



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA CHAPINGO

CENTRO DE INVESTIGACIONES ECONÓMICAS, SOCIALES Y TECNOLÓGICAS DE LA AGROINDUSTRIA Y LA AGRICULTURA MUNDIAL

Estrategia de intervención para el segmento de las micro, pequeñas y medianas agroempresas en la Zona de Texcoco y GSC como agente de profesionalización

TESIS

QUE COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENER EL GRADO DE:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

PRESENTA

Tania Jessica Pérez Buendía

BAJO LA SUPERVISIÓN DE:

Dr. Víctor Herminio Palacio Muñoz



APROBADA



Chapingo, Estado de México, marzo de 2021



**Estrategia de intervención para el segmento de las micro,
pequeñas y medianas agroempresas en la Zona de Texcoco y
GSC como agente de profesionalización**

Tesis realizada por la alumna **Tania Jessica Pérez Buendía**, bajo la dirección del Comité Asesor indicado, aprobada por el mismo y aceptada como requisito parcial para obtener el grado de:

MAESTRO EN ESTRATEGIA AGROEMPRESARIAL

DIRECTOR:



DR. VICTOR HERMINIO PALACIO MUÑOZ

ASESOR:



DR. JORGE AGUILAR AVILA

ASESOR:



M. C. ADRIÁN LOZANO TOLEDANO

DEDICATORIAS

La presente investigación está dedicada a las MIPyMES principalmente a mis clientes de quienes aprendo día a día y me dan la oportunidad de trabajar con ellos, como un equipo, a fin de aportar a nuestro país y al bienestar de la comunidad.

A mi familia, ya que cada uno de ellos han contribuido en mi formación académica, personal y profesional.

A todos los profesores que a lo largo de mi vida académica me han apoyado con su confianza y conocimientos.

AGRADECIMIENTOS

A la Universidad Autónoma Chapingo por brindarme la oportunidad de formar parte de su comunidad estudiantil.

Al Consejo Nacional de Ciencia y Tecnología (CONACYT) por el apoyo financiero brindado para llevar a cabo mis estudios de posgrado y la investigación necesaria para desarrollar la presente tesis.

Al Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM) y a sus académicos por las enseñanzas impartidas a lo largo de la maestría

A cada uno de mis compañeros de la Maestría en Estrategia Agroempresarial, Generación X (Glo, Majo, Ro, Luis, Gera, Liz y Karlita) ya que los conocimientos que cada uno de ellos aportaron, así como sus experiencias enriquecieron el aprendizaje en este posgrado.

A los miembros de mi comité, al Dr. Víctor por su apoyo y guía a lo largo de todo el proceso, al Dr. Jorge y Mc. Adrián, por el tiempo invertido y sus valiosas contribuciones.

DATOS BIOGRÁFICOS

El 16 de noviembre de 1995 en los Reyes la Paz, Estado de México, nació Tania Jessica Pérez Buendía, quien cursó la Licenciatura en Administración y Negocios perteneciente a la Universidad Autónoma Chapingo en el periodo 2013-2017, obteniendo el grado con honores, con número de cédula 12085316.

Durante su estancia en la UACH contribuyó a la capacitación de cooperativas del Estado de México en el periodo 2014-2017, donde tuvo colaboración con instancias nacionales como el Centro Nacional de Promoción Social (CENPROS) e internacionales como Solidaridad Internacional.

Se desempeñó en el ámbito profesional en el Grupo Financiero Interacciones, respondiendo las solicitudes de información emitidas por la Comisión Nacional Bancaria y de Valores en lo concerniente al personal de las cuatro empresas que conformaban a dicho grupo.

Posteriormente se especializó en el ámbito de la consultoría empresarial, formando parte de la sociedad GSC Consultores Empresariales Especializados, S.C., la cual brinda asesoría, consultoría y servicios profesionales en las áreas estratégicas de las empresas.

