042,779	8,139,600	207	17,819.80
Bebidas Purificadas del Cupatitzio, S.A. de C.V.	Uruapan, Mich.	16,528,528	5,232,600	138	11,701.70
Santorini del Pacífico, S.A. De C.V.	Tepic, Nay.	-	-	617	8,435.90
Planta Zamora	Zamora, Mich.	-	5,232,600	41	-
Planta Santorini	Ixtlahuacán, Jal.	18,914,667	25,581,600	84	-
Planta Colima	Colima, Col.	-	5,232,600	11	-
Planta Tepic	Tepic, Nay.	-	1,453,500	9	-

Productos producidos y comercializados bajo la franquicia Pepsico, Inc.: Pepsi-Cola, Pepsi Light, Pepsi-Max y Diet Pepsi, Seven-Up y Seven-Up Diet, Mirinda sabor naranja, Kas sabor toronja, Manzanita Sol y Mountain Dew. Productos producidos de marcas propias: Trisoda en agua purificada y gasificada en sabores. Santorini agua natural purificada. Santorini Garrafón 19.0 litros.

Productos que comercializamos a través de:		
Razón social	Ubicación	Empleados
Distribuidora Dicasa, S.A de C.V.	Guadalajara, Jalisco	2148
Distribuidora Disa de Michoacán, S.A. de C.V.	Morelia, Michoacán	1261
Distribuidora Disa del Centro, S.A. de C.V.	Celaya, Guanajuato	987
Distribuidora Disa de Uruapan, S.A. de C.V.	Uruapan, Michoacán	814
Santorini del Pacífico, S.A. de C.V.	Nayarit, Colima y Pacífico	617

Centros de Distribución				
	Depósito	Rutas	Clientes	Vehículos
Guadalajara	23	469	48,000	969
Morelia	18	214	27,000	602
Celaya	10	175	18,500	437
Uruapan	18	148	17,600	360
Pacífico	16	128	17,600	175

Nuestras Inmobiliarias:			
Razón social	Ubicación	Empleados	Funciones
Inmobiliaria GEUSA, S.A. de C.V.	Guadalajara, Jal	0	Inmobiliario
Servicios Calificados, S.A de C.V.	Colima, Col.	59	Prestaciones de servicios administrativos y técnicos
Grupo Embotelladoras Unidas, S.A de C.V.	Guadalajara, Jal	7,134	Holding de empresas embotelladoras

www.geusa.com.mx

Misión

Ser el mejor embotellador y distribuidor de bebidas envasadas, para satisfacer las necesidades de nuestros clientes con la mejor gente, tecnología, procesos, respeto y protección del medio ambiente para conservar un negocio rentable e incrementar el valor de nuestros accionistas.

Visión

Ser el grupo número uno de la Industria Embotelladora, en operación, rentabilidad, posición de mercado y generación de flujo en México.

HISTORIA¹⁰

Pepsicola Internacional es una empresa que se anticipa a los hechos planeando hacia el futuro.

A fines de la década de los 30's cuando Pepsicola se expandía a mercados internacionales. Pepsi se introdujo en Mexicali, Baja California en 1938 como el primer mercado mexicano; en aquel tiempo el concentrado se recibía desde Nueva York en pequeños barriles de madera de roble de un galón y en frascos de medio litro que contenían los saborizantes y el acidulante.

No fue sino hasta 1943 cuando Pepsi-Cola Mexicana se estableció legalmente en esta ciudad bajo la razón social de Pepsi-Cola Mexican Syrup Company como subsidiaria de Pepsi-Cola International, siendo su misión el franquiciamiento de las marcas Pepsi-Cola a inversionistas independientes de todo el país a fin de operar la distribución y venta de refrescos embotellados con las marcas de nuestra Empresa.

Entre las primeras plantas embotelladoras de Pepsi-Cola Mexicana se encuentran: Mexicali (1938), Monterrey (1942), México y Guadalajara (1943) y León (1945).

Cuatro años mas tarde, en 1947 debido a la creciente demanda del productos se instaló la primera Planta de Concentrados de Pepsi-Cola en México para satisfacer las necesidades de concentrado de nuestros embotelladores, cuyo número crecía a un ritmo acelerado.

En Guadalajara, desde 1943 se embotellaba Pepsi-Cola en la Planta "La Victoria", posteriormente siguieron estableciéndose otras modernas plantas en nuestra República como las de la cadena Padilla, después Grupo Trieme, S.A. de C.V. Fue hasta 1949 cuando se inauguró en esta misma ciudad Embotelladora de Occidente. S.A. De C.V. (Calle Vidrio Núm. 421), primera planta de la cadena Trieme que ahora se localiza en Calz. Lázaro Cárdenas y Ave. Mariano Otero, con

¹⁰ www.geusa.com.mx

instalaciones consideradas como una de las de mayor capacidad en América Latina.

Posteriormente, esta Cadena fue creciendo al construirse las siguientes plantas:

Bebidas Purificadas de Michoacán, S.A.

Morelia, Mich. - 1953

Bebidas Purificadas del Centro, S.A.

Celaya, Gto. - 1957

Bebidas purificadas del Cupatitzio, S.A.

Uruapan, Mich. - 1967

En 1987 Trieme se transformó en Grupo Embotelladoras Unidas S.A. de C.V. y se consolida en los Estados de Jalisco, Michoacán y Guanajuato.

A partir de 1992 con la liberación económica de la Industria Refresquera en el país y a la gran demanda de los consumidores por nuevos empaques y presentaciones se inician los lanzamientos de nuevos productos:

1992 Envase de plástico retornable (PRB) 1.5 Litros Pepsi.

1993 Se incorpora la marca Seven-Up a los productos embotellados.

1994 Lata 12 Onzas en PEPSI y Sabores.

1994 El territorio Pacífico compuesto de Nayarit y Colima se agrega la distribución de GEUSA.

1996 Envases de plástico retornable (PRB) 1 Litro en Sabores.

1997 Envase de plástico desechable (PET) 2 Litros y 600 ml.

1998 Lanzamiento del sistema de Información de Mercado (Simer) y Automatización de toda la fuerza de venta.

Debido a la gran demanda en el país de Agua Purificada y a la excelente reputación de nuestra marca de agua de mesa Santorini, se expande el negocio de embotellado, para incluir la presentación de Agua Santorini en Garrafón de 19 Litros.

1998-2000 Agua de Garrafón Santorini 19 Litros.

2000 Presencia de GEUSA en la red cibernética www.geusa.com.mx

2001 Operación de la planta embotelladora en Zamora, Michoacán.

Implementación exitosa de m&w.

Certificado de calidad del agua (ibwa).

PEPSICO "gold quality award".

2002 Operación de las plantas embotelladoras en Colima, Colima e Ixtlahuacán de los Membrillos, Jalisco.

Lanzamiento de la marca Mountain Dew.

PEPSICO "execution award".

"Buscamos expansión horizontal medible con participación de mercado, pero buscamos también la expansión vertical e innovadora medible con marcas tamaños y sabores.

El futuro se manifiesta prometedor y excitante; sólo necesitamos lo mejor de cada uno de nosotros y lo mejor de nosotros mismos".¹¹

¹¹ www.geusa.com.mx

2.2 MÉTODO INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

CONCEPTO

La investigación-acción es un método en el que el investigador se une temporalmente a la comunidad de la que trata su investigación y, con sus herramientas teóricas, ayuda a la comunidad a resolver los problemas a que se enfrenta.

La investigación es la producción de conocimientos y la acción es la modificación intencional de una realidad dada. La acción implica consecuencias que modifican una realidad específica, independientemente de si la acción tiene éxito, resultados previstos o no. Hay que aclarar que la investigación-acción es menos una cuestión de estadística y técnicas de recolección, que la búsqueda de una relación cercana con los seres humanos reales.

La investigación acción se concibe también como el proceso de reflexión por medio del cual en un área problema determinada, donde se desea mejorar la práctica o la comprensión personal, el profesional en ejercicio lleva a cabo un estudio: en primer lugar, para definir con claridad el problema; en segundo lugar, para especificar un plan de acción, luego se emprende una evaluación para comprobar y establecer la efectividad de la acción tomada. Por último, los participantes reflexionan, explican los progresos, se involucran y comunican estos resultados a la comunidad de investigadores de la acción.

El método se apoya en el "Paradigma Crítico Reflexivo", partiendo del hecho de que la vida social es dialéctica por lo que su estudio debe abordarse desde la dinámica del cambio social, como manifestación de un proceso anterior que le dio origen y el cual es necesario conocer. La aproximación a los hechos sociales parte de sus contradicciones y desigualdades sociales, en la búsqueda de la

esencia del problema. Es crítico-reflexivo, puesto que parte de entender a los participantes como sujetos de la acción, con criterios para reflexionar sobre lo que se hace, cómo se hace, por qué se hace y las consecuencias de la acción.

Las teorías de la acción indican la importancia de las perspectivas comunes, como prerequisites de las actividades compartidas en el proceso de la investigación. "El conocimiento práctico no es el objetivo de la investigación-acción sino el comienzo" (Moser, 1978). El "descubrimiento" se transforma en la base del proceso de concientización, en el sentido de hacer que alguien sea consciente de algo, es decir, darse cuenta de. La concientización es una idea central y meta en la investigación-acción, tanto en la producción de conocimientos como en las experiencias concretas de la acción.

ANTECEDENTES

El término "investigación-acción" proviene del autor Kurt Lewin y fue utilizado por primera vez en 1944. Describía una forma de investigación que podía ligar el enfoque experimental de la ciencia social con programas de acción social que respondieran a los problemas sociales principales de entonces. Mediante la investigación-acción, Lewin argumentaba que se podían lograr en forma simultánea avances teóricos y cambios sociales.¹

Surge a raíz de la desilusión respecto a la investigación desligada de la realidad y las acciones sociales. Esta praxis se originó también en la necesidad de optimizar las relaciones entre investigadores e investigados.

Se concibe la investigación-acción (Himmelstrand, 1978 p. 164) como un ejemplo de ciencia social aplicada. Sin embargo, las aplicaciones de la ciencia social van más allá de los límites tecnológicos provenientes de las ciencias naturales, en cuanto los modelos tecnológicos se orientan a la búsqueda de invariantes (leyes

¹ Cortés, 1998.

naturales, mecanismos causales, etc.). En las ciencias sociales invariantes relativamente semejantes pueden hallarse en el área económica. Pero, en general más son los problemas de factibilidad (inclusive en las ciencias naturales) que los de predicción: "necesitamos una sociología moldeada no tanto en el paradigma de la ciencia natural, sino en la comprensión (Verstehen) de los significados, acuerdos y reglas sociales ... implica una comunicación con los "objetos" de investigación y no la simple observación o manipulación experimental de estos objetos. . ." (Himmelstrand, 1978 p. 167).

Indudablemente, existen objetos de investigación con los cuales no es posible la comunicación: modos de producción, estructuras sociales, etc. No obstante lo importante son las interrelaciones, procesos, personas e instituciones involucrados,² en otras palabras, implicados.

El concepto tradicional de investigación-acción proviene del modelo de Lewin sobre las tres etapas del cambio social: descongelación, movimiento, recongelación. En ellas el proceso consiste en: 1) Insatisfacción con el actual estado de cosas; 2) Identificación de un área problemática; 3) Identificación de un problema específico a ser resuelto mediante la acción; 4) Formulación de varias hipótesis; 5) Selección de una hipótesis; 6) Ejecución de la acción para comprobar hipótesis; 7) Evaluación de los efectos de la acción; 8) Generalizaciones. (Lewin,1973)

Las fases del método son flexibles ya que permiten abordar los hechos sociales como dinámicos y cambiantes, por lo tanto están sujetas a los cambios que el mismo proceso genere.

² www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/CEDEAL/acervo_digital/coleccion_crefal

VENTAJAS

Las ventajas de la investigación-acción son:

- Una solución desarrollada en el grupo suele ser mejor que la desarrollada por personas ajenas, porque son los miembros del grupo quienes conocen mejor el problema y sus soluciones alternativas. Cuando, además de esto, el investigador proporciona al grupo teorías generales sobre relaciones humanas desarrolladas en otras comunidades, se hace posible un diagnóstico eficaz y una solución del problema. Además, todos los participantes se beneficiarán en forma de un desarrollo mental; e, idealmente, el grupo también será capaz de reconocer los problemas y tratarlos por sí mismo en el futuro.
- Una solución encontrada por el grupo mismo será más agradable para él que una hallada por un extraño; el grupo estará más dispuesto a trabajar por algo propio y a comprometerse con ello. La gente hoy acepta la autonomía del grupo en el trabajo y en otros ámbitos, y el derecho a tratar los problemas por ellos mismos.

Debido a estos dos argumentos, la investigación-acción es con frecuencia más eficaz que las otras alternativas cuando se tratan los problemas en un grupo.

- La investigación-acción se ha aplicado a varios tipos de grupos en contextos laborales, y es particularmente útil en la Administración Pública y en otras organizaciones antiguas cuyos métodos tradicionales fallan a la hora de cumplir con los requisitos de un entorno que ha cambiado. Con ayuda de la investigación-acción, es posible convertir una "organización

de rutina" burocrática en una "organización de aprendizaje" flexible que puede cambiar con los nuevos problemas.³

- En la investigación-acción, el quehacer científico consiste no sólo en la comprensión de los aspectos de la realidad existente, sino también en la identificación de las fuerzas sociales y las relaciones que están detrás de la experiencia humana.
- El criterio de verdad no se desprende de un procedimiento técnico, sino de discusiones cuidadosas sobre informaciones y experiencias específicas. En la investigación-acción no hay mucho énfasis en el empleo del instrumental técnico de estadísticas y de muestreo, lo que permite su aplicación por parte de un personal de formación media.
- Además, la investigación-acción ofrece otras ventajas derivadas de la práctica misma: permite la generación de nuevos conocimientos al investigador y a los grupos involucrados; permite la movilización y el reforzamiento de las organizaciones de base y finalmente, el mejor empleo de los recursos disponibles en base al análisis crítico de las necesidades y las opciones de cambio.
- Los resultados se prueban en la realidad. Las experiencias que resultan en el campo social proporcionan las informaciones acerca de los procesos históricos. En otras palabras, empieza un ciclo nuevo de la investigación-acción cuando los resultados de la acción común se analizan, por medio de una nueva fase de recolección de información. Luego del discurso acerca de las informaciones, se comienza con la etapa de elaborar

³ Pentti. 1998.

orientaciones para los procesos de acción o las modificaciones de los procesos precedentes.

CARACTERÍSTICAS DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

La investigación acción se centra en la posibilidad de aplicar categorías científicas para la comprensión y mejoramiento de la organización, partiendo del trabajo colaborativo de los propios trabajadores o de los involucrados. Esto nos lleva a pensar que la investigación acción tiene un conjunto de rasgos propios. Entre ellos podemos distinguir:

- a.- Analiza acciones humanas y situaciones sociales, las que pueden ser inaceptables en algunos aspectos (problemáticas); susceptibles de cambio (contingentes), y que requieren respuesta práctica (prescriptivas).
- b.- Su propósito es descriptivo-exploratorio, busca profundizar en la comprensión del problema sin posturas ni definiciones previas (efectuar un buen diagnóstico).
- c.- Suspende los propósitos teóricos de cambio mientras el diagnóstico no esté concluido.
- d.- La explicación de "lo que sucede" implica elaborar un "guión" sobre la situación y sus actores, relacionándolo con su contexto. Ese guión es una narración y no una teoría, por ello es que los elementos del contexto "iluminan" a los actores y a la situación antes que determinarlos por leyes causales. En consecuencia, esta explicación es más bien una comprensión de la realidad.
- e.- El resultado es más una interpretación que una explicación dura. "La interpretación de lo que ocurre" es una transacción de las interpretaciones particulares de cada actor. Se busca alcanzar una mirada consensuada de las subjetividades de los integrantes de la organización.
- f.- La investigación acción valora la subjetividad y cómo ésta se expresa en el lenguaje auténtico de los participantes en el diagnóstico. La subjetividad no es el rechazo a la objetividad, es la intención de captar las interpretaciones de la

gente, sus creencias y significaciones. Además, el Informe se redacta en un lenguaje de sentido común y no en un estilo de comunicación académica.

g.- La investigación acción tiene una raíz epistemológica globalmente llamada cualitativa. Por lo tanto, se ajusta a los rasgos típicos de estudios generados en este paradigma (Normalmente se asocia exclusivamente Investigación-Acción con el paradigma interpretativo (o cualitativo), no obstante, también existe una Investigación-Acción de corte cuantitativo-explicativo.)

Podemos resumir en que la investigación acción es: participativa (democrática), molar (no se aíslan variables sino que se analiza todo el contexto: holismo metodológico), emergente (en cuanto se da paso a paso, sin un plan estricto), tiende a prescindir de técnicas y procedimientos cuantitativos, incorporando entrevistas en profundidad, focus group, observación e historias de vida, entre otras, busca diversidad de miradas, interpretaciones y técnicas (la llamada Triangulación), la principal herramienta de investigación es el sujeto investigador.

h.- La investigación acción para los participantes es un proceso de autorreflexión sobre sí mismos, los demás y la situación, de aquí se infiere que habría que facilitar un diálogo sin condiciones restrictivas ni punitivas.

El proceso de investigación acción constituye un proceso continuo, una espiral, donde se van dando los momentos de problematización, diagnóstico, diseño de una propuesta de cambio, aplicación de la propuesta y evaluación, para luego reiniciar un nuevo circuito partiendo de una nueva problematización.

Es importante resaltar que por más que a nivel global se pueda identificar y distinguir la investigación-acción de otros métodos, existen a nivel específico varias ambigüedades. Quizás el concepto investigación-acción (y también la investigación activa) engloba diferentes enfoques en el sentido siguiente: a) Investigación de la acción (que tiene un carácter evaluativo); b) Investigación para la acción (empleado especialmente por las agencias y organismos que requieren información para su programación de acciones) y, c) Investigación a

través de la acción (éste se acopla más al análisis de la realidad en base a las experiencias concretas).⁴

Fals Borda (1981) indica y describe las siguientes características metodológicas de la investigación-acción refiriéndose especialmente a la investigación a través de la acción y particularmente al papel del investigador como intelectual orgánico:

1. Autenticidad y compromiso
2. Antidogmatismo
3. Devolución sistemática (diferentes tipos de comunicación, según los niveles; sencillez de la comunicación; autoinvestigación y control; y difusión)
4. Retroalimentación a intelectuales orgánicos (Gramsci)
5. Equilibrio entre reflexión y acción
6. Ciencia modesta y técnicas dialógicas

Es importante advertir de antemano, que existen posibilidades de realizar una investigación-acción, sin que la población participe activamente en la investigación propiamente dicha. En este caso (algo que pocas veces sucede) el investigador toma el papel de suministrador de información (que él mismo busca, según su criterio, sobre temas seleccionados por él y de acuerdo a su propia interpretación), para guiar o dirigir una acción específica.

ENFOQUES DE LA INVESTIGACIÓN-ACCIÓN

Un paradigma es un patrón o conjunto de reglas a seguir. Existen dos paradigmas, para entender y aplicar las relaciones entre teoría y práctica, que determinan los enfoques actuales de la investigación-acción: a) uno que se fundamenta en el estructural funcionalismo y b) otro en el materialismo histórico.

⁴ www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/CEDEAL/acervo_digital/coleccion_crefal

Por lo mismo, la investigación-acción puede apuntar tanto al mantenimiento de estructuras sociales dadas, como a la transformación radical de éstas, según los intereses de las clases sociales en juego y las coyunturas concretas del desarrollo histórico.

a) En el primero, los modelos positivistas y funcionalistas han predominado utilizados especialmente por científicos sociales que no buscan ningún cambio radical de estructuras. "Los estados capitalistas industriales, evidentemente tienden, a beneficiarse de este tipo de investigación como "ciencia aplicada", ya que ésta se dirige al mantenimiento, reproducción o mejor funcionamiento de estos estados" (Molano, 1978 p. XVI).

Estos modelos están inspirados en los experimentos de dinámica de grupo iniciados por Kurt Lewin (1939) y otros psicólogos sociales; (ej. George Herbert Mead 1934, *Mind, Self and Society*); en la técnica aplicada del trabajo social por la Escuela de Chicago desde comienzos del siglo XX (ej. H. Blumer, E. Hughes, A.M. Rose sobre interaccionismo, R.H. Turner sobre el rol). En los trabajos de etnometodología por Garfinkel (1967 *Studies in Ethnomethodology*) y su escuela, en la transferencia de la investigación-acción al campo de la educación de Gorey, Blum, y otros; en la aparición de la "Antropología-acción" de Sol Tax, y la implementación de ésta en diversos programas.

b) En lo que compete a la investigación-acción para la transformación radical o revolucionaria, el punto de partida es el trabajo de marxistas prácticos como Engels, Rosa Luxemburgo y Kautsky, aparte de las obras del mismo Marx, y los estudios de Mao sobre el campesinado chino. A la par con la praxis de la investigación-acción, la antropología y la sociología fueron ensayando métodos y técnicas de investigación que rompían la imagen del investigador neutro y superior ante los sujetos que investigaba; tales técnicas eran: la observación participante, la experimentación-intervención y la investigación evaluativa.

En el Simposium de Cartagena (1977) se manifestaron dos vertientes sobre la investigación-acción; una, como opción teórica cuya fuente es el materialismo

histórico y la otra como una alternativa metodológica instrumental, tal como observa Molano (1978).

En la investigación-acción, la teoría y la acción política son un postulado central que supone no sólo un cuerpo conceptual, sino también una metodología y unas premisas epistemológicas específicas y coherentes. En cuanto a la metodología plantea una ambigüedad, puesto que se supone que al abandonar los métodos tradicionales de la sociología y la supuesta neutralidad valorativa, se está por ello mismo abandonando al positivismo.

Los conflictos sociales juegan un papel predominante en muchos trabajos de investigación-acción. Se reconoce el potencial creador inmenso en los conflictos y las posibilidades para movilizarlo (véase Huizer, 1979b). "Hay una creciente conciencia de que el conflicto, en lugar de ser algo que debe ser evitado a toda costa, puede inclusive ser una fuerza creativa en la promoción de cambios necesarios y del desarrollo. También se reconoce cada vez más que el cambio, y ciertos conflictos relacionados con el mismo son prácticamente inseparables". (Huizer, 1980).

DIFERENCIAS CON OTRO TIPO DE MÉTODOS DE INVESTIGACIÓN

La investigación descriptiva produce conocimientos, para formular políticas que guiarán la modificación de una realidad dada, lo que ocurre independientemente del proceso investigativo. A diferencia de esta última, la investigación-acción consiste en la producción de conocimientos para guiar la práctica y conlleva la modificación de una realidad dada, como parte del mismo proceso investigativo. Dentro de las investigaciones activas el conocimiento se produce simultáneamente a la modificación de la realidad, llevándose a cabo cada proceso en función del otro o debido al otro.

Los fundamentos del empirismo, el positivismo, el estructuralismo, el pragmatismo y el materialismo dialéctico, contienen elementos diferentes respecto a la investigación-acción en lo relativo a la teoría y la práctica.

Específicamente existen diferentes enfoques entre estas corrientes acerca de los efectos que el proceso mismo de producción del conocimiento puede tener respecto a la modificación de la realidad.

Otra diferencia existe en cuanto a la teleología de la investigación, implicada, en la modificación de la realidad. Esta orientación hacia fines específicos, evoca disputas sobre el papel de los valores de la investigación social científica y, particularmente, sobre los criterios que sustentan juicios de valor y juicios sobre los fenómenos ideológicos.

La intencionalidad presupone valores y ello conduce a la relación entre valor e ideología en la ciencia. En el empirismo se postula una ciencia libre de valores. En el positivismo lógico y el estructuralismo se considera que la ciencia sólo contiene aquellos valores específicos de la propia ciencia. Los valores sociales, sin embargo, no son admitidos por estas corrientes en la investigación científica, pues son vistos como elementos que implican ideología, o sea, la antítesis del conocimiento científico.

No ocurre así con el pragmatismo y el materialismo dialéctico que consideran que la ciencia es una actividad humana intencional. Por lo mismo contiene valores, de allí que el materialismo los considere como elementos socio-históricos y objetos en sí mismos de la investigación. En ese sentido se explica que el materialismo histórico sea una de las fuentes teóricas adecuadas para la investigación-acción.

Las disputas epistemológicas sobre la investigación-acción casi siempre se encuentran ligadas a controversias de tipo político, argumentando que la investigación-acción necesariamente implica una orientación reformista o revolucionaria, basada en la idea de que la acción implica el cambio. Sin embargo, la reproducción y mantenimiento de Estructuras y procesos sociales existentes, también requieren acción.

De manera que la investigación-acción no es necesariamente progresista, reformista o revolucionaria, así como la investigación descriptiva, tampoco es

necesariamente reaccionaria. Todas estas formas de investigación constituyen simples procesos que pueden ser empleadas para fines progresistas o reaccionarios. (Molano, 1978).

Con la investigación participativa, la investigación-acción comparte el paradigma que busca la explicación de los procesos sociales a partir de la realidad concreta y del sentido común de los que mejor conocen esta realidad, o sea, los que la están viviendo. En el caso que éstos participen activamente en la totalidad del proceso de producción de conocimientos, no habrá ninguna diferencia con la investigación participativa. En el caso contrario, ésta es la diferencia.

Pueden darse otras diferencias, por el carácter sincrónico de la investigación-acción y el trabajo con individuos -en vez de grupos- que caracteriza a ésta.⁵

En comparación con el método científico, el método de investigación-acción transforma a la empresa. En las ciencias sociales normalmente no se puede aplicar el método científico para resolver problemas de administración. Es decir, la investigación-acción y el método científico son complementarios, no contradictorios.

LIMITACIONES

En el campo de la investigación-acción no existe ningún paradigma totalmente estructurado. Existen sólo algunos principios generales de todo el proceso: éste es visto como una acción social, en el sentido de la cooperación y la comunicación y como un proceso de aprendizaje. La investigación-acción no puede satisfacer los estándares de la "investigación pura". El investigador puro (neutro, no consciente de algún compromiso social) encuentra que la investigación-acción es poco seria, que traiciona el árbol del conocimiento por su compromiso con la acción.

⁵ www.crefal.edu.mx/biblioteca_digital/CEDEAL/acervo_digital/coleccion_crefal

En la investigación-acción, no existe todavía un núcleo propio de principios metodológicos y una epistemología que guíen las muy diversificadas acciones y prácticas investigativas. La acción significa una manera de comunicación donde se cuestiona la realidad social existente, sus reglas, normas y juicios. Este cuestionamiento requiere de un marco teórico-conceptual bien especificado, lo que no está a mano para todas las situaciones, ni para todos los problemas que se presentan.

ÁMBITO DE APLICACIÓN

Hay que hacer notar que proyectos de investigación-acción no se pueden trabajar en una "tierra de nadie", donde se pueden realizar todas las ideas utópicas. Los investigadores se enfrentan necesariamente a toda una red de instituciones sociales, las cuales posiblemente influirán sobre el proyecto de manera discriminadora o promotora. Por ello es necesario analizar cuidadosamente los vínculos institucionales relacionados con el proyecto: apoyo financiero, estructura de poder, relaciones con la administración Y el gobierno. Estas acciones constituyen condiciones importantes para un trabajo exitoso y realista.

Por consiguiente, es necesario analizar cuidadosamente el contexto político en el cual se realiza el proyecto. La estructura institucional que influye en el contexto económico, social y político es una condición dada para el desarrollo de estrategias de intervención.

PROCESO

Sin embargo, cuando se propone comenzar un proyecto de investigación acción, es necesario definir un ciclo de momentos⁶ o pasos a seguir:

1.- PROBLEMATIZACIÓN: Considerando que la labor educativa se desarrolla en situaciones donde se presentan problemas prácticos, lo lógico es que un proyecto de este tipo comience a partir de un problema práctico: en general, se trata de incoherencias o inconsistencias entre lo que se persigue y lo que en la realidad ocurre. Es posible diferenciar entre:

- Contradicciones cuando existe oposición entre la formulación de nuestras pretensiones, por una parte, y nuestras actuaciones, por otro.
- Dilemas un tipo especial de contradicción, pudiendo presentarse como dos tendencias irreconciliables que se descubren al analizar la práctica, pero que revelan valores necesarios, o bien diferencias de intereses o motivaciones entre dos o más partes.
- Dificultades o limitaciones aquellas situaciones en que nos encontramos ante la oposición para desarrollar las actuaciones deseables de instancias que no podemos modificar o influir desde nuestra actuación directa e inmediata, lo cual requeriría una actuación a largo plazo, como es el caso de ciertas inercias institucionales o formas de organización.

El hecho de vivir una situación problemática no implica conocerla, un problema requiere de una profundización en su significado. Hay que reflexionar por qué es un problema, cuáles son sus términos, sus características, cómo se describe el

⁶ Cortés, 1998.

contexto en que éste se produce y los diversos aspectos de la situación, así como también las diferentes perspectivas que del problema pueden existir. Estando estos aspectos clarificados, hay grandes posibilidades de formular claramente el problema y declarar nuestras intenciones de cambio y mejora. Ver Proceso de Solución de Problemas (pág. 94).

2.- DIAGNÓSTICO: Una vez que se ha identificado el significado del problema que será el centro del proceso de investigación, y habiendo formulado un enunciado del mismo, es necesario realizar la recopilación de información que nos permitirá un diagnóstico claro de la situación. La búsqueda de información consiste en recoger diversas evidencias que nos permitan una reflexión a partir de una mayor cantidad de datos. Esta recopilación de información debe expresar el punto de vista de las personas implicadas, informar sobre las acciones tal y como se han desarrollado y, por último, informar introspectivamente sobre las personas implicadas, es decir, cómo viven y entienden la situación que se investiga.

En síntesis, el análisis reflexivo que nos lleva a una correcta formulación del problema y a la recopilación de información necesaria para un buen diagnóstico, representa el camino hacia el planteamiento de líneas de acción coherentes.

En este diagnóstico, es importante destacar como una ayuda inestimable, para la riqueza de la información y para su contrastación, el poder contar con una visión proporcionada desde fuera de la organización (buscando triangulación de fuentes y el uso de otros diagnósticos preexistentes).

Una herramienta importante a utilizar es el análisis FODA, en el cual se definen Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, mismo que una vez establecido, define claramente el diagnóstico.

3.- DISEÑO DE UNA PROPUESTA DE CAMBIO: Una vez que se ha realizado el análisis e interpretación de la información recopilada y siempre a la luz de los

objetivos que se persiguen, se está en condiciones de visualizar el sentido de los mejoramientos que se desean.

Parte de este momento será, por consiguiente, pensar en diversas alternativas de actuación y sus posibles consecuencias a la luz de lo que se comprende de la situación, tal y como hasta el momento se presenta.

La reflexión, que en este caso se vuelve prospectiva, es la que permite llegar a diseñar una propuesta de cambio y mejoramiento, acordada como la mejor. Del mismo modo, es necesario en este momento definir un diseño de evaluación de la misma. Es decir, anticipar los indicadores y metas que darán cuenta del logro de la propuesta.

4.- APLICACIÓN DE LA PROPUESTA: Una vez diseñada la propuesta de acción, ésta es llevada a cabo por las personas interesadas. Es importante, sin embargo, comprender que cualquier propuesta a la que se llegue tras este análisis y reflexión, debe ser entendida en un sentido hipotético, es decir, se emprende una nueva forma de actuar, un esfuerzo de innovación y mejoramiento de nuestra práctica que debe ser sometida permanentemente a condiciones de análisis, evaluación y reflexión.

5.- EVALUACIÓN: Todo este proceso, que comenzaría otro ciclo en la espiral de la investigación acción, va proporcionando evidencias del alcance y las consecuencias de las acciones emprendidas, y de su valor como mejora de la práctica.

Es posible incluso encontrarse ante cambios que impliquen una redefinición del problema, ya sea por que éste se ha modificado, porque han surgido otros de más urgente resolución o porque se descubren nuevos focos de atención que se requiere atender para abordar nuestro problema original.

La evaluación, además de ser aplicada en cada momento, debe estar presente al final de cada ciclo, dando de esta manera una retroalimentación a todo el proceso. De esta forma nos encontramos en un proceso cíclico que no tiene fin.

Uno de los criterios fundamentales, a la hora de evaluar la nueva situación y sus consecuencias, es en qué medida el propio proceso de investigación y transformación ha supuesto un proceso de cambio, implicación y compromiso de los propios involucrados.

HERRAMIENTAS

Una forma de comenzar podría ser que todos escribiesen sus comentarios sobre los problemas de forma anónima en hojas de papel. Las descripciones de los problemas mostrados concretamente y estructurados sobre la pared provocará entonces debates y promoverá las interpretaciones críticas y teóricas de los problemas.

Otra herramienta que suele ofrecerse por los investigadores es un cuestionario de reflexión distribuido a los participantes por el investigador un día o dos antes de la reunión. El investigador ha formulado preguntas abiertas que harán a los interrogados especificar y conceptualizar la situación y los problemas. El cuestionario puede incluir preguntas sobre hechos y actitudes con las cuales el investigador examina para su propio informe de investigación el estado presente del grupo.

Las reglas de un "Debate Democrático"⁷

En 1985 se comenzó en Suecia un amplio programa de desarrollo. Se llamó Liderazgo, Organización y Codeterminación. La finalidad era iniciar y apoyar el desarrollo de nuevas formas de trabajo y de organización en la empresa. Esto había de tener lugar por el esfuerzo combinado de trabajadores, Dirección e investigadores.

Durante 5 años, unos 60 investigadores llegaron a trabajar dentro del programa que finalmente abarcó a 150 empresas e instituciones públicas.

⁷ Pentti, Routio. 1998.

En un programa donde es vital la colaboración leal entre los participantes, las lagunas en la comunicación no pueden permitirse. Para garantizar el flujo fácil del "diálogo democrático" en el proyecto, los participantes se ponían de acuerdo sobre una cierta práctica de debate. Aquí abajo, unos ejemplos de las "reglas" (véase también Método de Interacción 3.3):

1. Debe ser posible participar para todos los implicados.
2. Todos deben ser activos. Cada participante tiene una obligación no sólo de exponer sus propias ideas, sino también la de ayudar a otros a aportar las suyas.
3. Todos los participantes son iguales.
4. Debe ser posible para todos desarrollar una comprensión de los asuntos en juego.
5. Los puntos, argumentos, etc. que van a entrar en el diálogo deben ser hechos por alguien que participe actuando. Nadie puede participar sólo "sobre el papel".
6. El papel en el trabajo, la autoridad, etc. de todos los participantes puede ser sometido a discusión, ningún participante está exento a este respecto.
7. El fin del diálogo es producir acuerdo con los que se formen plataformas para la acción práctica.

De acuerdo con los autores "el sistema democrático tiene el provecho de extraer un amplio rango de opiniones e ideas que pueden guiar la acción práctica, a la vez que también posibilita la toma de decisiones por todos los participantes".

Jungk y Müllert piensan que además del nivel racional-analítico, debe incluirse en los debates el nivel intuitivo-emocional. Eso ayudaría al centrarse en las causas de controversias y revelaría un tipo nuevo de entendimiento creativo.

¿Cuál es el papel del investigador en el proceso de la investigación-acción? Pocos investigadores tienen tanto conocimiento previo sobre las operaciones y problemas de un grupo desconocido como para ser capaces de estimarlos o explicarlos de forma inmediata, por no hablar de formar un modelo teórico sobre todo ello. En lugar de ello, el investigador puede poner a disposición del grupo su propio conocimiento teórico general y sus habilidades. El investigador ofrece

métodos para el análisis, obtiene la información necesaria desde fuera y hace las preguntas que los miembros del grupo nunca hubieran pensado por sí mismos. El propio interés del investigador en la investigación-acción suele ser escribir un informe sobre el proyecto. Sus contenidos serán un informe sobre las fases del proyecto y un sumario de los datos que se han reunido y los resultados que se han obtenido. Esta parte del informe es un típico estudio de caso, descripción de un único caso.

Será más fácil escribir un informe sobre el progreso del proyecto si el investigador ha llevado un diario sobre los acontecimientos y los debates. También las grabaciones pueden ser de utilidad, especialmente si ha habido varios debates al mismo tiempo en grupos de trabajo.

Evaluar el proceso de resolución de problemas.

En el comienzo de un proyecto colectivo, la finalidad del proyecto habitualmente está más o menos claramente definida como la eliminación de cierto problema. Sobre esta base podemos, al final del proyecto, evaluar si este objetivo se ha alcanzado; aunque frecuentemente en las reuniones colectivas los objetivos de un proyecto han cambiado muchas veces respecto a lo que eran al comienzo. En todo caso, podemos evaluar si el proyecto ha sido bastante útil.