Cursó la Maestría en Estrategia Agroempresarial en el Centro de Investigaciones Económicas Sociales y Tecnológicas de la Agroindustria y la Agricultura Mundial (CIESTAAM), perteneciente a la Universidad Autónoma Chapingo, desde enero de 2019 a diciembre de 2020. Participó como ponente en el VIII Congreso Internacional y XXII Congreso Nacional de Ciencias Agronómicas (CINCA) y en IV Congreso en Economía Agrícola y Agronegocios a fin de dar a conocer los resultados de la presente investigación.

Estrategia de intervención para el segmento de las micro, pequeñas y medianas agroempresas en la Zona de Texcoco y GSC como agente de profesionalización

Tania Jessica Pérez Buendía¹, Dr. Víctor Herminio Palacio Muñoz²

RESUMEN

Se analizaron 35 agroempresas fundadas por egresados de la Universidad Autónoma Chapingo mediante el estudio 25 buenas prácticas empresariales asociadas a sus áreas funcionales. Estas áreas conformaron un catálogo de buenas prácticas, establecido para el presente estudio, ya que no existía ningún catálogo para asistir el análisis del ámbito empresarial. El análisis fue llevado a cabo con el fin de identificar la problemática y áreas de oportunidad para las micro, pequeñas y medianas agroempresas, así como establecer un plan de intervención. Para el análisis se utilizó estadística descriptiva y herramientas tales como árbol de problemas, matriz ERIC y evaluación de proyectos. El problema central identificado fue la “baja profesionalización en las empresas” lo que representa un área de oportunidad para desarrollar ofertas de servicios que fortalezcan la profesionalización empresarial. No obstante, el principal obstáculo para la intervención de agentes externos en la atención de la problemática fue el desconocimiento y desconfianza en los profesionistas externos. Con base en dicha información se desarrolló un plan comercial para que una empresa de consultoría pueda intervenir en el segmento de agroempresas y fungir como agente de profesionalización. La estrategia comercial fue basada en tres líneas de acción y requieren de inversión en gastos de publicidad y pago de nóminas. La estrategia también previó que la rentabilidad sería aceptable

Palabras clave: Profesionalización, agroempresas, buenas prácticas, plan comercial.

¹ Tesista

² Director

Intervention strategy for the micro, small, and medium agribusiness segment in the Texcoco zone and GSC as a professionalisation agent

Thirty-five agribusiness, founded by graduates of the University Autonomus Chapingo, were analysed by studying 25 good business practices associated with their functional areas. These areas comprised a catalogue of good practices, established for the present study since there was no a catalogue to support the analysis of the business environment. The analysis was carried out to identify the problem and areas of opportunity for micro, small, and medium agribusiness, as well as to establish an intervention plan. Descriptive statistics and tools such as problem tree, ERRC Grid (Matriz ERIC, in Spanish), and project evaluation were used for the analysis. The identified central problem was the "low professionalisation in the companies," which represents an area of opportunity to develop service offerings that strengthen business professionalisation. However, the main obstacle for the intervention of external agents in addressing the problem was the lack of knowledge and mistrust of external professionals. Based on such information, a commercial plan was developed so that a consulting company could intervene in the agribusiness segment and act as a professionalisation agent. The commercial strategy was based on three lines of action and require investment in advertising and payroll expenses. The strategy also foresaw that the profitability would be acceptable.

Keywords: Professionalisation, agribusiness, good practices, commercial plan.

GLOSARIO DE ABREVIATURAS

AIDA	Model attention, interest, desire, and action
AMVO	Asociación Mexicana de Venta Online
ARP	Árbol de Problemas
ARS	Análisis de Redes Sociales
BANXICO	Banco de México
CEPAL	Comisión Económica para América Latina y el Caribe
CIMMYT	Centro Internacional de Mejoramiento de Maíz y Trigo
COLPOS	Colegio de Posgraduados en Ciencias Agrícolas
FAO	Food and Agriculture Organization
GEDI	Global Entrepreneurship Index
GSC	Global Solutions Consulting
GSR	Política de Gestión Socialmente Responsable
ICE	Indicador Crítico de éxito
InABPe	Índice de adopción de Buenas Prácticas empresariales
INADEM	Instituto Nacional del Emprendedor
INEGI	Instituto Nacional de Estadística y Geografía
INIFAP	Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias
LDT	Líneas de Trabajo
LFT	Ley Federal del Trabajo
MIPyMES	Micro, pequeñas y medianas empresas
NPS	Net Prometer Scores
OIT	Organización Internacional del Trabajo