Un acuerdo sobre la utilidad de un proyecto colectivo no siempre puede alcanzarse. Puede ser desde un punto de vista lógico imposible encontrar una solución común que sea absolutamente la mejor para todos. En lugar de ello, lo habitual será que usemos la definición de Pareto de que una situación óptima se alcanza cuando es imposible incrementar el bienestar de algún miembro del grupo sin una reducción igual en el bienestar de algún otro. La idea de Pareto fue así que el bienestar de un grupo es la suma del bienestar de todos sus miembros⁸.

⁸ Pentti, Routio. 1998.

En caso de desacuerdo en la evaluación, el grupo podría recurrir a métodos convencionales de actividad grupal, como hacer una votación, aunque es importante considerar que el consenso es mejor que la votación. Esto, no obstante, raramente será necesario; habitualmente un prolongado debate es bastante para alcanzar un acuerdo razonable y justo sobre el éxito y resultados de un proyecto colectivo. La razón es que durante el proyecto los participantes han aprendido a entender los puntos de vista de los otros y por tanto raramente se quedan anclados con demasiada terquedad a sus opiniones originales. Por el contrario, en los estadios más tardíos de los seminarios, la atmósfera tiende a ser bastante entusiasta, y la evaluación de los resultados, también, puede llegar a ser demasiado positiva por el clima existente. Para comprobar la solidez de la estimación, el investigador podría plantearse el tomar una segunda estimación de los participantes mediante un cuestionario o entrevista posteriores.

En todo caso, la práctica habitual en investigación-acción es que el grupo mismo estime los resultados del proyecto. La evaluación de este tipo está en concordancia con el ritmo normal del método, y también es el único modo eficiente para el que el grupo ponga un fin al proyecto por su acuerdo colectivo en que los resultados del trabajo se confirmarán como buenos.

Los desarrollos en los que el grupo se pone de acuerdo pueden a veces afectar también a personas no presentes en el grupo. Estas personas que tienen relaciones personales con el evaluando y pueden beneficiarse y/o sufrir pérdidas a causa de ello pueden ser llamadas "stakeholders" en el proyecto. Guba y Lincoln han hecho una lista general de tales personas, en el libro *Fourth Generation Evaluation*, 1989. Dividen a los stakeholders en tres grupos,

- Los agentes, o las personas implicadas en producir y poner en práctica lo que se evalúa.
- Los beneficiarios, aquellas personas que de algún modo se benefician del uso de lo que se evalúa.
- Las víctimas, aquellas personas que se ven afectadas negativamente por el uso de los que se evalúa.

Aunque no sea muy apropiado para la investigación-acción, también es posible para el investigador moverse a un punto de vista "objetivo" al final del proyecto y evaluarlo midiendo la "bondad" de la situación en el grupo al comienzo y al final del proyecto. El prerrequisito para esto es que el investigador sea capaz de desarrollar un instrumento de medida apropiado, razonable y objetivo para esto y que el estado inicial del grupo en el momento de comienzo del proyecto haya sido suficientemente documentado, aunque suele encontrar que en el punto de partida, hay muchas cosas de ese tipo que han sido documentadas que no aparecen como relevantes en los estadios finales. La formulación de indicadores específicos puede ser una forma eficaz de evaluar dichos proyectos ya que es una práctica común dentro de la Industria Refresquera e implica mediciones reales sobre objetivos trazados al inicio de un periodo determinado.

Evaluar el aprendizaje de los participantes.

Participar en un proyecto de investigación-acción puede ser interesante y gratificante por las formas nuevas de pensar y trabajar que los participantes aprenden y desarrollan. Parece corresponderse con las expectativas de la gente de cómo debería ser la vida en sociedad. La evaluación de tales cuestiones puede ser recibida en los encuentros finales del proyecto, si procede.

Durante el proyecto, el investigador ha aprendido gradualmente a conocer a los miembros del grupo, con lo que será capaz de evaluar en su informe el desarrollo durante el proyecto de su conocimiento, habilidades y actitudes. La cuestión de si este tipo de información que concierne a personas particulares puede publicarse en el informe depende de ciertas consideraciones éticas.

Evaluación de resultados teóricos.

Aunque los problemas de distintos grupos pueden diferir en cada proceso de investigación-acción, hay habitualmente rasgos invariables que podrían ser generalizados y aplicados en otro sitio. Eso sería útil e interesante. Estas

posibilidades deberían subrayarse por el investigador en el informe. Esto puede, no obstante, ser difícil en el proceso de investigación-acción, porque las habilidades en resolución de problemas adquiridas por los participantes en un proceso de investigación-acción son típicamente pericia (know-how) no verbal que es difícil de transmitir a otros por medio de un informe escrito. Cada grupo debiera tener la oportunidad de experimentar el proceso de aprendizaje mismo. Si el investigador quiere hacer un informe sobre ello, sus contenidos son habitualmente un relato de las distintas etapas del informe, y un sumario de los datos acumulados y los resultados obtenidos.⁹

La validez pragmática de los resultados, es decir, su aplicación a situaciones que aparezcan en otro sitio en fecha posterior, es otra cuestión. Sólo se conocerán cuando alguien intente aplicarlos. En consecuencia, valorar su validez pragmática será difícil cuando se escriba el informe.

Finalmente se aborda una de las herramientas posibles para la Solución de Problemas que se citó anteriormente.

*Proceso de Solución de Problemas.*¹⁰

El empleo de un método sistemático para la solución de problemas puede ayudar a grupos (y a individuos) a sortear dificultades comunes de la solución ineficaz de problemas:

- Saltar a una conclusión antes de analizar con eficacia todos los aspectos del problema.
- No recoger los datos fundamentales, ya sean acerca del problema o de las soluciones propuestas.

⁹ Pentti, 1998.

¹⁰ Reyes, 1999.

- Atacar problemas que están más allá del control o la influencia de los miembros del grupo.
- No lograr la participación de individuos clave cuando se buscan soluciones.
- Incapacidad para establecer un plan adecuado para poner en práctica y evaluar la solución recomendada.

Herramientas para lograr consenso.

Aunque la palabra consenso se emplea comúnmente para significar acuerdo unánime o completo, su significado más preciso es acuerdo general. Por lo tanto, se alcanza consenso cuando todos los miembros del grupo convienen en aceptar una decisión. Aun cuando una decisión determinada no sea la primera elección de un individuo, éste la puede considerar adecuada en el mejor interés del grupo.

De acuerdo con William G. Ouchi, se logra el consenso cuando todos los miembros del grupo están de acuerdo sobre una solución o decisión y cada uno puede afirmar:

- Creo que todo el grupo comprende mi punto de vista.
- Yo comprendo el punto de vista de los demás.
- Independientemente de que yo prefiera o no esta decisión, la apoyaré porque ha sido tomada de forma franca y abierta.

Reducción del listado.

Antes de poder reducir el listado, todo el grupo debe tener una comprensión clara de cada uno de los aspectos del listado. Por lo tanto, la primera actividad es que el facilitador esclarezca las dudas que puedan existir en cada punto, solicitando a los miembros del grupo que explique

brevemente lo que él o ella entiende a partir del comentario. En este momento la discusión no debe de ir más allá de una simple aclaración de ideas.

Posteriormente, el grupo identifica algunos “filtros”; criterios que deben cumplirse par que el aspecto se pueda seguir considerando. Algunos de estos filtros para la selección de problemas pueden ser:

La reducción del listado es una forma de procesar la producción de ideas. El objetivo de la reducción del listado es esclarecer las opciones, de manera que todos los miembros del grupo las comprendan y puedan reducirse posteriormente a una cifra manejable.

¿Puede ser resuelto este problema por el grupo?

¿Se encuentra este problema en nuestra zona de libertad?

¿Vale la pena resolverlo?

Algunos filtros para la selección de soluciones potenciales pueden ser:

¿Hay probabilidades de resolver el problema?

¿Es factible?

¿Poseemos los recursos necesarios?

Teniendo presente los criterios anteriores, los miembros del grupo pueden votar por cada aspecto; afirmativamente si están satisfechos y negativamente si no lo están. Una mayoría siempre (la mitad más uno de los miembros del grupo) puede mantener incluido un punto del listado.

Los puntos que no han sido elegidos para continuar en el listado se deberán encerrar entre corchetes { } no se deben tachar o borrar, para que el grupo pueda volver a ellos si fuera necesario.

El proceso puede ser repetido, con criterios diferentes o más rigurosos hasta que el listado se reduzca a aproximadamente seis opciones que se considera un número manejable.

Hojas de balance.

Las hojas de balance permiten al grupo revisar los pros y los contra de una variedad de opciones. Permiten organizar la información y facilitar la discusión entre los miembros del grupo.

La hoja de balance es un medio de referencia rápida para los pros y los contra de una serie de opciones, el objetivo es conducir al grupo para acercarlo a una decisión.

Método de lluvia de ideas¹¹.

Positivos +	Negativos -
<u>Rueda libre:</u> Muy espontáneo. Tiende a ser más creativa. Fácil contribuir a las ideas de otros.	Individuos fuertes pueden dominar la sesión. Sobreviene la confusión. Pueden perderse ideas cuando hablan varios a la vez.
<u>Roudn robin:</u> Difícil que un individuo domine. Discusiones centradas. Se alienta a que todos participen. Fácil contribuir a ideas de otros.	Se dificulta esperar por el turno. Hay cierta pérdida de energía. Resistencia a dar opiniones.

¹¹ Reyes, 1999.

Valoración de criterios.

Este método se utiliza cuando se tiene que realizar una elección importante entre varios candidatos u opciones y se tienen que considerar varios criterios para cada uno de ellos. El objetivo es garantizar que la decisión que se tome sea la más adecuada.

Para la compra de un automóvil, por ejemplo, se toman en cuenta criterios como costo, espacio interior, kilometraje, periodicidad de mantenimientos, rendimiento de combustible, etc. Se relaciona en una hoja de papel y se le da un valor (digamos de 1 a 5) a cada criterio en relación con cada uno de los diferentes automóviles, se habrá elaborado un modelo de valoración de criterios. Al sumar la puntuación obtenida por cada automóvil se tiene el total correspondiente a cada vehículo bajo consideración.

Los criterios pueden ser tratados de manera similar o pueden ser sopesados entre sí. El rendimiento del combustible puede ser tres veces más importante que el espacio interior y el costo puede ser dos veces más importante que el rendimiento del combustible. En este caso, la puntuación obtenida por el rendimiento multiplicará por 6; así mismo, la puntuación obtenida por el espacio interior se multiplicará por 3. Al final se suman las puntuaciones obtenidas por cada factor.

Comparaciones apareadas.

El empleo de las comparaciones apareadas ayuda al grupo a cuantificar las preferencias de sus miembros. Cada opción se enfrenta cara a cara a cada una del resto de las opciones. En cada "enfrentamiento", los

miembros votan por la opción que prefieren. Las votaciones se registran y suman después de haber realizado todas las comparaciones posibles.

En cada comparación, cada miembro tiene un solo voto. Este debe decidir cual de las dos opciones es mejor. (El número total de votos dados en cualquier comparación debe ser igual a la cifra de integrantes del grupo). Cada miembro debe dar un voto en cada comparación, incluso aunque ninguna elección sea muy atractiva.

La ventaja de las comparaciones apareadas consiste en que los miembros del grupo se ven forzados a hacer una elección. Aun cuando las dos elecciones parezcan iguales, se debe elegir una de las dos. Al tener que realizar elecciones difíciles hace que se encuentren ventajas (y desventajas) que quizás no hayan detectado antes.

El número total más elevado que aparezca no se convierte automáticamente en la decisión del grupo. Para lograr el consenso, el grupo puede enfocar la discusión en las dos o tres opciones que hayan alcanzado la mayor puntuación.

Debido a que el número de comparaciones aumenta rápidamente a medida que aumentan las opciones, es conveniente utilizar esta técnica cuando se evalúan seis opciones o menos.

Proceso de solución de problemas.

Un problema puede ser ubicado en tres diferentes dimensiones:

En la situación:

Monotonía / Diversificación del trabajo.

Diseño de puestos de trabajo.
Sistemas de remuneración.
Control sobre el personal.
Sistemas de capacitación.
Reclutamiento de personal.
Estándares de rendimiento y calidad.

En el individuo:

Inspectores ineficientes.
Indisciplina de los empleados.
Incapacidad de algunos empleados.
Falta de elogio a buenos empleados.
Supervisores irrespetuosos.
No se entrevistan a los empleados para conocer sus opiniones.

En el Grupo:

No hay colaboración grupal en tareas que lo requieren.
El grupo no participa en la toma de decisiones de calidad y cantidad.
No se discuten en grupo las producciones rechazadas.
No hay programa de trabajo para los equipos de producción.

Cuando un problema es complejo se recomienda lasquearlo (seccionarlo) en subproblemas más pequeños.

Nuevo enfoque de los problemas:

- Tener problemas no es malo.
- Generarlos y clasificarlos por proceso no por jerarquía.
- Despersonificarlos.

- Analizarlos desde múltiples puntos de vista.
- Regla 80 – 20.
- Todas las percepciones del problema son válidas.

Etapas para la solución de un problema¹².

1. Identificación: Situación que se desea cambiar. El grupo presenta una definición del problema que es claramente comprendida por todos los miembros. Además, el grupo pudiera definir la “condición deseada” a alcanzar mediante la solución del problema, la identificación del problema NO DEBE CONTENER CAUSAS NI SOLUCIONES, la definición del problema debe describir la situación que se desea cambiar como realmente existe y de la forma más objetiva posible, Vgr. “El treinta y dos por ciento de los productos fabricados el día 25 tienen errores”.

Algunos aspectos que resulta importante contestar en este punto son los siguientes:

¿Qué ...? parte afectada.

Síntomas... Forma en la que se descubrió el problema.

¿Dónde ...? Ubicación del problema.

¿Cuándo ...? Fecha de ocurrencia.

Severidad... Cuantificar el problema.

Comentarios adicionales.

Antes de pasar a la siguiente etapa, el grupo debe alcanzar consenso en las respuestas a las siguientes interrogantes:

¹² Reyes, 1999.

¿El problema ha sido planteado objetivamente en términos de "cómo es?"

¿Poseen todos una comprensión clara del problema?

¿La amplitud del problema es suficientemente limitada?

¿Se encuentra este problema dentro del área de influencia del grupo?

¿Vale la pena resolver el problema?

¿Pueden ser obtenidos los datos para resolver el problema?

2. Solución Inmediata: Acciones encaminadas a detener el problema.

Definir e implementar acciones contenedoras para aislar el efecto del problema de cualquier cliente interno y/o externo hasta que se implemente la acción correctiva.

Determinar el (los) responsables(s) de la implementación y la fecha de la solución.

Debido a la naturaleza de los problemas es importante no dejar que siga presentándose por lo que se deben dictar medidas tendientes a detenerlo temporalmente, mientras que la solución definitiva es encontrada e implementada.

3. Análisis de causa: Después de haber especificado y recogido los datos necesarios para analizar el problema, el grupo identifica la(s) causa(s) principales del mismo.

La confianza en datos, en contraposición a las opiniones solamente, es uno de los grandes pilares en que se sustenta el proceso de solución de problemas.

En esta etapa se identifican todas las causas responsables que pudiera explicar porqué ocurrió el problema. Aislar y verificar la causa raíz, probando cada causa potencial contra la descripción del problema.

El siguiente “recordatorio para la recolección de datos” del guide to quality control de Hishikawa (p. 4-5) destaca la importancia de los datos para la solución de problemas:

(1) Recuerde proceder de acuerdo con los datos. Debemos recordar siempre que los datos deben constituir la base de nuestras acciones; de otra manera éstos no serían recogidos de una forma positiva. Habitúese a discutir un problema sobre la base de los datos y respetar los hechos evidenciados por éstos.

(2) Explique el propósito de la recolección de los datos. Además de esto, todavía es necesario esclarecer el propósito: Sólo entonces puede determinarse el género de datos que deben ser recogidos y las comparaciones necesarias.

(3) Recuerde reflejarlo todo en forma de dato. El sólo hecho de haber determinado el tipo de dato necesario o significa que automáticamente esos datos puedan ser colectados. La falta de instrumentos o fuerza de trabajo, las dificultades en la cuantificación, etc. Son problemas comunes. Lo que es esencial en esta etapa es la ingeniosidad y la voluntad para la recolección de datos. La clave de la solución está en la habilidad que pueda tener uno en la recolección de datos. La diferencia entre líneas de

grupos buenos y malos se hace evidente aquí. Los buenos líderes dedican un gran esfuerzo a la obtención de datos y a menudo elaboran métodos únicos.

Consejos:

- Confirme que el problema existe realmente.
- Identifique las causas potenciales.
- Seleccione las causas más probables para su verificación.
- Presentación de los datos de manera gráfica.
- Identifique fuerzas que puedan ejercer influencia en la solución.
- Revise la definición del problema.

4. Solución: El grupo, en esta etapa genera tantas vías de solución como le sea posible -Incluyendo algunas ideas descabelladas- para resolver el problema. Se debe comprobar e implementar la solución.

¿Cómo pueden eliminarse las causas del problema?

¿Cómo pueden reducirse al mínimo las fuerzas negativas?

¿Cómo pueden elevarse al máximo las fuerzas positivas?

Utilice la lluvia de ideas para generar ideas que conduzcan a soluciones. ¡Peligro!, no se detenga demasiado rápido; las primeras ideas y las más evidentes no son siempre las mejores.

Utilice la experiencia pasada, en ocasiones se puede encontrar la solución adecuada comparando el problema con otro similar ocurrido en el pasado.

Esclarezca las sugerencias, se debe asegurar que todos los miembros del equipo han comprendido las sugerencias recogidas.

Definir e implementar las mejores acciones correctivas permanentes.

A continuación se presentan algunos pasos claves para asegurar que la puesta en práctica sea lo más exitosa posible:

Divida la solución en pasos secuenciales fácilmente manejables.

Asegúrese que todos conozcan lo que tienen que hacer, definir con claridad objetivos evidentes y medibles.

Defina con claridad a quien es necesario comprometer y cómo asegurar este compromiso.

Establezca un sistema de control.

5. Prevención: Se reconoce la eficiencia en la solución del problema, se diseña un sistema de seguimiento al problema para garantizar similares.

Para que surta efecto real esta metodología deberá establecerse en un grupo pequeño de gente con conocimiento del proceso, producto, tiempo asignado, autoridad y habilidad en las disciplinas técnicas requeridas para resolver el problema de implementar acciones correctivas. El grupo deberá tener un facilitador designado.

Otra herramienta importante para llevar a cabo el proceso de investigación en una empresa es la Consultoría Integral Colaborativa, la cual se define a continuación.