PIB	Producto Interno Bruto
PVC	Propuesta de Valor para el cliente
Rel B/C	Relación beneficio costo
SARS-CoV2 o COVID 2019	Síndrome respiratorio agudo severo
SAT	Servicio de Administración Tributaria
SPEI	Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios
T.I.I.E.	Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio
TABPe	Tasa de adopción de Buenas Prácticas empresariales
TEA	Tasa de actividad emprendedora
UACH	Universidad Autónoma Chapingo
UNESCO	Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura
VAN	Valor actual neto

CONTENIDO

I. INTRODUCCIÓN	1
1.1 Antecedentes	1
1.2 Justificación	2
1.3 Objetivos	4
1.4 Organización del trabajo	5
II. MARCO DE REFERENCIA	6
2.1 Marco teórico	6
2.1.1 Buenas prácticas	6
2.1.2 Análisis de Redes Sociales (ARS)	7
2.1.3 Árbol de problemas	7
2.1.4 Consultoría	8
2.1.5 Modelo de negocio	9
2.1.6 Planeación estratégica	10
2.2 Marco contextual	11
2.2.1 Entorno político	11
2.2.2 Descripción del entorno económico	11
2.2.3 Entorno social y tecnológico	14
III. METODOLOGÍA	16
3.1 Área de estudio	16
3.2 Universo de estudio	16
3.3 Para análisis de agroempresas	16
3.3 Para el agente de profesionalización	20
3.4 Para la planeación estratégica	20
IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN	21

4.1	Análisis interno de las agroempresas de la zona de Texcoco	21
4.1.1	Perfil de las empresas evaluadas	21
4.1.2	Caracterización de las empresas evaluadas dedicadas a la venta de productos	23
4.1.3	Caracterización de las empresas evaluadas dedicadas a la venta de servicios	29
4.2	Análisis de redes sociales de las empresas evaluadas (productos y servicios)	33
4.3	Identificación de Estrategia Agroempresarial	35
4.3.1	Árbol de Problemas (ARP)	36
4.3.2	Árbol de Objetivos (ARO)	39
4.3.3	Análisis de alternativas	39
4.4	GSC como agente de intervención	42
4.4.1	Manejo de recursos humanos	45
4.4.2	Procesos principales de la empresa	49
4.4.3	Modelo de negocio de GSC	50
4.4.4	Estrategia comercial de GSC	54
4.4.5	Aprendizajes del modelo actual	60
4.5	Estrategia de intervención en las MIPyMES	62
4.5.1	Formulación de estrategia	62
4.5.2	Planificación operativa: requerimientos de personal, capital y entregables	65
4.5.3	Planificación financiera. Análisis financiero y de escenarios	68
V.	CONCLUSIONES	81
VI.	LITERATURA CITADA	85
APÉNDICES		89
	Apéndice 1. Catálogo de buenas prácticas empresariales (BPe)	89
	Apéndice 2. Clasificación de actores	90
	Apéndice 3. Inversión Fija y diferida inicial de GSC	90
	Apéndice 4. Catálogo de servicios	91
	Apéndice 5. Matriz de marco lógico de estrategia agroempresarial	92

INDICE DE CUADROS

Cuadro 1. Tipo de actores que conforman la red	33
Cuadro 2. Matriz de selección de alternativas de empresas de productos.	40
Cuadro 3. Matriz de selección de alternativas de empresas de servicios	41
Cuadro 4. Relación de socios originales	42
Cuadro 5. Relación de socios que conforman "GSC Consultores Empresariales Especializados SC".	44
Cuadro 6. Valuación de puestos con contrato indeterminado	47
Cuadro 7. Valuación de puestos con contrato por proyecto	48
Cuadro 8. Relación de clientes y servicios vendidos	55
Cuadro 9. Precios y factores de los cinco servicios más vendidos	56
Cuadro 10. Requerimientos de personal de la LDT 1. Cursos de inserción	65
Cuadro 11. Requerimientos de personal de LDT2. Promoción en videos	66
Cuadro 12. Requerimientos de personal de la LDT 3. Prospección mediante Asesores Comerciales	67
Cuadro 13. Actividades y costos de plan inserción en nuevo mercado posibles resultados anuales	68
Cuadro 14. Diagrama de actividades clave del proyecto	69
Cuadro 15. Proyección de escenario I. Futuro oficial	72
Cuadro 16. Factores y su grado de influencia para las líneas de trabajo	73
Cuadro 17. Proyección de escenario II- Alternativa I	74
Cuadro 18. Proyección de escenario III- Alternativa II	75
Cuadro 19. Implicaciones de los tres escenarios	76
Cuadro 20. Comodines y sus implicaciones en la estrategia	76
Cuadro 21. Indicadores de monitoreo	77
Cuadro 22. Plan de respuesta a los riesgos priorizados	78
Cuadro 23. Matriz de marco lógico	79

INDICE DE FIGURAS

Figura 1. Pronósticos de la variación del PIB _____	12
Figura 2. Expectativas de la tasa de desocupación _____	13
Figura 3. Expectativas de la tasa de desocupación _____	14
Figura 4. Formación de emprendedores egresados de la UACH (Principales licenciaturas) _____	22
Figura 5. Giro de las empresas de productos encuestadas _____	23
Figura 6. Tamaño de las empresas de productos de acuerdo con el número de empleados _____	23
Figura 7. Frecuencia de empresas de acuerdo con su antigüedad _____	24
Figura 8. Índice de adopción de buenas prácticas por categoría _____	25
Figura 9. Cinco Buenas Prácticas con mayor y menor adopción en empresas de productos _____	26
Figura 10. Las cinco empresas de producto con mayor y las cinco con menor adopción de buenas prácticas _____	26
Figura 11. Contraste del promedio de InBPe de las empresas con base la formación de sus tomadores de decisiones _____	27
Figura 12. Adopción promedio de InABPe de las empresas en contraste de los años de operación _____	28
Figura 13. Giros en las que se desarrollan las empresas de servicios entrevistadas ____	29
Figura 14. Frecuencia de empresas de servicios de acuerdo con su antigüedad _____	30
Figura 15. Índice de Adopción de Buenas Prácticas empresariales por categoría, en las empresas de servicios _____	30
Figura 16. Tasa de Adopción de Buenas prácticas _____	31
Figura 17. Adopción de buenas prácticas en contraste de los años de operación de las empresas de servicio _____	32
Figura 18. Cinco buenas prácticas con mayor y menor adopción en empresas de servicios _____	32
Figura 19. Red de Asociación _____	34
Figura 20. Red de comercialización entre egresados de Chapingo _____	35
Figura 21. Árbol de problemas de las agroempresas fundadas por egresados de la UACH _____	36
Figura 22. Árbol de Objetivos de las agroempresas fundadas por egresados de la UACH	39

Figura 23. Organigrama de la empresa GSC	46
Figura 24. Flujograma de las actividades esenciales de GSC	49
Figura 25. Tipos de ventas	52
Figura 26. Modelo Sensing	53
Figura 27. Características generales	55
Figura 28. Cuadro estratégico de GSC	61
Figura 29. Matriz ERIC para GSC	61
Figura 30. Indicadores Críticos de éxito (ICE) para las tres LDT	64
Figura 31. Plan de implementación de las tres líneas de trabajo	67
Figura 32. Metodología general de cinco pasos	70

I. INTRODUCCIÓN

1.1 Antecedentes

En todos los países la gran mayoría de empresas (entre el 70% y el 95%) son MIPyMES, las cuales contribuyen en un 60% promedio de generación de empleos, por ello, éstas pueden ser importantes impulsoras del crecimiento y la innovación (GEDI, 2017).