CONSULTORÍA INTEGRAL COLABORATIVA.¹³

Es un apoyo o ayuda que se les da a las organizaciones vistas como sistemas integrados. Al hablar de estilo colaborativo, se hace referencia a la interacción que surge entre la empresa y el consultor durante el proceso de consultoría.

El consultor no resuelve los problemas de la organización ni le dice cómo resolverlos, partiendo del hecho de que es en la empresa en donde se tiene la experiencia y el control de los problemas, y es precisamente ahí mismo donde se pueden resolver con su propio personal.

CONSULTOR.

Es aquella persona que aporta la tecnología de la consultoría en una interacción con la organización, donde ella decide "el qué" y el consultor el "cómo" lograrlo. En pocas palabras, es un facilitador del proceso que conduce a la organización a descubrir sus propias potencialidades de cambio.

OBJETIVO DE LA CONSULTORÍA.

¹³ Reyes, 1999.

El objetivo de la consultoría, es el de dotar a la organización de su propia capacidad de cambio, interiorizándola en sus propios problemas con la finalidad de que ella misma los detecte fácilmente, los clasifique, los analice y finalmente, los resuelva.

REQUISITOS PARA LLEVAR A CABO LA CONSULTORÍA.

- Inconformidad con la situación actual prevaleciente.
- Presiones externas.
- Tener una visión a futuro (empresas proactivas).

Para llevar a cabo la consultoría, la empresa debe designar a un grupo de cuatro a siete personas como consultores internos, para que junto con los consultores externos constituyan el foco central de agentes de cambio. Estas personas, internas o externas al proceso esencial, de la organización son:

- Aquellas que toman las decisiones.
- Son afectados por las decisiones.
- Pueden oponerse o apoyan las decisiones importantes.
- Expertos del tema en cuestión.

Durante la consultoría, todas las personas de la empresa deben incorporarse y participar, paulatinamente, en el proceso de cambio. No hay nada más motivador que hacer lo que se considere correcto, constructivo y creador.

FASES DE LA CONSULTORÍA:

A. Entrada. Es una fase, en la cual se establece un proceso de concertación de compromisos formales y psicológicos. Pero, principalmente es donde se detecta si existe un liderazgo comprometido al cambio, pues de lo contrario los trabajos futuros no tendrán el éxito deseado.

B. Diagnóstico. Es durante esta etapa cuando las relaciones se extienden y profundizan con las acciones concretas a seguir. Se conocen muchos elementos de la cultura organizacional y los valores de la compañía, lo que facilita la detección de problemas y frustraciones, así como la detección general de las barreras que se interpondrán en el proceso de cambio.

C. Respuesta. En esta fase del proceso, con información del diagnóstico previo, se llevan a cabo los planes de acción, que permitirán corregir la situación actual prevaleciente no deseada.

Una vez que se ha definido cual es la situación prevaleciente con la cual la organización no está conforme, se direcciona el cambio como una visión a futuro, aplicando el “modelo de planificación o cambio”.

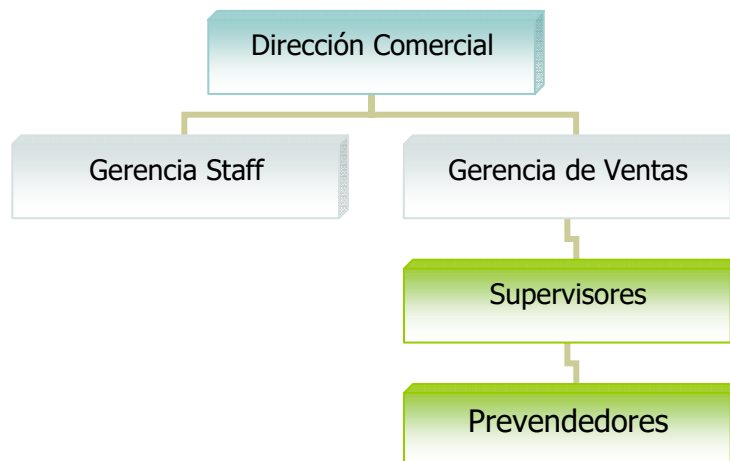
2.3 CASO DE APLICACIÓN.

1). Antecedentes:

El área de Comercialización en la Industria Refresquera, se desarrolla con una exigente dinámica que se enfoca directamente a los resultados.

Es por ello que el Caso Práctico va dirigido a dicha área involucrando a diferentes actores que son medulares en el desarrollo de las Ventas y se muestran en el organigrama general:

- Dirección Comercial
- Gerentes de Ventas
- Gerentes Staff
- Supervisores
- Prevendedores



La Dirección Comercial toma decisiones de manera centralizada y convierte a las Gerencias en ejecutantes de directrices y estrategias principales.

Los Gerentes de Ventas tienen asignada una o varias localidades y su liderazgo es medular para el logro de los objetivos. Administran los recursos y se coordinan con las áreas Staff para dar solución a los diferentes temas que impactan la venta.

Los Gerentes Staff no forman parte de la operación como tal, sin embargo las responsabilidades que tienen a su cargo responden a la misma dinámica del área operativa y deben estar siempre regidos por el sentido de urgencia que se les demanda, ya que sus estrategias pueden contribuir al logro exitoso de resultados o frenar inminentemente la operación afectando directamente a los ingresos de la Compañía. Éstas son áreas como Mercadotecnia, Finanzas, Recursos Humanos, Distribución.

Los Supervisores son el mando medio que tiene a su cargo un grupo de Prevendedores que tienen asignada una determinada zona de la ciudad. Ellos se encargan de ejecutar las estrategias comerciales a través de su grupo de Preventa y el éxito en los resultados depende en gran medida de las habilidades y capacidades del Supervisor.

Los Prevendedores son el contacto directo con el cliente forma parte del *Sistema de Distribución* que permite conocer anticipadamente las necesidades de productos y empaques, brindar un servicio más profesional y personalizado, basándose en información oportuna, generando una operación más eficiente, ya que llevan a cabo el *Mercadeo* que es el conjunto de actividades que se realizan en el punto de venta para influenciar y facilitar al consumidor a que compre con mayor frecuencia y/o en mayor cantidad. Las actividades toman en cuenta las características de los diferentes canales y puntos de compra. La influencia en los

puntos de compra consideran por ejemplo, las exhibiciones permanentes como la sección de refrescos y refrigeradores, o las exhibiciones temporales como las hieleras o islas. El mercadeo ejecuta las estrategias de marcas, empaques, precios, planes y promocionales.¹

2). Objetivos:

- Integrar un esquema de trabajo continuo que se considere filosofía de empresa.
- Aplicar el Método de Investigación Acción para la resolución de problemas.
- Propiciar la participación de los diferentes niveles jerárquicos para la resolución de problemas.

3). Metodología de la investigación:

A) Se puede partir de un doble polo de investigación:

a) La que surge de la misma acción diaria, y de los dinamismos que ella genera;

b) La investigación proyectiva, orientada a una acción futura, para la que faltan ciertos conocimientos previos e indicadores.

La primera obliga a considerar todas las variables en acción. Es la investigación en la coyuntura. La segunda clase de investigación es algo más convencional, pero igualmente necesaria, pues es la que amplía el horizonte y da una perspectiva de conjunto, despejando el camino futuro para no quedar después abrumado por los acontecimientos: es la investigación en la estrategia.

En la investigación para este caso, no interesa tanto el formato impecable, una conceptualización muy sofisticada, la posibilidad de aplicar una medida

¹ Manual de Preventa, Centro de Desarrollo del Sistema Coca-Cola.2003.

estadística muy refinada o el gran aparato bibliográfico, sino mas bien la seguridad de que se ha llegado a entender un determinado aspecto de la compleja realidad con suficiente confiabilidad como para integrar ese conocimiento en la acción.

B) Selección estratégica y multidisciplinaria de la temática que es originada por la problemática crítica a tratar. La operación comercial diariamente se enfrenta a diferentes situaciones que se deben resolver rápidamente y no sólo con "recetas de escritorio", sino con un enfoque estratégico multidisciplinario y práctico que se pueda aplicar en tiempo récord para obtener resultados óptimos.

C) Considerar en alto nivel de importancia la participación de los niveles operativos. (Prevendedores). Es necesario que el líder activo, junto con el resto del equipo, logre una plena inserción y sintonía con los niveles operativos básicos. A partir de esta sintonía debe ser capaz de objetivar los problemas, los tipos de relaciones y procesos que ocurren dentro de este nivel jerárquico y de esta forma ser capaz de entrar en su dinámica transformadora.

4). Pasos de la investigación

- a) Investigación a nivel de diagnóstico para entender en diversos contextos qué ha ocasionado la problemática en cuestión.
- b) Elaboración de hipótesis.
- d) Juntas periódicas de reflexión entre equipos de acción y de investigación, para ir evaluando los éxitos y los fracasos y para buscar nuevos caminos.

5). Resultados y conclusiones

Las investigaciones deben permitir obtener mejores pistas para la práctica.

En conclusión, se trata de una investigación menos conceptuosa, pero no por ello más fácil. No se trata de buscar una coherencia que sólo satisfaga intelectualmente, sino una coherencia con la misma complejidad de la realidad lo

suficientemente fuerte y objetiva como para llegar efectivamente a transformarla.

Para el caso práctico se considerarán los 5 pasos a seguir mencionados en el apartado 2.2:

- 1. Problemática.**
- 2. Diagnóstico.**
- 3. Diseño de la Propuesta de Cambio.**
- 4. Aplicación de la Propuesta.**
- 5. Evaluación.**

1. Problemática.

En el caso del área Comercial, se debe definir un problema específico a tratar que esté afectando directamente la operación.

Algunos temas dentro de los cuales puede estar la problemática:

- Incumplimiento de indicadores
- Bajo volumen
- Lanzamiento de nuevos productos
- Cambios de estrategias
- Nuevas políticas
- Cambios de precio
- Liderazgo Gerencial
- Motivación
- Equipos de Trabajo

- Sistemas de Productividad
- Seguridad e Higiene
- Reglamento Interno
- Unidades en operación
- Recorrido en ruta
- Conocimiento Hand Held ²
- Valores y Filosofía de la Compañía
- El Negocio y su Lenguaje
- Rol del Prevendedor
- Desempeño del Prevendedor
- Mercadeo
- Negociación
- Calidad en el Servicio
- Actividades en el Mercado
- Actividades de la Competencia

Una vez definido el problema, se deberá identificar cuáles son sus:

1. Términos.
2. Características.
3. Contextos.
4. Perspectivas.
5. Involucrados.

Es así como se deberá convocar una primera reunión de análisis de la problemática urgente a tratar (Director, Gerentes, Supervisores y Prevendedores), en un horario que no frene la operación ni las actividades

² Hand Held: Microcomputadora portátil, manual que sirve para capturar datos y acciones de ventas por parte del Prevendedor y que al ser descargada su información en la red permite la concertación de las áreas involucradas en la operación del Sistema de Preventa.

normales de los puestos, en la que participen las áreas involucradas Para el caso de Prevendedores y Supervisores, además de los involucrados, invitar participantes adicionales que sean capaces de aportar con una posición imparcial, es decir, considerar a todos los implicados.

2. Diagnóstico.

Con anticipación a la junta, se recopilará información que permita un diagnóstico claro. Ejemplo: los últimos resultados de indicadores, evidencias, comunicados, actas administrativas, minutas, entrevistas, cuestionarios, comentarios de expertos, publicaciones, etc. En caso necesario se recurrirá a fuentes externas para enriquecer el cúmulo de información. Esto permitirá el planteamiento de líneas de acción coherentes.

3. Diseño de una propuesta de cambio.

Dentro de la junta, se diseñará la propuesta de cambio en base al análisis e interpretación de la información recopilada a la luz de los objetivos que se persiguen y así mismo definir la forma de evaluación de dicha propuesta.

Diferentes herramientas para llevar a cabo una sesión de grupo existen, donde se promueva la participación y creatividad de los integrantes, mismo que enriquecerá los resultados de las reuniones.

A continuación se muestra el Método de Interacción como una herramienta para llevar a cabo las sesiones de grupo.

MÉTODO DE INTERACCIÓN

El método de Interacción es una forma de realizar reuniones de trabajo efectivas y eficientes.

Las juntas resultan de gran importancia en el trabajo pues la interacción de los miembros de la organización es la única manera efectiva de emprender y cumplir muchas tareas:

- Identificar y analizar problemas.
- Jerarquizarlos / establecer prioridades.
- Generar la visión de futuro de la organización.
- Trazar estrategias para alcanzar la visión teniendo en cuenta la situación de partida / diagnostico.
- Generar soluciones potenciales.
- Tomar decisiones.
- Elaborar planes de acción e implementarlos.
- Retroalimentarse evaluar y cursar acciones que rectifiquen posibles desviaciones.
- Explorar el surgimiento de nuevos problemas generados por las soluciones de los anteriores.

Si la organización logra elevar la calidad de sus juntas estará mejorando:

El trabajo en equipo.

- Las comunicaciones.
- La moral.
- La productividad.

Del grupo emerge la dinámica creativa (nuevas alternativas y soluciones) . lo que hace que se convierta en mas de la suma de sus componentes porque puede desarrollar en colectivo soluciones que no se les ocurrirían a sus miembros individualmente.

El recurso grupal promedio es mejor que la mejor contribución individual (sinergia).

ASISTENTES

Los implicados en una las reuniones deben responder a 4 grupos de individuos base:

- Los que tienen que tomar la decisión final (Director).
- Los que esta afectados por las decisiones (Supervisores y Prevendedores).
- Aquellos que poseen habilidad y experiencia relevante en el asunto a tratar (Gerentes Staff).
- Los que pueden frenar o acelerar las decisiones de acuerdo con la posición que ocupan (Gerentes Ventas).

Se aconseja no hacer reuniones de más de 15 asistentes, en caso de grupos mayores, considere hacer subgrupos por representación.

- Este número de asistentes puede variar de acuerdo a la experiencia y habilidad de quien va a llevar a cabo la reunión.
- También la finalidad y tipo de reunión puede alterar el número máximo de asistentes.

Corrobre la asistencia de los principales implicados a la reunión, de no ser posible su presencia completa considere cancelarla.

Comunique previamente a los asistentes el cuando, para que y donde de las reuniones.

MEMORIA GRUPAL

- Ayuda a un grupo a enfocar sus energías sobre una tarea.
- Es un registro instantáneo del contenido y proceso de una junta.
- Se mantiene atenta contra la sobrecarga de datos.
- Recuerda las ideas de todos los miembros del grupo sin que tengan que mantenerlas mentalmente todo el tiempo.
- No hay que tomar notas.
- Asegura que cada idea ha sido "escuchada".
- Permite comprobar que las ideas están siendo registradas con exactitud.
- Ayuda a evitar repetición.
- Registra las ideas sin el nombre del que las expreso y las transfiere a propiedad del grupo.
- Facilita la actualización de los que llegan tarde.

RESULTADOS OBTENIDOS

1. ¿Obtuvo usted los resultados que quería?
2. ¿Qué logró hacer?
3. ¿Qué problemas resolvió?
4. ¿Qué decisiones tomó el grupo?
5. ¿Fueron innovadas las soluciones o decisiones?

CALIDAD DEL PROCESO

1. ¿Cómo se desarrolló la reunión?
2. ¿Cómo se resolvieron los problemas?
3. ¿Cómo fueron tomadas las decisiones?
4. ¿Hasta qué punto fue bueno el trabajo del grupo?
5. ¿Cuál fue la opinión y respuesta de la gente sobre la reunión?
6. ¿Tuvo cada uno de sus participantes oportunidad para intervenir en la reunión?
7. ¿Se sintió usted estimulado o amenazado?
8. ¿Ayudó cada cual a las ideas y proyecciones del otro?
9. ¿Hubo compenetración o fue la reunión una batalla de egos?

PROBLEMAS BÁSICOS EN LAS REUNIONES

SINDROME DE ANIMAL DE MULTIPLES CABEZAS.

- Es la tendencia de los grupos a dispersarse al mismo tiempo en varias direcciones.
- Uno de los rasgos de la mente humana es que solo puede concentrar la atención en un asunto a cada instante.

- Si cada miembro de grupo esta concentrado en un problema distinto en un momento dado y todos se ponen a correr en diferentes direcciones, el resultado puede ser el caos. La tensión y la falta de productividad.

SÍNDROME DEL GRUPO VIOLADOR.

Es cuando una persona o grupo de personas se adueñan de la reunión provocando que otros miembros del grupo o el resto del grupo se sienta inhibido y quizás empleen toda su energía para protegerse de posibles ataques, y teniendo puntos de vista interesantes no se atrevan a expresarlos.

¿Por qué el Jefe no debe conducir sus propias reuniones?

- Es imposible conducir una reunión justa y no manipulativa cuando el jefe posee un interés personal en el tema de la reunión.
- Es imposible liderar un grupo que este considerando aprobar o suspender un proyecto del jefe.
- Aun cuando trate de no influir. Sus gestos apoyaran a aquellos que manifiesten acuerdo con su proyecto.
- Los jefes que conducen sus propias reuniones hablan más del 60% del tiempo, lo cual no da oportunidad a la participación.
- Es casi imposible estar a la vez profundamente envuelto en el tema núcleo de una reunión y poder conducirla sin prejuicios.
- En las formas tradicionales de realizar reuniones el ejecutivo intenta desempeñar demasiados papeles al mismo tiempo: árbitro, anotador, capitán de equipo y jugador.

ROLES PARA LA REUNIÓN

Los roles que deben existir en la reunión son:

1. FACILITADOR (Gerentes Staff)
2. REGISTRADOR (Gerentes Ventas)
3. JEFE DE GRUPO (Director)

4. MIEMBROS DE GRUPO (Resto Gerencias, Supervisores, Prevendedores).

FACILITADOR

- Esta neutralmente al servicio del grupo.
- No evalúa ni contribuye con sus ideas.
- Concentra la energía del grupo en un objetivo común.
- Sugiere métodos y procedimientos alternativos.
- Protege a las personas y sus ideas de los ataques.
- Estimula la participación.
- Coordina la logística de la reunión.
- Conduce al grupo a soluciones de ganar/ ganar.

TÉCNICA PARA FACILITAR

- Defina claramente su papel.
- Logre acuerdo sobre un problema y un proceso comunes antes de comenzar.
- Devuelva las preguntas a los miembros del grupo.
- Sea positivo y retroalimente al grupo.
- No hable demasiado.
- Apoye al registrador.
- No tema cometer errores.
- Ayude a educar al grupo.
- Cuando las cosas no marchen bien compártalo con el grupo de forma que estimule a reconocer que la situación puede mejorar.