En México, el 94.9% de las empresas corresponden a la categoría micro, seguida de 4.9% de pequeñas y medianas empresas y solo el 0.2% se pueden considerar grandes. El 67.9% de empleos es generado por las micro, pequeñas y medianas empresas, MIPyMES (INEGI, 2020), por ello se considera a este tipo de empresas como la columna vertebral de la generación de empleos. Mientras que en el sector agroempresarial 81.4% son microempresas, 14.89% pequeñas, 0.96% medianas y el 0.19 % grandes (Pérez et al., 2016).

Pero las MIPyMES no solo favorecen la generación de empleos, sino que contribuyen en tres formas: 1) como canal de conversión de ideas innovadoras en oportunidades económicas, 2) como base de la competitividad a través del rejuvenecimiento del tejido productivo y claro, 3) como fuente de nuevos puestos de trabajo y aumento de la productividad (Kantis, Ishida, et al., 2002).

Así como las MIPyMES constituyen el porcentaje principal de unidades económicas a nivel nacional, el índice de mortalidad para ellas es mayor.

Tan solo en México, datos del INEGI muestran que en el primer año desaparece el 37% de los emprendimientos y para el año cinco, solo el 30% perdura.

Esto hace cuestionarnos lo siguiente: ¿Por qué muchas empresas surgen, cierran meses o años más tarde?, ¿Cuáles son los principales problemas por enfrentar y qué es lo que causa que dichas organizaciones no perduren?

Para poder concebir por qué las organizaciones no perduran es necesario entender el término turbulento, el cual fue utilizado por primera vez en el área de la administración en 1965 por Emery y Trist, quienes definieron como turbulentos

a los entornos dinámicos que crean variaciones significativas en los componentes de las organizaciones, las cuales provocan un aumento bruto en su área de incertidumbre relevante (Emery & Trist, 1965).

Ante este escenario cada vez más turbulento, las empresas deben responder a los requerimientos de este dinamismo económico, social y tecnológico; para ello es necesario dejar de ver únicamente a la empresa como una unidad económica y productiva, y concebirla como un ente sistémico y complejo, constituido por áreas funcionales, las cuales conforman su todo e interactúan entre ellas para el logro de los objetivos empresariales; solo así, a través de un equipo multidisciplinario, se podrá dar respuesta a las exigencias de cada área.

Algunas debilidades como la falta de asesoría empresarial, deficiente administración, talento no calificado, desconocimiento de mercados y sistemas de calidad, son algunas de las áreas en las que se debe trabajar en las MIPyMES y exigen una modificación del marco jurídico institucional (Váldes & Sánchez, 2012). Aunado a esto, la limitación de recursos financieros, humanos y de conocimiento, así como el poco apoyo gubernamental a estas empresas son señalados como los principales problemas en las fuentes de literatura especializada.

1.2 Justificación

Se ha podido establecer la importancia de las MIPyMES para la generación de empleos en el ámbito internacional, nacional, así como de sector; sin embargo, la información sobre la empresarialidad universitaria es casi inexistente, aun cuando en algunos países de América Latina y Europa se tiene un creciente interés en el estudio de la relación entre el nivel educativo de los emprendedores, las características de sus negocios y sus perspectivas de éxito.

Se evidencia la importancia cada vez mayor que tienen los graduados y los estudiantes universitarios como yacimiento de empresarios. Además, planteamos que tras entender el importante rol que juegan las nuevas empresas creadas por egresados universitarios, numerosas universidades tendieron a

asimilar la importancia y comenzaron a analizar estos emprendimientos, así como a desarrollar programas (Kantis, Postigo, et al., 2002).

Por ello, surge la relevancia de estudiar este tipo de empresas sobre todo del sector agroempresarial, ya que su formación está totalmente dirigida a la generación de conocimientos técnicos y productivos, dejando de lado las capacidades empresariales que serán necesarias si los egresados deciden emprender.

Sin embargo, por limitación de recursos, tanto de tiempo como financieros, se acotó la presente investigación a empresas fundadas por egresados de la Universidad Autónoma Chapingo, sabiendo que los resultados pueden tomarse como referencia para entender a empresas fundadas por egresados de otras universidades que compartan la especialización técnico-productiva.