REGISTRADOR

- Escribe las ideas del grupo con letra clara.
- Conoce el vocabulario del grupo y el tema.
- No edita ni parafrasea las ideas de acuerdo a criterios personales.
- Servidor neutral del grupo.
- No evalúa las ideas ni las aporta.

TÉCNICA PARA REGISTRAR

- Este atento sólo a las palabras claves.
- Trate de capturar las ideas básicas.
- No anote todas las palabras.
- Escriba con claridad 1 o 1/2 pulgadas de alto.
- No tenga temor a las faltas de ortografía en ese momento, sin embargo, considerarlas para mejorar.
- Ponga las palabras en abreviaturas.
- Encierre en un círculo las ideas, declaraciones o decisiones claves.
- Utilice colores variados.
- Subraye lo que sea necesario.
- Utilice estrellas, flechas, números, etc..
- Enumere las hojas y féchelas.
- Recuerde que los colores no se utilizan indiscriminadamente.

EL JEFE DE GRUPO

- Mantiene sus poderes y responsabilidades.
- Toma en caso necesario la decisión final.
- Establece la agenda.
- Defiende en el grupo sus puntos de vista.
- Puede retomar el control de la reunión si esta no le satisface.
- Representa al grupo en reuniones con otros grupos.

- Oficializa y actúa sobre las decisiones alcanzadas por consenso.

TÉCNICA PARA MANTENERSE JEFE

- Pregúntese para que desea llevar a cabo la reunión.
- Preparar la agenda con el Facilitador.
- Decidir sobre quienes asistirán a la reunión, donde se llevará a cabo, cuando se llevará a cabo y como distribuir los papeles.
- No trate de manejar desde el asiento trasero.
- No presione a la gente con su autoridad.
- De oportunidades a la gente para desarrollar sus papeles.
- Trate de escuchar más de lo que habla.
- Cerciórese que cada tema es expuesto y registrado.
- No trate de hacer ver a la gente que está equivocada.

MIEMBRO DE GRUPO

- Participa activamente.
- Mantiene al Facilitador y registrador en sus papeles neutrales.
- Sugiere procedimientos y actúa en el contenido.
- Determina el curso de la reunión.
- Ayuda a implementar la agenda.
- Es un buen oyente.
- No evalúa las ideas mientras no están desarrolladas por completo.
- Centra sus energías en la tarea.

4. APLICACIÓN DE LA PROPUESTA

Una vez diseñada la propuesta de acción, es llevada a cabo por los involucrados, se debe estar consciente que va a ser un proceso de constante evolución, donde reunión tras reunión se estarán proponiendo cambios y mejoras. Se elabora una

minuta con compromisos, acciones, fechas límite y responsables, la cual se firma para su validación y se está revisando periódicamente.

5. EVALUACIÓN

En este paso, mediante las evidencias del alcance y las consecuencias de las acciones emprendidas, se proyecta una redefinición del problema.

El establecimiento de indicadores específicos, responsables y mediciones, otorgará la herramienta de retroalimentación indispensable de las reuniones.

CAPÍTULO III

METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.

3.1 ANTECEDENTES

Se llevará a cabo la recolección de datos mediante métodos que permitirán establecer una comunicación directa con los sujetos a estudiar.

Se aplicarán encuestas y entrevistas en las que se formularán preguntas de tal manera que puedan dirigirse a los puntos que se desea conocer; se requerirá claridad y precisión en los conceptos y se contará con criterios de medición.

Es importante señalar que para el desarrollo del Caso de Aplicación, se realizarán dos tipos de estudios:

1. Clientes internos.
2. Clientes externos.

El primero es referido al estudio de los puestos que están involucrados en el proyecto (Prevendedores, Supervisores y Gerencias). Se realiza para la validación de las hipótesis que han sido planteadas inicialmente.

El segundo surge de la necesidad de conocer el posicionamiento que tiene como empresa en el mercado, analizando a los clientes externos que significan el por qué vale la pena desarrollar un proyecto de esta índole.

3.2 IDEA Y CONCEPTO DE INVESTIGACIÓN.

El vocablo investigar viene del latín investigare, que quiere decir desarrollar actividades con el objetivo de registrar, indagar o descubrir la verdad. El propósito de la investigación, en términos muy generales es agregar algo nuevo a los conocimientos humanos.

Las investigaciones se originan en ideas. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea, todavía no se conoce el sustituto de una buena idea. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse. Para tener una buena idea, se deben generar muchas ideas, diez personas piensan más que una sola.

Existe una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales se pueden mencionar las experiencias individuales, materiales escritos, teorías, descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias y aún presentimientos.¹

La mayoría de las ideas iniciales son vagas y requieren analizarse cuidadosamente para que sean transformadas en planteamientos más precisos y estructurados. Para continuar desarrollando la investigación es necesario introducirse dentro del área de conocimiento en cuestión, a través de otros estudios, investigaciones y trabajos anteriores.

Es por ello importante mencionar, que la investigación sigue un proceso para reunir y analizar los datos que dan la base del conocimiento científico. De ahí que, la investigación, para ser científica, deberá reunir ciertos requisitos que son establecidos a partir de los principios generales del método científico. Por lo tanto, puede considerarse a la investigación científica como la búsqueda de conocimientos o verdades que permitan describir, explicar, generalizar y predecir los fenómenos que se producen en la naturaleza y la sociedad.²

Puede considerarse a la hipótesis como un puente entre el conocimiento ya obtenido (conocimiento verificado) y el conocimiento nuevo (conocimiento por

¹ Hernández S., 1997.

² Zorrilla, 1997.

verificar). La hipótesis es el puente entre conocimiento viejo y conocimiento nuevo.

La hipótesis científica puede desprenderse de dos fuentes: como consecuencia de la experiencia personal del investigador; o bien por deducción de resultados ya conocidos. Sin embargo la relación entre el cuerpo de teoría y los datos empíricos nos acerca mucho más a dar una respuesta tentativa a la hipótesis formulada en una investigación.³ Para este caso, se estaría hablando de una hipótesis de trabajo (ver 3.3).

Tomemos diversas maneras de expresar lo que se entiende por hipótesis científica.

“Son proposiciones referentes a hechos no sometidos, apoyados en el conocimiento científico, susceptibles de ser confrontados con los datos y corregidas por los nuevos conocimientos.”⁴

“Hipótesis es una proposición enunciada en el sentido de que propone ciertos hechos o relaciones que pueden existir pero que todavía no conocemos y no hemos comprobado que existen”.⁵

En términos muy generales, entendemos por hipótesis: conjetura o proposición sujeta a comprobación.

Las ideas expresadas acerca de lo que se entiende por hipótesis científica, nos permite señalar algunas características sobresalientes. La hipótesis nos ayuda a orientar la búsqueda de hechos, considerando que un hecho aislado no sirve sino como un dato en el cuerpo de la ciencia. Nos permite establecer relaciones entre

³ Hernández S. 1997.

⁴ Martínez F., 1997.

⁵ Arias, 1996.

elementos conceptuales y elementos empíricos. Nos lleva a adquirir nuevos conocimientos, así como a comprobar los ya existentes.⁶

Las funciones principales de las hipótesis son:

1. Son las guías de una investigación, ya que proporcionan orden y lógica al estudio. Son como los objetos de un plan administrativo.
2. Tienen una función descriptiva y explicativa, según sea el caso. Cada vez que una hipótesis recibe evidencia empírica en su favor o en su contra, nos dice algo acerca del fenómeno al cual está asociado o hace referencia. Si la evidencia es en su favor, la información sobre el fenómeno se incrementa; y aún si la evidencia es en su contra, se descubrirá algo acerca del fenómeno que no se sabía antes.
3. Probar teorías, si se aporta evidencia a favor de una. Cuando varias hipótesis de una teoría reciben evidencia en su favor la teoría va haciéndose más robusta; y cuanto más evidencia haya a favor de aquéllas, más evidencia habrá a favor de ésta.⁷
4. Sugerir teorías, algunas hipótesis no están asociadas con teoría alguna; pero puede ocurrir que como resultado de la prueba de una hipótesis, se pueda construir una teoría o las bases para ésta.

3.3 TIPOS DE HIPÓTESIS

Existen varios tipos de hipótesis científicas.

Para Pardinas las hipótesis se pueden clasificar en alternativas, nula y de trabajo. Las alternativas son aquellas que nos ayudan a buscar diferentes respuestas a un mismo problema. La nula es una hipótesis formulada para ser rechazada y la

⁶ Zorrilla, 1997.

⁷ Hernández S, 1997.

hipótesis de trabajo es la que proponemos provisionalmente para la investigación en una etapa anterior al lanzamiento de la investigación definitiva.⁸

Rojas Soriano explica que las hipótesis que se formulan en la investigación social son de tres tipos:

Hipótesis descriptivas que involucran una sola variable. Se caracterizan por señalar la presencia de ciertos hechos o fenómenos en la población objeto de estudios. El único valor de estas hipótesis es probar la existencia de una característica o cualidad de un grupo social determinado y abrir el camino para sugerir hipótesis que expliquen la presencia de los fenómenos. La variable estudiada se presenta significativamente en la población objeto de estudio, utilizando porcentajes, tasas o mediante la observación directa.

Hipótesis descriptivas que relacionan dos o más variables en forma de asociación. En este tipo de variables un cambio o alteración en una o más variables independientes va a acompañado de una cambio proporcional, en sentido directo o inverso, en la variable dependiente, pero la relación que se establece no es de causalidad. También recibe el nombre de hipótesis estadística.

HIPÓTESIS DE TRABAJO.

1. La operación no se concibe con equipos de trabajo, el método de IA revoluciona la forma de operar.
2. Las directrices se toman desde escritorio sin tomar en cuenta los niveles operativos, si se revierte dicha situación, se trabajará sobre realidades.

⁸ Zorrilla, 1997.

3. La dinámica de la empresa coincidirá con el método IA al volverse un ciclo constante y evolutivo.
4. La solución de problemas será más certera, al unir fuerzas de diferentes niveles jerárquicos y enfocar objetivos.
5. El papel protagónico de los involucrados, mejorará la motivación y el desempeño.

3.4 VARIABLES

Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse. La variable se aplica a un grupo de personas u objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable.⁹

Las variables son características, atributos, rasgos, cualidad o propiedad que se dan a individuos, grupos u objetos. Las variables son condiciones elementales de la investigación y representan dimensiones mensurables con diferentes valores “ el significado completo de la palabra variable, tal como es usado en ciencias sociales, contiene no sólo la connotación de aspecto o dimensión de un fenómeno, sino también la propiedad de estos aspectos o dimensiones de asumir distintos valores.”¹⁰

En ciencias sociales existen diversas clases de variables:

Las variables dicotómicas “sólo permiten división en dos categorías”. Las variables inter, son aquellas que hacen comparaciones entre grupos. Las variables intra son aquellas que pueden estudiar al mismo grupo en diferentes periodos.

⁹ Hernández S. 1997.

¹⁰ Zorrilla, 1997.

La variable independiente condiona, explica o determina la presencia de otro fenómeno. La variable independiente es el antecedente o causa de un efecto. "Es aquella que puede ser manipulada por el investigador."

La variable dependiente es la conducta o fenómeno que requiere de explicación o que debe ser explicado. Es la consecuencia de un antecedente. "Las variables dependientes están confirmadas por los resultados."

La variable intercurrente o interviniente es aquella que puede aparecer inesperadamente en una investigación. Puede llegar a influir sobre la relación entre la variable dependiente y la independiente. Su aparición requiere de un gran control. Sin embargo existen variables que no pueden ser controladas con precisión porque muchas de ellas son desconocidas. Se pueden seguir dos caminos con las variables intercurrentes o "extrañas". El primero, controlarlas y eliminarlas para que no afecten la relación entre las variables dependientes e independientes. El segundo, sería asimilar dichas variables debido a su insistente o necesaria presencia.

El uso de las variables en una investigación corresponde, ya sea a su descripción o a su interrelación, pues de ellas depende medir los elementos primordiales del proceso de investigación. Con lo anterior, se quiere decir que el investigador no es quien decide las variables que se han de presentar en la investigación. Por el contrario, el objeto de estudio es quien determina las variables que intervienen y queda, a la labor del investigador descubrirlas y determinar su papel.¹¹

¹¹ Zorrilla, 1997.

Para efectos de este proyecto, se plantean variables independientes y dependientes.

Variable Independiente:

- Implementación del Método de Investigación Acción.

Variables Dependientes:

- Cambiar la forma de operar con equipos de trabajo.
- Trabajar sobre realidades.
- Ciclo constante y evolutivo de la empresa.
- Solución de problemas con más certeza.
- Mejorar la motivación y el desempeño de los involucrados.

3.5 INDICADORES

Los indicadores son instrumentos para medir la efectividad y los resultados de las diferentes áreas de la organización, contenidos en las variables. Su seguimiento lleva a un análisis periódico para efectos de retroalimentación. Específicamente a los que nos referiremos son:

- Ventas. Porcentajes de crecimiento vs. Año anterior.
- Coberturas. Porcentaje de clientes con servicio sobre el universo dado.
- Crecimiento en los diferentes segmentos. Porcentajes de crecimiento de ventas vs. Año anterior de Bebidas Carbonatadas, No Carbonatadas y Purificadas.
- Ausentismos. No. de faltas de los trabajadores.
- Calificación de Mercadeo. De acuerdo a diferentes atributos como Refrigeración, Exhibición, Rotación del producto, se determina una calificación por cliente para el trabajo de la fuerza de ventas.
- No. de Quejas. Llamadas de los consumidores o detallistas al Centro de Atención a Clientes para externar sus inconformidades.
- Participación de Mercado. Es el porcentaje que representa una marca de un total de productos que compiten en un mismo mercado.

3.6 ESTUDIO NO. 1

CLIENTES INTERNOS

INVESTIGACIÓN CUALITATIVA

La investigación cualitativa se puede utilizar con un propósito exploratorio o para proporcionar una base orientadora.

Se aplica para clarificar las situaciones y los problemas del mercado que permitan despejar el camino hacia una investigación de tipo concluyente, cuando se busca, directamente, el conocimiento conceptual que determina el comportamiento de los mercados.

El objetivo de la investigación cualitativa es agregar nuevos elementos de juicio para mejorar el conocimiento de un marco teórico.¹²

Para el fin del presente proyecto se utiliza la herramienta de la INVESTIGACIÓN CUALITATIVA ORIENTADORA:

Entrevista en profundidad.

- Entrevista personal estructurada o semiestructurada.
- Busca profundizar en los sentimientos y actitudes.
- Depende de la habilidad del entrevistador.

INTRODUCCIÓN

El conocimiento ha pasado a ser el principal ingrediente de los que hacemos, fabricamos, vendemos y compramos. El activo conocimiento, más que el activo terreno, maquinaria, fábricas, el trabajo físico, es el capital necesario para crear bienes. La administración de este capital intelectual, su descubrimiento, nutrición, almacenaje, venta y el compartirlo, generalmente es intangible.

¹² Hernández, 2003.

Por ser intangible, muchos gerentes están ignorando la parte más valiosa de su organización y lo manejan como compañías industriales viejas olvidando que la fuente de este capital intelectual está en los colaboradores.¹³

Para conocer sobre la participación de los empleados en la solución de problemas, el desarrollo de estrategias y el liderazgo dentro de la Industria Refresquera en el área de Comercialización, es necesario acudir al estudio cualitativo que nos lleve a profundizar sobre los roles que tienen los diferentes puestos involucrados y la opinión que tienen respecto al tema.

Finalmente se desea obtener premisas que sustenten la implementación del Método Investigación-Acción.

Descripción de la naturaleza del problema.

Las organizaciones hoy en día, se están volviendo más planas, no así sus dinámicas de trabajo, mismas que limitan el enriquecimiento profundo que puede ocasionar el escuchar y hacer colaborar a los diferentes niveles jerárquicos.

Justificación.

Es necesario profundizar en los diferentes niveles jerárquicos sobre cómo es que están trabajando actualmente y cómo llegan a solucionar los problemas, esta profundización hablará mucho del tipo de liderazgo del que sean objeto así como el nivel de motivación e involucramiento que tienen con la compañía, para posteriormente reforzar las hipótesis del presente proyecto respecto a

¹³ Consultores en Desarrollo Gerencial. S.C., Monterrey. N.L. México, 1ª. Edición.

motivación, trabajo en equipo, directrices tomadas desde escritorio y unión de fuerzas de diferentes niveles jerárquicos.

Alcance del Estudio.

Prevendedores, Supervisores y Gerencia del área de Comercialización.

Objetivo del Estudio.

Conocer la forma de trabajar en cuanto a resolución de problemas e implantación de estrategias de los diferentes niveles jerárquicos en el área de Comercialización de la Industria Refresquera.

FICHA METODOLÓGICA

Metodología de la Investigación

- Actividades desarrolladas.
Entrevista con miembros de cada nivel jerárquico (Prevendedores, Supervisores, Gerencia)
- Procedimientos de recolección y análisis de datos.
Se realiza entrevista a profundidad (por personal Recursos Humanos y Mercadotecnia) y se obtienen conclusiones. En temporada regular donde no se ha sufrido ninguna alteración en las estructuras o sistemas y temporadas altas de distribución.

Diseño de la Muestra

Se define la muestra mediante el Procedimiento Determinístico por Conveniencia, el cual es un muestreo poco riguroso que acude a la auto selección sin que se pueda afirmar nada respecto a la representatividad de la muestra.

La muestra la forman unidades que facilitan su medida, por accesibles o por favorables a la investigación.

Es importante que respecto a los Prevendedores, se elijan aquellos que sean verdaderamente representativos, es decir que reúnan las características homogéneas del resto del grupo.

En cuanto a los Supervisores, si es preciso y dependiendo de la plantilla que conformen deberá entrevistarse a todos y cada uno de ellos.

Para la entrevista del Gerente o Gerentes, es necesario pedir que colabore con los respetos a los tiempos y a la profundidad de la entrevista.

Tipos y características de las fuentes de información.

La información se obtiene sólo a través de la entrevista e información adicional que resulte de ésta, apoyado por la habilidad del entrevistador para indagar datos adicionales que proporcionen los entrevistados.

Limitaciones del estudio.

- Se requiere habilidad del entrevistador para crear una atmósfera de confianza y obtener información confiable.
- Por razones de tiempo y practicidad no es posible entrevistar a todos los integrantes de la fuerza de ventas.

RESULTADOS

De las preguntas que se realizaron a los diferentes niveles de puestos objeto de este estudio, los resultados fueron los siguientes:

Prevendedores

No. de Entrevistados 5.

Se señalan en resumen las principales respuestas.