Así mismo, es posible establecer que existe un gran problema en cuanto a la escasez de información en torno a la empresarialidad. Kantis et al.(2002) plantean que debe destacarse la existencia de un enorme vacío estadístico sobre el proceso de creación y desaparición de empresas, así como tampoco se dispone de evaluaciones acerca de los factores clave que influyen; por lo que es posible que esta carencia de conocimientos contribuya, al menos parcialmente, a explicar la debilidad o incluso ausencia de estrategias de desarrollo.

Por ello fue necesaria la investigación de factores que influyen en la permanencia y crecimiento de las organizaciones, para posteriormente crear un catálogo de buenas prácticas enfocadas a la profesionalización de las áreas funcionales que constituyen a las empresas, así como la identificación de los principales problemas que aquejan a este segmento de empresas.

1.3 Objetivos

Objetivo general

Analizar e identificar la problemática predominante de las MIPyMES fundadas por egresados de la UACH, mediante el estudio de la adopción de buenas prácticas empresariales; así como la posibilidad de que una empresa consultora funja como agente de cambio, con la finalidad de determinar un plan de inserción al segmento de agroempresas y la contribución por medio del agente al convencimiento de una necesidad de cambio.

Objetivos específicos

- Analizar a las agroempresas MIPyMES mediante entrevistas con los tomadores de decisiones identificando la naturaleza de sus emprendimientos, la importancia de la asociación para éstas y su problemática principal.
- Determinar la viabilidad de que una empresa de consultoría funja como agente de profesionalización, mediante la examinación de su modelo de negocio, estableciendo así, una estrategia comercial que contribuya a la expansión de su funnel de ventas además de iniciar el proceso de inserción al segmento de las MIPyMES fundadas por egresados de la UACH, utilizando las ventajas identificadas en la empresa de consultoría y la pertinencia de sus servicios para la solución de los problemas identificados en dichas agroempresas.
- Establecer una estrategia de promoción que comunique la generación de valor en las áreas funcionales de las agroempresas y en sus tomadores de decisiones, logrando con ello un incremento de beneficios económicos tanto para las agroempresas (empresas cliente), como para la consultora (agente de profesionalización), instituyendo una relación ganar-ganar.

1.4 Organización del trabajo

El presente trabajo está constituido por seis capítulos, el primero de ellos tiene como objetivo sentar las bases para el entendimiento a través de identificar la importancia de las MIPyMES, la problemática detectada en fuente de literatura especializada, además de especificar la justificación de la investigación y los objetivos que se pretenden alcanzar.

El segundo capítulo establece las bases tanto teóricas como de contexto, mientras que en el capítulo tres se menciona la metodología que se necesitó para llevar a cabo cada una de las fases de investigación.

El capítulo cuatro se divide en tres secciones: la primera sección logra caracterizar a los egresados de Chapingo, dueños de agroempresas, así como a sus organizaciones; posteriormente se analizó la adopción de buenas prácticas empresariales, dos redes sociales y se elaboró su árbol de problemas en el cual se consigue la identificación de la problemática principal de las MIPyMES. En la segunda sección se hace un análisis interno a la empresa que fungirá como agente de profesionalización, haciendo especial énfasis en la estrategia de comercialización y en su modelo de negocio. Por último, con base en el problema principal identificado en la primera sección y las ventajas y limitaciones de la empresa consultora, se crea un nuevo plan comercial, que busca insertar al agente en este nuevo mercado, a fin de crear conciencia de una necesidad de cambio, para posteriormente comenzar una intervención.

II. MARCO DE REFERENCIA

Este capítulo cumple el objetivo de establecer los conceptos necesarios para el correcto entendimiento de la presente tesis, así como establecer mediante el marco contextual la situación actual en la cual se desarrollan las MIPyMES.

2.1 Marco teórico

En el marco teórico se establecerán los conceptos necesarios para el entendimiento de la tesis.

2.1.1 Buenas prácticas

La Organización Internacional del Trabajo (OIT) define a las buenas prácticas como un medio para sensibilizar a los tomadores de decisión, en todos los niveles, sobre potenciales soluciones a desafíos comunes de desarrollo, para compartir experiencias y conocimiento a través de la formación de redes y el aprendizaje entre pares y, principalmente, para fortalecer las políticas públicas basándose en experiencias que ya han demostrado tener un impacto positivo (OIT, 2015).

Dicha definición es respaldada por lo planteado por la FAO en su documento Plantilla de Buenas Prácticas: es una práctica que se ha demostrado que funciona bien y produce buenos resultados y, por lo tanto, se recomienda como modelo. Se trata de una experiencia exitosa, que ha sido probada y validada, en un sentido amplio, que se ha repetido y que merece ser compartida con el fin de ser adoptada por el mayor número posible de personas (FAO, 2015).

Así mismo plantea una serie de criterios para la identificación de buenas prácticas, como lo son: efectiva y exitosa, sostenible desde el punto de vista ambiental, económico y social; sensible a los asuntos de género, técnicamente posible, resultado de un proceso participativo, replicable y adaptable y necesita reducir riesgos de desastres y crisis (FAO, 2015).

Las buenas prácticas que se van a establecer son orientadas a la profesionalización de las empresas, entendiendo como el grado óptimo

alcanzado por una institución cuando sus sistemas organizativas y las metodologías de trabajo están bien desarrolladas y sistematizadas (Galvis & Francisco, 2011).

2.1.2 Análisis de Redes Sociales (ARS)

El Análisis de Redes Sociales (ARS, o SNA por sus siglas en inglés) es muy popular y está siendo ampliamente usado en diferentes áreas de estudio. El interés de entender ciertos fenómenos con una perspectiva de red se ha extendido a todas las áreas de las ciencias sociales (Aguilar G, Martínez, Aguilar 2017). En la presente investigación fue utilizada esta herramienta para comprender dos tipos de relaciones: 1) red de asociación, la cual permitirá conocer la importancia de asociación de dichas agroempresas a redes gremiales, incluso universitarias y b) red de comercialización entre egresados de la UACH. El conocer las interacciones de las agroempresas, permitirá tomar en cuenta este factor para el establecimiento del plan de inserción al segmento de mercado.

2.1.3 Árbol de problemas

La UNESCO (2017) plantea que el árbol de problemas es una técnica que se emplea para identificar una situación negativa (problema central), la cual se intenta solucionar analizando relaciones de tipo causa-efecto.

Esta técnica fue utilizada para identificar los problemas de las agroempresas, sus causas y su problemática principal. Las ramas del árbol representan los efectos que suelen ser los más visibles para los empresarios, cada uno de ellos es acompañado por su complejo causal, con el que se busca entender el origen de dichos efectos, el complejo causal es simbolizado por las raíces del árbol. Mientras que el problema principal deducido por el complejo causal de todas las ramas es simbolizado por el tronco del árbol.

2.1.4 Consultoría

Ante la imperante necesidad de conocer el ámbito en el que se desarrollan las empresas, surge como respuesta un modelo de negocio denominado “Consultoría”, la cual se administra en forma de despachos, ya que un solo consultor o asesor no puede desarrollar una mejora continua en las organizaciones. La OIT (1997) plantea que sería poco realista exigir que todo consultor sea un especialista completo y un generalista, por lo que en la mayor parte de las organizaciones de consultoría existe cierta división del trabajo entre los que son primordialmente especialistas.

Al mismo tiempo, el Banco Interamericano de Desarrollo llama a un cambio de enfoque, ya que para entender el fenómeno de la empresarialidad requiere la adopción de enfoques amplios e interdisciplinarios (Kantis, Ishida, et al., 2002).

La OIT (1997) establece que la consultoría es un servicio de asesoramiento contratado y proporcionado a organizaciones por personas especialmente capacitadas y calificadas que prestan asistencia de manera objetiva e independiente a la organización cliente, para poner al descubierto problemas y coadyuvar, si se les solicita, en la aplicación de soluciones.