1. ¿Qué opinión tienes sobre tu empresa?

- Empresa trasnacional.
- Muy buena empresa.
- Con mucha tradición.
- Gigantesca.
- Explotadora.

2. ¿Crees que tú puedas influir en algún proceso de mejora para tu empresa?

- Totalmente de acuerdo.
- En mi trabajo diario.
- No mucho, no me dejan.
- Todo me lo dan digerido.

3. ¿Con qué frecuencia eres tomado en cuenta para opinar sobre desarrollo de estrategias?

- No es una práctica común.
- No me siento tomado en cuenta.
- Sólo dan la orden para ejecutar.
- No sé de estrategias.

4. ¿Tus superiores propician el trabajo en equipo?

- Hablan de equipo pero yo no veo claro.
- Me reservo mi comentario.

5. ¿Eres tomado en cuenta para la toma de decisiones?
 - No somos tomados en cuenta, todo viene de arriba.
6. ¿Tienes oportunidad de proponer sobre algún tema?
 - Hay muchos temas que nos preocupan, pero no nos sentimos escuchados.
 - Como siempre andamos sobre tiempo, no nos detenemos a pensar en eso.
7. ¿Ubicas áreas de oportunidad en tu centro de trabajo?
 - Si hay muchas áreas de oportunidad, sobre todo con los jefes.
 - Si existen.
8. ¿Crees que los procesos en los que participas diariamente pueden mejorar?
 - Si, totalmente de acuerdo.
 - No todos, ya hay muchos que están probados.
9. ¿Te sientes involucrado en la resolución de problemas?
 - Pues solamente llego con el problema y se lo paso a mi supervisor, el se encarga.
 - No nos permiten meternos en la solución de problemas.
 - Los lineamientos son muy estrictos.
 - Las soluciones que me da mi supervisor no me ayudan.
10. ¿Has formulado alguna propuesta de cambio?
 - No hay espacios para hacer propuestas, la señal es trabajar y punto.
 - Como prevendedor, uno se dedica a trabajar solamente.
 - No he propuesto nada, no me había ocurrido.
 - Si, tengo varias propuestas, pero se que no las tomarían en cuenta.
11. ¿Te gustaría involucrarte en proyectos especiales?
 - Si, ayudaría a ver mi trabajo de diferente manera.

- Me motivaría.
- Me interesa saber lo que tratan en sus "juntas".
- ¿Van a pagar más?

12. ¿Hoy tienes en mente alguna mejora?

- Si tengo varias.
- Pues en realidad no, pero podríamos hacerlas.
- Necesito que me escuchen.

13. ¿Estarías dispuesto a participar en reuniones especiales para resolución de problemas?

- Si, siempre y cuando se me tome en cuenta.
- Me darían oportunidad de exponer mis ideas.
- No estoy muy convencido, siempre salen con lo mismo.
- Si me quita mucho tiempo y encima sacar mi trabajo pues no.

Supervisores

No. de Entrevistados 3.

Se señalan en resumen las principales respuestas.

1. ¿Qué opinión tienes sobre tu empresa?

- Empresa líder.
- Da empleo a muchos mexicanos.
- Estructura que facilita el crecimiento.
- Se preocupa por la formación integral.

2. ¿Crees que tú puedas influir en algún proceso de mejora para tu empresa?

- Si, porque actualmente no hay incentivos para prevendedores y repartidores.

- Claro, los mandos intermedios son importantes dentro de la estructura de una empresa, pero a veces no dan la posibilidad de influir.

3. ¿Con qué frecuencia eres tomado en cuenta para opinar sobre desarrollo de estrategias?

- Cada vez que hay una evaluación.
- Constantemente le retroalimento a mi gerente.
- En las juntas nos piden opinión pero no sirve de mucho.

4. ¿Tus superiores propician el trabajo en equipo?

- Si lo propician con juntas semanales de resultados identificamos las áreas de oportunidad y los empaques prioritarios.
- El gerente nos hace partícipe de los objetivos y constante presión para el logro de los mismos.
- A veces no hay mucho sentido de equipo pues la presión cae en una sola persona.

5. ¿Eres tomado en cuenta para la toma de decisiones?

- No, sólo hay presión de ventas.
- Pues sólo para las decisiones que afectan algunas de mis rutas o algunas de mis asignaciones de materiales.
- Todo va formulado desde los jefes.

6. ¿Tienes oportunidad de proponer sobre algún tema?

- Sólo cada mes.
- Si he propuesto sobre varios temas pero no se toma en cuenta.
- Sólo hay una línea que se debe seguir y no hay mucho de donde proponer.
- A veces proponemos y si se toma algo en cuenta, todo depende del Gerente.

7. ¿Ubicas áreas de oportunidad en tu centro de trabajo?

- Si, claro en el día a día.
- Como empresa tenemos muchas áreas de oportunidad que incluso nuestros clientes detectan.
- Como seres humanos y como empresa siempre vamos a tener áreas de oportunidad.

8. ¿Crees que los procesos en los que participas diariamente pueden mejorar?

- Si.
- Si pueden mejorar no como quisiéramos pero si se puede.

9. ¿Te sientes involucrado en la resolución de problemas?

- Si me siento involucrado en cuanto a la presión pero no a la resolución.
- Sólo en los que tengo que resolver respecto a mi área de venta.
- No hay mucho que pensar cuando hay que resolver algún problema.

10. ¿Has formulado alguna propuesta de cambio?

- Si he formulado. Pero no toman en cuenta mis propuestas.
- Sólo les importa lo que ellos quieren saber.
- No tengo el tiempo suficiente para formularlo, quisiera tiempo para mi y mi familia.

11. ¿Te gustaría involucrarte en proyectos especiales?

- Si porque muchas cosas se están dejando de hacer porque no nos toman en cuenta a los que sabemos y no estamos en un escritorio dando órdenes.
- Si viera que va a tener resultado pues si.
- Que no quiten mucho el tiempo.
- Que el proyecto diera algo realmente aplicable.

12. ¿Hoy tienes en mente alguna mejora?

- Si, sobre incentivos a los prevendedores. Cuando le lleguen a la cuota hacer algo que los beneficie directamente.
- Hay muchas cosas que se pueden mejorar pero algunos son temas que no nos competen directamente.
- La dinámica de mi trabajo no me permite pensar más allá de lo que “urge” verdaderamente.

13. ¿Estarías dispuesto a participar en reuniones especiales para resolución de problemas?

- Si, una hora o media hora a la semana. Sabiendo que voy a obtener resultados.
- Si definitivamente.
- Si, pero que en realidad resolvieran los problemas que tenemos en la operación.

Gerentes

No. de Entrevistados 1.

1. ¿Qué opinión tienes sobre tu empresa?

- Es una empresa reconocida mundialmente, la cual brinda desarrollo a sus empleados y tiene un compromiso con la sociedad. Ha sido parte de mi vida durante muchos años.

2. ¿Con qué frecuencia eres tomado en cuenta para la formulación de estrategias?

- En general a la operación ya llegan las estrategias formuladas, sólo en la retroalimentación es cuando tenemos la oportunidad de opinar sobre los

temas y preocupaciones importantes de la compañía. En cuanto a las estrategias de ejecución a nivel micro si tenemos ingerencia directa.

3. ¿Participan los supervisores en la toma de decisiones?

- En realidad no, sólo cuando son temas puntuales que ellos manejan directamente, se les da el empowerment para que tomen la decisión.

4. ¿Ha recibido alguna propuesta de prevendedores?

- No hay algún foro para que ellos propongan, simplemente se les informa la directriz con la que deben trabajar respecto a diferentes temas.

5. ¿Cómo encuentras solución a los problemas?

- En base a mi experiencia o platicando con mi jefe directamente.

6. ¿Es importante el trabajo en equipo para el desarrollo de sus labores?

- Siempre he pensado que el trabajo en equipo lleva a los resultados ideales, y refuerza los compromisos.

7. ¿Llevas algún seguimiento o evaluación?

- Los indicadores de rigor que marca la Dirección de diferentes áreas.

8. ¿Consideras que involucrar a la fuerza de ventas enriquecería la solución de problemas?

- Probablemente si, aunque corres el riesgo de que no respeten jerarquías ni líneas de autoridad al ser tomados demasiado en cuenta.

9. ¿Hay centralización en la toma de decisiones?

- Una empresa de esta magnitud se ve obligada a centralizar decisiones para estandarizar los procesos y llegar a los objetivos comunes.

10. ¿Con qué frecuencia realizas juntas de retroalimentación?

- Mensualmente.

11. ¿Quiénes participan en tus juntas?

- Supervisores.
- A veces mi Director.

12. ¿Qué calificación le darías a la preparación, desarrollo y evaluación de tus juntas?

- Tengo áreas de oportunidad, un 8.

13. ¿Sabes algo sobre el método investigación-acción?

- No, no he escuchado sobre el tema.

CONCLUSIONES (clientes internos)

- No hay involucramiento de los niveles jerárquicos medios y bajos para el desarrollo de estrategias y resolución de problemas.
- La solución que dan a los problemas es desde escritorio, alejada de la realidad.
- Las decisiones son tomadas por los niveles jerárquicos altos sin tomar en cuenta el resto de los niveles.
- Existe apatía por parte de los prevendedores para involucrarse.
- No hay credibilidad para el comienzo de nuevos proyectos.
- La motivación es un área de oportunidad importante.
- Existe temor por parte de la Gerencia de perder la autoridad.
- Los indicadores y las juntas sólo son las institucionales, no hay revisiones o indicadores adicionales.
- Sí hay disposición de los diferentes niveles jerárquicos para participar en nuevos proyectos.
- Es importante no invertir mucho tiempo en las juntas a realizar porque va en detrimento de la calidad de vida de los empleados; realizar sólo las estrictamente indispensables además de comenzar y terminar en la hora especificada, no postergar hasta agotar el tema, ya que si se sigue la orden del día no se deben generar retrasos.

RECOMENDACIONES (clientes internos)

- Realizar un estudio cuantitativo a clientes externos para saber hasta qué punto la situación interna se refleja en el mercado y obtener así temas importantes de mejora para comenzar a aplicar el método objeto de nuestro estudio.
- Sensibilizar al Gerente sobre la importancia del Método IA.

- Comenzar a planificar las reuniones de trabajo.
- Formular planes con los mandos medios mediante la IA.
- Implementar el Método IA en la dinámica cotidiana del centro de trabajo.

3.7 ESTUDIO NO. 2

CLIENTES EXTERNOS

INVESTIGACIÓN CUANTITATIVA DESCRIPTIVA

En este tipo de investigación la herramienta a utilizar es la Encuesta:

- Interrogación en base a un cuestionario.
- La muestra y el cuestionario son ad-hoc.
- Puede ser personal (cara a cara encuestador - encuestado), postal, telefónica y telemática.¹⁴

RESUMEN

La preferencia de marca de un detallista es de suma importancia en el negocio de bebidas, ya que es el principal contacto entre la distribución y el consumo final.

Es por ello, que se aplicó encuesta en una de las colonias importantes según estudio elaborado anteriormente (por la compañía refresquera en la cual se aplicó el presente estudio), misma que muestra un panorama general sobre esta situación.

¹⁴ Hernández, 2003.

Los resultados que se obtuvieron principalmente son interesantes, además de que el mercado se encuentra fuertemente prostituido en cuestión a los apoyos que requiere el detallista, se destacan los puntos importantes sobre la carencia de servicio que tiene el cliente y el valor percibido de algunos aspectos que se consideran poco relevantes.

Es por ello que se debe considerar partir de lo básico, realizando planes de ejecución y seguimiento para obtener resultados efectivos y constantes.

INTRODUCCIÓN

Descripción de la Naturaleza del Problema.

La preferencia de marca (estudiada por agencias externas especializadas como AC Nielsen) es un factor decisivo en los mercados, ya que las variables que intervienen pueden variar de una región a otra, debido a la naturaleza de la composición de una población, que es identificada por características muy peculiares que deben ser estudiadas a detalle.

Justificación

Es importante reconocer que los Clientes Externos (detallistas) son los directamente afectados por la aplicación de una correcta estrategia con impecable ejecución, es por ello que se presenta el Estudio No. 2 como análisis de uno de muchos temas que pueden convertirse en preocupación principal de los Clientes Internos.

Debido a que la preferencia de marca es un factor decisivo en los mercados y que la Fuerza de Ventas tiene ingerencia directa sobre este tema, surge la necesidad que se torna en obligación de estar informados a nivel micro acerca del mercado que se visita día con día, para identificar nuevas áreas de

oportunidad y rectificar así directrices y estrategias para el óptimo logro de objetivos como compañía.

El estudio se enfoca a la preferencia de marca en los detallistas, que, como ya se mencionó son el intermediario decisivo entre la distribución y el consumidor final.

Es importante señalar lo que hay detrás de la preferencia de marca:

“El valor de marca es el principal factor que soporta la promesa que el producto ofrece y que se traduce en el valor percibido del producto. Cuando se realiza un análisis de preferencias del consumidor enfocado al valor percibido, se clarifica el poder del manejo de la marca para atraer su preferencia en determinada categoría.”¹⁵

Por ello se elaboró una encuesta que maneja las percepciones del detallista respecto al valor percibido, que no solo tiene que ver con aspectos monetarios.

Alcance

- Por la naturaleza del producto, el mercado de bebidas objeto de estudio es difícil de cuantificar.
- Se cuenta con información específica de estudios anteriores, donde la competencia ha incrementado su participación en colonias específicas de la ciudad de Morelia; éstos mismos sirven de soporte para la toma de decisiones en el presente estudio.
- Existen varias clasificaciones que se otorgan a los clientes según su naturaleza, esto permite adecuar las estrategias en cada uno de éstos.

¹⁵ Artemio Abrego. Hipermarketing .com.2003.

- El Canal de Abarrotes y Misceláneas es considerado el de mayor desplazamiento en el mercado.
- La demanda de este tipo de bebidas aumenta cuando la disponibilidad del producto es adecuada, misma que puede ser afectada por los detallistas.

OBJETIVO DEL ESTUDIO

IDENTIFICAR MOTIVOS PRINCIPALES DE PREFERENCIA DE MARCA DE REFRESCOS DE CLIENTES DETALLISTAS ACTUALES DE LAS COLONIAS CON MAYOR INCIDENCIA DE LA COMPETENCIA EN LA CIUDAD DE MORELIA, MICHOACÁN.

FICHA METODOLÓGICA

Metodología de Investigación

- Actividades desarrolladas
 - o Cronograma

ACTIVIDADES	Sem 1	Sem 2	Sem 3	Sem 4	Sem 5	Sem 6	Sem 7	Sem 8
definición conceptual								
consultar fuentes secundarias								
ubicar muestra representativa								
definir procedimiento muestral								
ubicar aspectos importantes a investigar								
elaborar cuestionario								
aplicación de la encuesta piloto								
ajuste del cuestionario según el piloto								
sacar copias								
transporte								
aplicación encuesta								
tabulación de resultados								
análisis de encuesta								
elaborar reporte								
elaborar gráficas								
conclusiones y sugerencias								
exposición final								

- **Procedimiento de recolección y análisis de datos**

Se elige la encuesta como medio para recolectar los datos requeridos, ya que es el más viable tanto económica como logísticamente, además facilita su aplicación mediante una estructura previamente diseñada y existen diversos puntos de vista que el cliente externa al encuestador y así se amplían las oportunidades de conseguir información adicional. Cuestionario (Anexo 1).

Diseño de la Muestra

Universo

El universo, como ya se mencionó resulta un tanto complicado especificarlo, ya que actualmente no se cuenta con una base de datos confiable, habiendo consultado otras fuentes sin éxito. Es por ello que se toma como universo de este estudio la colonia referida en el estudio anteriormente realizado, ya que es una de las colonias donde se presenta mayor incidencia de la competencia en los últimos meses.

Colonia Objetivo: Prados Verdes, Cd. Morelia, Michoacán.

Según los resultados de encuesta anterior, ha proliferado la competencia en dicha zona, considerándose ésta muy importante debido a las características que presentan sus habitantes, que conforman un segmento representativo y al consumo per cápita anual registrado (580).¹⁶

¹⁶ Per cápita medido de botellas de 6.5 oz.

Muestreo por Juicio

"Este muestreo permite la selección de los participantes en forma selectiva, pero basada en algún criterio que el investigador aplica.

*Este criterio puede basarse en el conocimiento que se adquiere de un sector o una población muy estudiada (criterio a priori, por sentido común o por "feeling"¹⁷)."*¹⁸

Se pide basándose en la aplicación de encuesta anterior (total clientes:800), se aplique el 25% sobre el universo total ($800 * 0.25 = 200$). Según la ponderación de las clasificaciones que se otorgan a los clientes previamente por el desempeño de sus ventas, se obtiene el número por rango a encuestar.

La absorción que resulta de dividir el total entre cada una de las clasificaciones se presenta a continuación:

clasificación	clientes	Abs.	MUESTRA
***** 5 estrellas	16	2.05%	4
**** 4 estrellas	101	12.59%	25
*** 3 estrellas	151	18.83%	38
** 2 estrellas	205	25.59%	51
* estrella	328	40.94%	82
Total	800	100.00%	200

¹⁷ "Feeling" conocimiento empírico de las situaciones en base a la experiencia.

¹⁸ Apuntes Investigación de Mercados, Omar Hernández. 2003.

La clasificación de los clientes es determinada por el promedio de ventas mensual en cajas físicas¹⁹ como se muestra:

clasificación	ventas c.f.
***** 5 estrellas	400
**** 4 estrellas	200
*** 3 estrellas	100
** 2 estrellas	50
* estrella	20

Tipos y Características de las fuentes de información

- Se consulta información secundaria actualmente disponible. Teniendo aquí uno de los principales obstáculos para identificar el Universo como ciudad, ya que no se cuenta con fuentes oficiales de información que arrojen datos confiables.
- Respecto a una de las fuentes consultadas el SIEM (Sistema de Información Empresarial Mexicano) a pesar de ser un buen intento por empadronar a toda empresa del país, esta fuente no dispone de la información necesaria requerida a detalle y presenta un sesgo considerable por el manejo de rangos extensos y posible falseo de información.

¹⁹ Cajas Físicas: Unidad de medida de las ventas de refresco de acuerdo a sus diferentes presentaciones.

- Se cuenta con un estudio tipo censo realizado con recursos de la compañía en el cual se elaboró una encuesta vía rutas en toda la ciudad para identificar las zonas con mayor incidencia de la competencia.

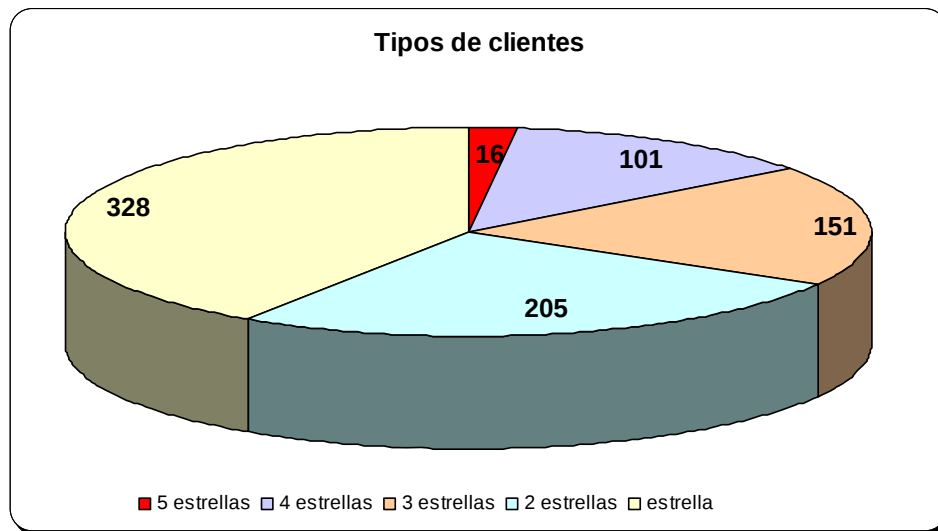
Limitaciones del estudio

- Al emitir un muestreo por juicio, lleva ya un sesgo considerable, pues sólo se está enfocando a lo que se “sabe”.
- Carencia de recursos propios destinados a investigaciones de este tipo, por lo general se cuenta con extensos estudios cuantitativos realizados por agencias especializadas que contemplan otras directrices a nivel macro.
- Sólo se logra llegar a una pequeña parte del mercado total que se atiende.
- Desconfianza por parte de algunos detallistas para contestar todas las preguntas verídicamente.

RESULTADOS

Generales

- Se entrevistaron 11% clientes exclusivos y 89% clientes mixtos.
- Total 200 encuestas aplicadas.
- Se dividieron entre diferentes tipos de clientes como se muestra a continuación:



	5 e.	4 e.	3 e.	2 e.	1 e.	TOTAL
No. Clientes	16	101	151	205	328	800
%	2%	13%	19%	26%	41%	100%

- El 72% de los clientes tiene enfriador.
- Sólo el 33% cuenta con exhibidor.
- Las distribución de los enfriadores, su primera posición en tienda y existencia de exhibidores se observan en la siguiente tabla:

La distribución de la existencia de Enfriador, 1ª. Posición del Refrigerador (entrando al local) y existencia de Exhibidor, se muestran a continuación en porcentaje.

	CC	PC	AGA	OTROS
Enfriador	42%	23%	5%	30%
1a. Posic	38%	35%	2%	25%
Exhibidor	52%	42%	0%	6%

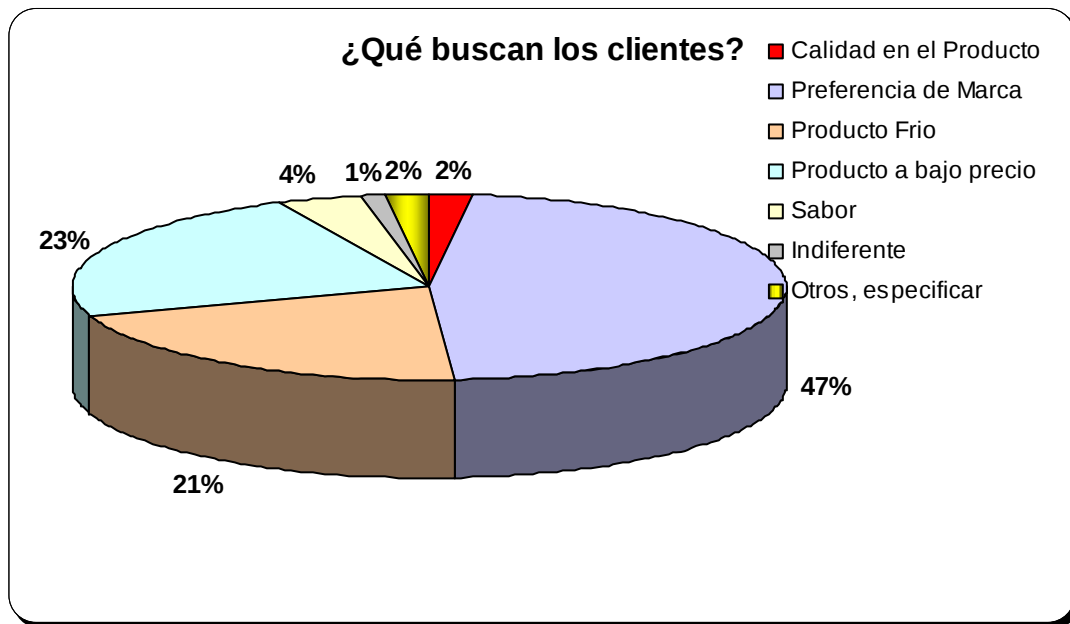
Resultados de Preguntas al Detallista

1. ¿Cree usted que cubre las necesidades de sus clientes con las bebidas que vende?

- 75% SI,
- Razones:
 - o Surtido.
 - o Bien abastecido.
 - o Limpio.

- 25% NO.
- Razones:
 - o No hay dinero para surtir
 - o No se comporta igual la venta.
 - o El cliente es voluble.

2. ¿Qué es lo que sus clientes buscan de primera instancia?



- Otros: cupones, tapas, canjes.

Calidad en el Producto	Preferencia de Marca	Producto Frio	Producto a bajo precio	Sabor	Indiferente	Otros
2%	47%	21%	23%	4%	1%	2%

3. ¿Según su percepción, cuál es el producto de mayor desplazamiento?

	CC	PC	AGA	OTROS
Despl.	78%	19%	1%	2%

*Otros Big Cola.

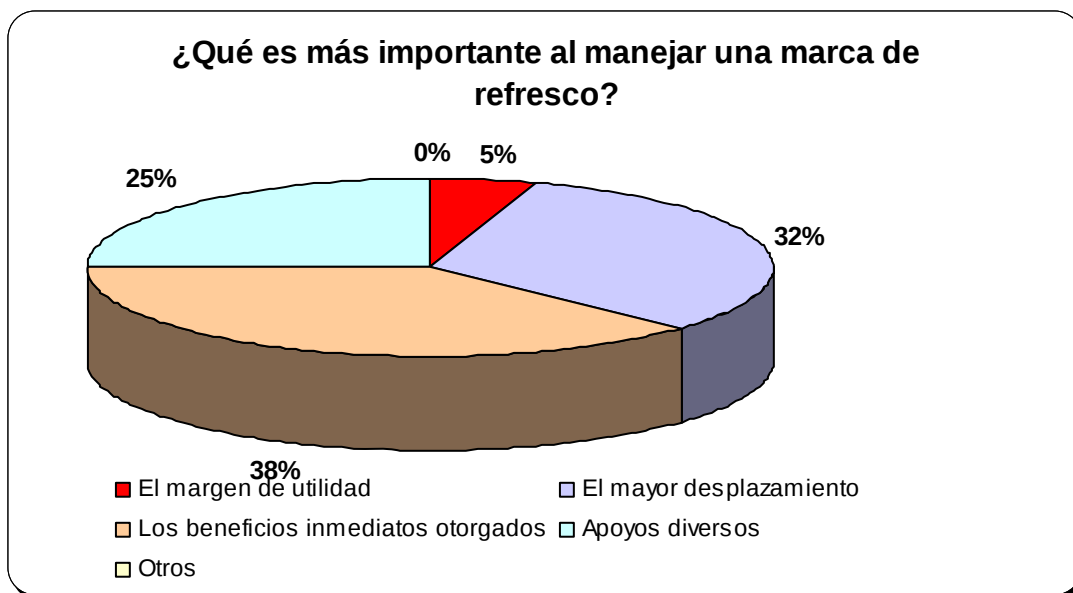
Razones CC:

- o Publicidad
- o Hábitos
- o Sabor

PC, AGA y Otros:

- o Precio

4. ¿Para usted, qué es más importante al manejar una marca de refrescos en su tienda?



El margen de utilidad	El mayor desplazamiento	Los beneficios inmediatos otorgados	Apoyos diversos	Otros
5%	32%	38%	25%	0%

5 ¿Está satisfecho con el servicio que le otorgan las cías. Refresqueras?

- o 35% SI
- o 65% NO
 - No surten.
 - Mal trato.
 - No hay atención a peticiones.
 - Prometen y no cumplen.
 - No acomodan producto.
 - No otorgan descuentos.

6. En caso de ser mixto:

¿Con cuál compañía trabaja más a gusto?

	CC	PC	AGA	OTROS
Despl.	53%	35%	12%	0%

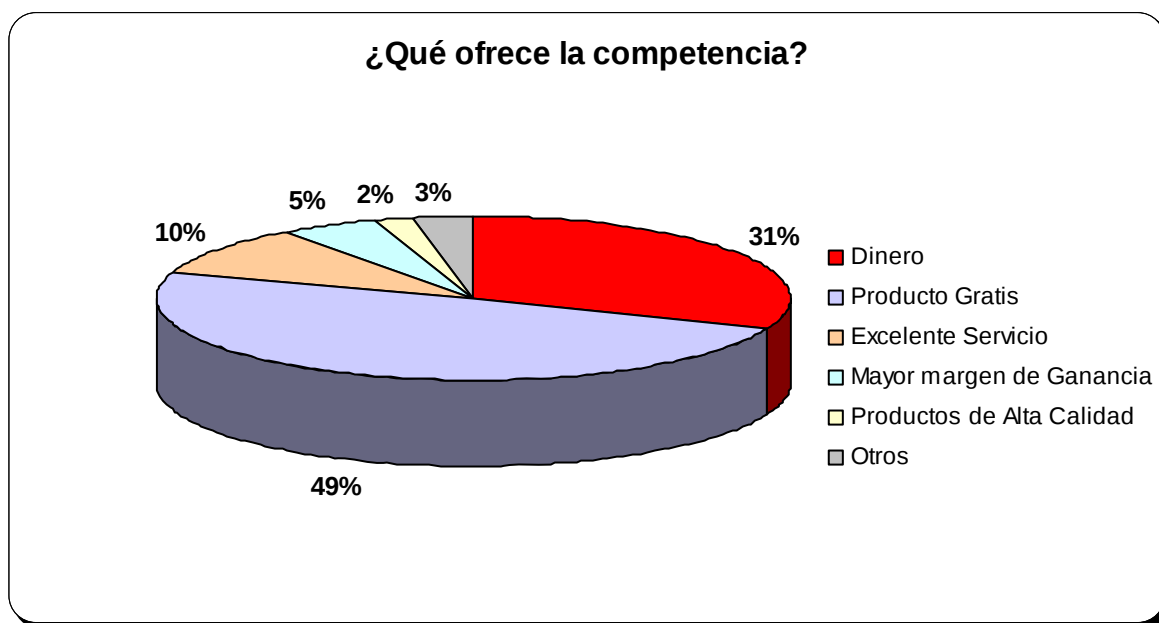
Razones: Buen servicio, apoyos.

7. En caso de ser exclusivo:

¿Ha pensado en cambiar la exclusividad por otra compañía?

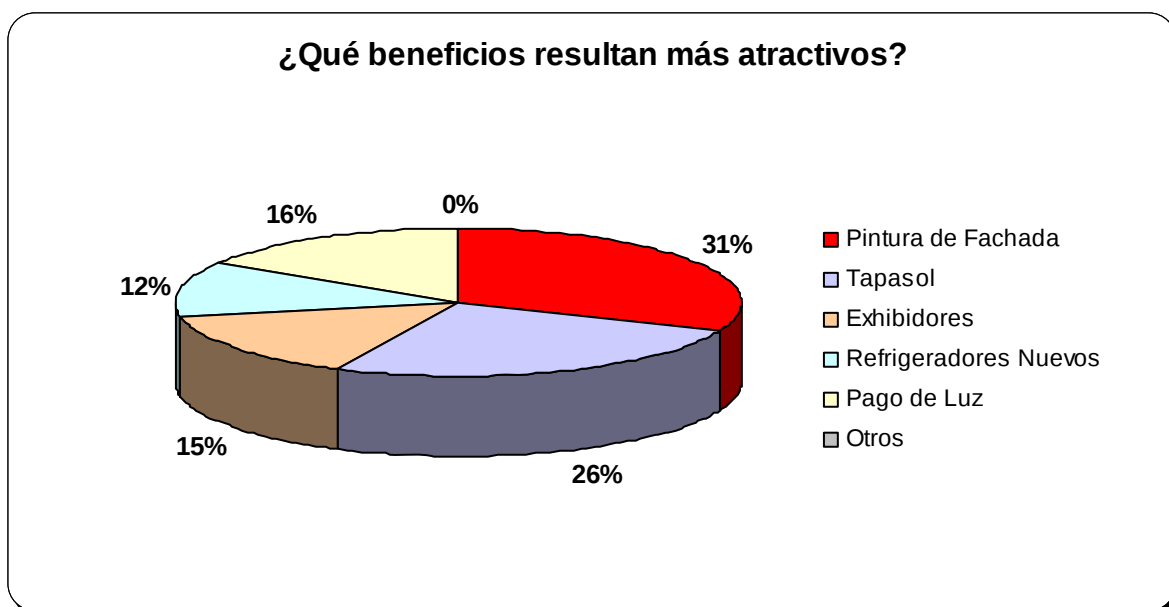
- o 67% SI
 - o Dan más dinero
 - o Más apoyo
 - o Mejor servicio
 - o Refrigerador
- o 33% NO

8. ¿Qué le ofrecen de primera instancia las compañías de la competencia?



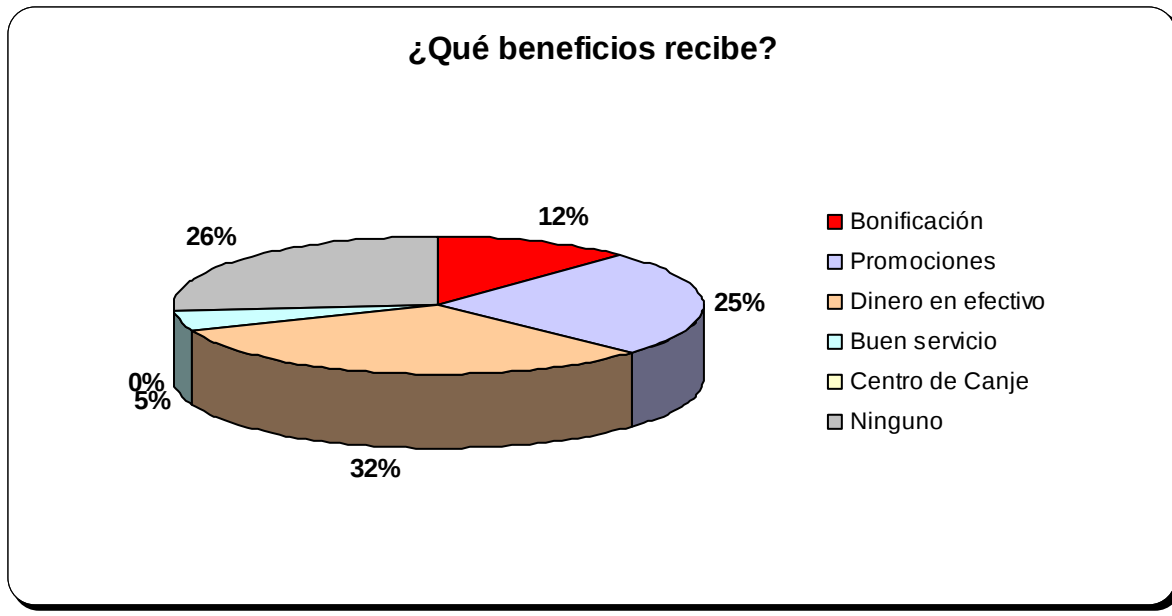
Dinero	Producto Gratis	Excelente Servicio	Mayor margen de Ganancia	Productos de Alta Calidad	Otros
31%	49%	10%	5%	2%	3%

9. ¿Qué beneficios en especie le resultan más atractivos?



Pintura de Fachada	Tapasol	Exhibidores	Refrigerador es Nuevos	Pago de Luz	Otros
31%	26%	15%	12%	16%	0%

10. ¿Qué tipos de beneficios recibe?



11. ¿Qué sugerencias daría a las compañías refresqueras para mejorar?

- o Mejorar el servicio.
- o Atención personalizada.
- o Surtir a tiempo.
- o Atender peticiones.
- o Aumentar apoyos.
- o Cambio de empleados.
- o Mayor limpieza.
- o No prometer lo que no cumplan.
- o Dar descuentos.
- o Otorgar créditos.

CONCLUSIONES (clientes externos)

No todos los clientes que tienen enfriador nuestro cuentan con primera posición.

Existe importante área de oportunidad para reemplazar los refrigeradores de "Otros" que no están posicionados.

Dar prioridad al producto frío más que al exhibido, para volverlo más asequible.

El detallista tiene un alto sentido de pertenencia al mercado.

A diferencia de lo que dictan los parámetros manejados, la preferencia de marca está siendo alcanzada a pasos grandes por producto frío y bajo precio.

El mercado ha permitido la entrada de nuevas marcas principalmente por el bajo precio.

La competencia ha contribuido a prostituir el mercado, ya que el detallista busca en general apoyos inmediatos y beneficios directos.

Existe una carencia fuerte de buen servicio por parte de las compañías refresqueras.

Los apoyos de fachadas y tapasoles para el negocio tienen un alto valor percibido.

La limpieza es un punto importante que destaca el detallista.

Se ha perdido credibilidad en el mercado.

No se están realizando las actividades básicas de primera mano.

La venta del producto en sí no es percibida como negocio, sino todos los beneficios adicionales que se otorgan.

RECOMENDACIONES (clientes externos)

- ⇒ Es importante no generalizar respecto al conocimiento del mercado, por mucha que sea la experiencia en el ramo.
- ⇒ No sólo los aspectos monetarios destacaron en el estudio.
- ⇒ Existen diversos aspectos que se pueden mejorar sin grandes inversiones.
- ⇒ Se debe otorgar una atención especializada al detallista.
- ⇒ No subestimar el poder que el detallista tiene como negociador.
- ⇒ Aunque las marcas “pequeñas” van iniciando, tomar en cuenta que ya están teniendo un impacto en el mercado.
- ⇒ Hay actividades del día a día que no se están realizando.
- ⇒ Se debe tener un avance considerable si se aplican los lineamientos y actividades cotidianas a seguir eficientemente.
- ⇒ Es urgente sensibilizar a los empleados sobre la calidad en el servicio.
- ⇒ Elaborar planes de ejecución y seguimiento sobre el rol específico de cada empleado que impacta al mercado.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO

4.1 BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MÉTODO

La aplicación de IA en la Industria Refresquera genera beneficios que ha continuación se describen:

Una solución desarrollada en el grupo laboral (Gerentes, Supervisores, Prevendedores) suele ser mejor que la desarrollada por personas ajenas, porque son los miembros del grupo quienes conocen mejor el problema y sus soluciones alternativas al estar en el mercado día con día y estar más cerca de la problemática y sus posibles soluciones.

Una solución encontrada por el grupo mismo será más agradable para él que una hallada por un extraño; el grupo estará más dispuesto a trabajar por algo propio y a comprometerse con ello. Las directrices que llegan por jerarquía no sólo no son bien percibidas, sino que no son bien comprendidas y por consecuencia existen problemas al ejecutar. La motivación incrementa cuando el individuo participa en los temas que le atañen.

El criterio de verdad no se desprende de un procedimiento técnico, sino de discusiones cuidadosas sobre informaciones y experiencias específicas. Se suelen tomar decisiones en base sólo a aspectos técnicos, olvidando la parte de la experiencia que se puede obtener del personal que puede opinar y discutir, dichas discusiones son fructíferas cuando van directas al objetivo y cuando se toma en cuenta los sentimientos y valores de los seres humanos.

En la investigación-acción no hay mucho énfasis en el empleo del instrumental técnico de estadísticas y de muestreo, lo que permite su aplicación por parte de un personal de formación media y de poco empleo de tiempo ya que estamos trabajando con un grupo que su mayor parte del tiempo debe estar fuera de las oficinas, con los detallistas.

Los resultados se prueban en la realidad. Las experiencias que resultan en el campo social proporcionan las informaciones acerca de los procesos históricos. Es importante aprender de los hechos pasados para recapitular y crear nuevas soluciones. La dinámica del mercado y las ventas, exige un enfoque pragmático donde las soluciones se traduzcan en beneficios tangibles de ventas incrementales.

El reto básico en la investigación es la creatividad, la capacidad de configurar posibilidades a partir de posibilidades. El pensamiento metodológico y tecnológico tradicional tiene más funciones de administración y control de movimiento y desarrollo de trayectorias. Bajo la forma conservadora de la investigación el mundo aparece como único y percibido en aproximaciones sucesivas que acercan a su conocimiento total y definitivo. El orden preexiste al acto perceptivo y la ciencia lo único que hace es descubrirlo, explicitarlo. Todo esto está configurado en forma fija y estable con ciertas variantes que pueden ser previsibles bajo estrictas condiciones de manipulación e intervención en las causas descubiertas.

La investigación es un proceso de creatividad reflexivo. Es decir, al investigar acontece lo mismo que en el arte o en cualquier otra actividad creadora, pero con una diferencia sustantiva, el autor creador observa con atención durante el movimiento de su intención a través del espacio conceptual e imaginario durante la acción indagadora. El investigador es un creador altamente reflexivo, un

observador que nunca pierde detalle de lo que le sucede a su interior y de lo que acontece en su exterior.¹

Los niveles Directivos de la empresa que aplique el Método IA, deberán estar sensibilizados y conocer los beneficios que éste reporta, ya que será el agente de cambio que redefina y enfoque los objetivos a lograr.

“Dime qué enfatiza la Dirección y te diré que va a mejorar”²

Lo anterior confirma que los resultados finales de las organizaciones están influenciados por:

- La cultura empresarial.
- La motivación y productividad del personal.
- La estrategia de negocio y estructura.
- Los recursos disponibles.
- Estilo de Dirección.

Toda empresa tiene retos continuos en los cuales influyen las variables externas e internas en gran medida. Las personas y los mercados representan el aspecto más dinámico de sus organizaciones y son quienes pueden agregarle valor a su negocio o dejar pasar oportunidades.

En la actualidad, las organizaciones han evolucionado considerablemente y lo que les interesa conocer de su personal va más allá de sólo saber cómo son sus relaciones laborales, condiciones de trabajo y la percepción con respecto al sueldo y prestaciones. Quieren saber también el nivel de compromiso de sus ejecutivos y colaboradores para que su empresa logre metas económicas que se han propuesto y no perder competitividad ante la competencia global.

¹ Galindo Cáceres Jesús, Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación, 1ª. Edición, 1998, México.

² De la Lastra Posada Rafael, Salud Organizacional ligado a: Resultados. Cultura y Satisfacción, Delan Consultores, 2005, México.

4.2 CONFIRMACIÓN DE LA HIPÓTESIS

HIPÓTESIS DE TRABAJO. (Definición en 3.3)

A continuación se explica cada una de las hipótesis de trabajo planteadas en el presente trabajo de acuerdo a sus confirmaciones:

1. La operación no se concibe con equipos de trabajo, el método de IA revoluciona la forma de operar.

Al entrevistar a la fuerza de ventas se confirma que la operación no se concibe como equipo de trabajo, debido a que las estrategias son mandatorias y no se toma en cuenta al trabajador para nuevas propuestas. El método IA revoluciona la forma de operar debido a que hace partícipes a los trabajadores en los retos laborales cotidianos para lograr un objetivo en común.

2. Las directrices se toman desde escritorio sin tomar en cuenta los niveles operativos, si se revierte dicha situación, se trabajará sobre realidades.

Los competidores relevantes en la Industria Refresquera son empresas que toman decisiones corporativas y que olvidan la identidad y naturaleza de cada uno de sus embotelladores, es por ello, que toman decisiones de manera genérica y no se aplica una "medicina" adecuada para cada tipo de "enfermedad". Ya que no se reconoce el abanico de soluciones que puede ofrecer la fuerza de ventas mediante la experiencia en el mercado. Revertir lo anterior conduce a trabajar con la realidad no sólo de escritorio, sino con las realidades que ocasionan la problemática existente ya que los niveles operativos base son el contacto directo con el cliente.

3. La dinámica de la empresa coincidirá con el método IA al volverse un ciclo constante y evolutivo.

La facilidad de aplicación del método y la rápida obtención de resultados, provocará una dinámica cotidiana la cual se adaptará y renovará a los antiguos esquemas de reuniones de trabajo.

4. La solución de problemas será más certera, al unir fuerzas de diferentes niveles jerárquicos y enfocar objetivos.

El desarrollo organizacional respalda que cuando se unen diferentes niveles jerárquicos se crea una sinergia de conocimiento y experiencia, cuidando siempre las líneas de autoridad sin dejar de valorar las aportaciones de todos y cada uno de los miembros.

5. El papel protagónico de los involucrados, mejorará la motivación y el desempeño.

En las entrevistas realizadas, queda claro que el personal está dispuesto a colaborar en propuestas de solución, mismas que, bien enfocadas, comprometen y motivan al involucrado cuando este método es respaldado por un esquema de recompensas verbales y en especie que son acordes con la filosofía de la empresa misma.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

- Es urgente unir la teoría con la praxis para crear nuevos esquemas de trabajo que revolucionen las formas de trabajar y por consecuencia el ámbito competitivo de la Industria Refresquera.
- Los resultados de los Estudios Internos y Externos demuestran los diferentes puntos a superar y las problemáticas que pueden ser atendidas con un esquema de trabajo como el propuesto.
- El Método IA no ha sido explotado en el ambiente empresarial, lo cual marca un área de oportunidad para ser aplicado por todos los beneficios que reporta.
- El seguimiento y la evaluación son puntos importantes que deben ser tomados en cuenta para que la implementación sea aterrizada y realista.
- La tendencia en la administración es el trabajo en equipo, la participación y la colaboración, involucrando al personal en todos los niveles jerárquicos, lamentablemente existen empresas, dentro de la Industria Refresquera que trabajan con esquemas poco flexibles.
- El desarrollo humano en las organizaciones afecta directamente a los resultados de la compañía, si no se es consciente de este punto,

difícilmente se tomará en cuenta al personal y se tendrá un área de oportunidad importante.

- El Método IA es flexible y evolutivo, por lo cual se debe mejorar de acuerdo a la experiencia propia de la empresa y a las aportaciones de los trabajadores.
- Existen formas de trabajar similares al Método IA, pero se encuentra que todavía falta la parte de involucrar a todos los niveles (no sólo áreas) y provocar una verdadera sinergia entre las distintas experiencias y opiniones.
- En empresas competitivas, debe existir coherencia en la aplicación de avanzadas tecnologías en las diferentes áreas y en la aprobación de nuevos esquemas de trabajo como lo es el Método IA.

GLOSARIO DE TÉRMINOS

- Cajas Físicas: Unidad de medida de las ventas de refresco de acuerdo a sus diferentes presentaciones.
- Consumidor: Persona que compra el refresco para satisfacer una necesidad; ejemplo: mezclador, rehidratante, golosina, acompañar alimentos, sociabilidad, etc.
- Detallista o cliente: Son todos aquéllos lugares a los que acuden los consumidores y compran refresco.
- Estándar de Mercado: Es el orden y cantidad de cada marca y empaque aplicable al punto de compra por tipo de canal, Son un ejemplo estratégico para el crecimiento de nuestro negocio ya que son los patrones que orientan para la organización de productos, equipos y materiales de mercadeo en el espacio físico de los puntos de compra. Los estándares de mercadeo son aplicables a todos los puntos de venta.
- Fuerza de Ventas: Los puestos clave a través de los cuales opera el Sistema de Preventa y que se encargan de las funciones de ventas, (Prevendedor), de distribución (Vendedor y Ayudante) y de Supervisión (Supervisor).
- Hand Held: Microcomputadora portátil, manual que sirve para capturar datos y acciones de ventas por parte del Prevendedor y que al ser

descargada su información en la red permite la concertación de las áreas involucradas en la operación del Sistema de Preventa.

- **Mercadeo:** Son todas aquellas actividades que se realizan en el punto de venta para influenciar al consumidor a que compre con más frecuencia y/o en mayor cantidad.
- **Mercadotecnia:** Sistema de actividades lucrativas cuya finalidad es planear, fijar precios, promocionar y distribuir productos, servicios e ideas que satisfagan una necesidad o deseo del mercado meta.
- **Participación del Mercado:** Es el porcentaje que representa una marca(s) de un total de productos que compiten en un mismo mercado.
- **Promoción:** Es un programa de corta duración, el cual está diseñado para proveer al consumidor o al detallista, un incentivo extra para adquirir los productos de la compañía.
- **Punto de Venta:** Lugar donde se vende nuestro producto y otro, en lo general. Cualquier establecimiento en donde el consumidor pueda adquirir nuestros productos.
- **Sistema de Preventa:** Es el Sistema de Distribución que nos permite conocer anticipadamente las necesidades de nuestros productos y empaques, mercadearlos, brindar un servicio más profesional y personalizado, basándonos en información oportuna, generando una operación más eficiente.

BIBLIOGRAFÍA

Abrego Carrasco, Artemio
Hipermarketing
México, D.F.
Octubre 2003
www.hipermarketing.com

ANPRAC
Asociación Nacional de Productores de Refresco y Aguas Carbonatadas, A.C.
(ANPRAC)
Reporte "La industria de refrescos y aguas carbonatadas en 2001"

Arias G. Fernando
Metodología de la Investigación
México
1996

Brocado, Mauricio
Periódico Excelsior
Julio 14, 2003
México, D.F.

Consultores en Desarrollo Gerencial. S.C.
Monterrey N. L.
1ª Edición.
México.

Cortés G. Wilson, Leiva Milanés Patricio, C
Investigación-Acción
Universidad Católica del Norte
CED
Chile
1998

De la Lastra Posada, Rafael
Salud Organizacional ligado a: Resultados. Cultura y Satisfacción,
Delan Consultores
México
2005

Estudios Especializados
Depto. de Marketing
Coca Cola Femsa
2003

Galindo Cáceres Jesús
Técnicas de Investigación en Sociedad, Cultura y Comunicación.
1ª. Edición.
Coedición:
Consejo Nacional para la Cultura y las Artes
Addison Wesley Longman de México, S.A. de C.V.
México.
1998

Ginebra Joan, Arana de la Garza Rafael,
Dirección por Servicio
Primera Edición
México
1999

Hemmis Stephen, McTaggart Robin
Cómo planificar la investigación-acción
3ª. Edición.
Editorial Laertes
Barcelona.
1988

Hernández Pantoja, Omar
Investigación de Mercados
Morelia, Mich.
2003

Hernández Sampieri Roberto
Metodología de la Investigación
Edit. Mc Graw Hill
México, D.F.
1997

Koontz, Harold
Administración
8ª. Edición
Ed. Mc Graw Hill
México
1985

López de Ceballos, Paloma.
Un Método para la Investigación-Acción Participativa.
2ª. Edición.
Editorial Popular. S.A.
Madrid.
1989

Martínez F. Jorge
Metodología de la Investigación
México
1997

Panamco Intra
Coca Cola Femsa
México
2003

Pentti.Routio,
Finlandia.
1998.
<http://www.uiah.fi/tm/metodi>.

Reyes Hernández, Rafael
Desarrollo Organizacional
México
1999

Robbins, Stephen P.
Comportamiento Organizacional
3ª. Edición
México
1987

Rosas Rangel, Elizabeth
La Revolución del Conocimiento aplicada a la Mercadotecnia como una
Estrategia de Competitividad. Caso Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V.
México
2003

Sinergia Empresarial
14 Julio 2003
Núm. 12
México

www.crefal.edu.mx

www.geusa.com.mx

Zorrilla Arena Santiago.
Introducción a la Metodología de la Investigación.
Aguilar León y Cal Editores,
México
1997

ANEXOS

ENTREVISTA SUPERVISORES / PREVENEDORES / GERENTES

FECHA

*Saludo al entrevistado y breve explicación del objetivo de la entrevista:
"Obtener información para validar la implementación de nuevos métodos de trabajo"*

Prevededor / Supervisor

Antigüedad en la Empresa: _____

Edad: _____

Centro de Trabajo: _____

- 1 ¿Qué opinión tienes sobre tu empresa?
- 2 ¿Crees que tu puedas influir en algún proceso de mejora para tu empresa?
- 3 ¿Con qué frecuencia eres tomado en cuenta para opinar sobre desarrollo de estrategias?
- 4 ¿Tus superiores propician el trabajo en equipo?
- 5 ¿Eres tomado en cuenta para la toma de decisiones?
- 6 ¿Tienes oportunidad de proponer sobre algún tema?
- 7 ¿Ubicas áreas de oportunidad en tu centro de trabajo?
- 8 ¿Crees que los procesos en los que participas diariamente pueden mejorar?
- 9 ¿Te sientes involucrado en la resolución de problemas?
- 10 ¿Has formulado alguna propuesta de cambio?
- 11 ¿Te gustaría involucrarte en proyectos especiales?
- 12 ¿Hoy tienes en mente alguna mejora?
- 13 ¿Estarías dispuesto a participar en reuniones especiales para resolución de problemas?

Gerente

Antigüedad en la Empresa: _____

Edad: _____

Centro de Trabajo: _____

- 1 ¿Qué opinión tienes sobre tu empresa?
- 2 ¿Con qué frecuencia eres tomado en cuenta para la formulación de estrategias?
- 3 ¿Participan los supervisores en la toma de decisiones?
- 4 ¿Ha recibido alguna propuesta de prevendedores?
- 5 ¿Cómo encuentras solución a los problemas?
- 6 ¿Es importante el trabajo en equipo para el desarrollo de sus labores?
- 7 ¿Llevas algún seguimiento o evaluación?
- 8 ¿Consideras que involucrar a la fuerza de ventas enriquecería la solución de problemas?
- 9 ¿Hay centralización en la toma de decisiones?
- 10 ¿Con qué frecuencia realizas juntas de retroalimentación?
- 11 ¿Quiénes participan en tus juntas?
- 12 ¿Qué calificación le darías a la preparación, desarrollo y evaluación de tus juntas?
- 13 ¿Sabes algo sobre el método investigación-acción?

MUCHAS GRACIAS POR SU PARTICIPACIÓN

ENCUESTA ABARROTES Y MISCELÁNEAS

FECHA

Saludo al detallista y solicitud de permiso para aplicar encuesta.

Datos para llenar por el encuestador:

1 El cliente es:	EXCLUSIVO	MIXTO			
2 Tipo:	*****	****	***	**	*
3 ¿El establecimiento cuenta con Enfriador?	SI	CC	PC	AGA	OTROS
	NO				
4 ¿Cuál enfriador se encuentra en Primera Posición?	CC	PC	AGA	OTROS	
5 ¿El establecimiento cuenta con Exhibidor?	SI	CC	PC	AGA	OTROS
	NO				

Preguntas al Detallista

1 ¿Cree ud. que cubre las necesidades de sus clientes con las bebidas que vende?

SI	NO
----	----

¿Por qué? _____

2 ¿Qué es lo que sus clientes buscan de primera instancia?

- a) Calidad en el Producto ☐
- b) Preferencia de Marca ☐
- c) Producto Frio ☐
- d) Producto a bajo precio ☐
- e) Sabor ☐
- f) Indiferente ☐
- g) Otros, especificar ☐ _____

3 ¿Según su percepción, cuál es el producto de mayor desplazamiento?

- CC ☐
- PC ☐
- AGA ☐
- OTROS ☐

¿Por qué? _____

4 ¿Para ud. qué es más importante al manejar una marca de refrescos en su tienda?

- a) El margen de utilidad ☐
- b) El mayor desplazamiento ☐
- c) Los beneficios inmediatos otorgados ☐
- d) Apoyos diversos ☐
- e) Otros, especificar ☐ _____

5 ¿Está satisfecho con el servicio que le otorgan las cías refresqueras?

SI	NO
----	----

¿Por qué? _____

6 En caso de ser mixto:

¿Con cuál compañía trabaja más a gusto?

- CC ☐
- PC ☐
- AGA ☐

¿Por qué? _____

7 En caso de ser exclusivo:

¿Ha pensado en cambiar la exclusividad por otra compañía?

SI	NO
----	----

¿Por qué? _____

8 ¿Qué le ofrecen de primera instancia las compañías de la competencia?

- a) Dinero ☐
- b) Producto Gratis ☐
- c) Excelente Servicio ☐
- d) Mayor margen de Ganancia ☐
- e) Productos de Alta Calidad ☐
- f) Otros, especificar ☐ _____