Se establece que el cambio en las organizaciones no es un fin en sí mismo, sino sólo un medio necesario para ajustarse a nuevas condiciones y sostener o aumentar la competitividad, el rendimiento y la eficacia (OIT, 1997).

El cambio en la consultoría se logra a través de intervenciones, las cuales tendrán como objetivo la profesionalización de las empresas y, por lo tanto, el incremento en la eficiencia y eficacia de éstas.

Las intervenciones son los medios para llevar a cabo el cambio planeado (Montúfar Guízar, 2013), entendidas como una serie de actividades estructuradas, en las cuales ciertas unidades de la organización se dedican a una tarea o serie de tareas, y las metas se relacionan de manera directa con el mejoramiento organizacional (Wendell & Cecil, 1995). Hay dos metas principales,

la primera es de aprendizaje o educacional y, por otra parte, las intervenciones de resolución de problemas reales de las organizaciones (Hernández J., Gallarzo M., 2011).

Las estrategias de intervención necesarias para la profesionalización de las agroempresas MIPyMES son las de primer grado, ya que se busca modificar el funcionamiento operativo de las unidades de la empresa cliente.

Se dice que el cambio de primer orden implica un cambio evolutivo, adaptación, en el cual se cambian las características de la organización aunque su naturaleza sea la misma. (Montúfar, 2013.)

Sin embargo, el empleo de los consultores de grandes empresas es muy diferente de las de pequeñas empresas. La (OIT, 1997) establece que el empleo de consultores para las empresas pequeñas es una tendencia incipiente en el mundo de los negocios, ya que a medida que las actividades relacionadas con la dirección de las empresas se hacen más difíciles, la necesidad de ayuda exterior suele aumentar. No obstante, el sector menos atendido es el no estructurado o las microempresas, es decir, generadoras de ingresos en muy pequeña escala. Empero, con un asesoramiento atinado se las puede ayudar a sobrevivir, ajustarse a los cambios en su entorno y mejorar para su expansión.

Por ello se seleccionó como sujeto de investigación a las micro, pequeñas y medianas empresas (MIPyMES) como se profundizará en el punto 3.2, así mismo se analizó a la empresa que fungiría como agente de profesionalización, misma que se especializa en el apoyo a MIPyMES. Esta última se analizará haciendo énfasis en su modelo de negocios y su plan comercial.

2.1.5 Modelo de negocio

Será necesario entender y analizar el modelo de negocio de GSC, para saber si es posible que esta empresa de consultoría pueda fungir como agente de formación y realizar la correspondiente planeación estratégica.

Johnson, Christensen y Kagermann (2008) plantean que un modelo de negocios, desde su punto de vista, consta de cuatro elementos interrelacionados que, si están juntos, crean y entregan valor:

- La propuesta de valor para el cliente (PVC). Crear valor, es decir, una forma de ayudar a los clientes a hacer una tarea que considera importante.
- La fórmula de utilidades. Es el plan que define cómo la empresa crea valor para ella misma mientras brinda valor a los clientes. Consiste en lo siguiente: modelo de ingresos, modelo de márgenes, velocidad de uso de recursos.
- Recursos clave. Son activos tales como personas, tecnología, productos, instalaciones, equipamiento, canales y marca, requeridos para brindar la propuesta de valor al cliente objetivo, aquí están los elementos clave que crean valor para los clientes y la empresa, además de la forma en que éstos interactúan.
- Procesos clave. Procesos operacionales y de gestión que permiten entregar valor de una manera que pueden repetir y aumentar a escala (pueden ser tareas como: capacitación, desarrollo; reglas, indicadores y normas).

2.1.6 Planeación estratégica

Entendiendo la naturaleza de la intervención requerida es necesario comprender que es la planeación estratégica. Para Goodstein (1998) Es el proceso a través del cual quienes guían a la organización crean una visión de su futuro y desarrollan procedimientos y las operaciones que se necesitan para conseguirlo. La visión del futuro prevé la dirección en la cual debe moverse y la energía para iniciar el movimiento.

Esto será aplicado para establecer el plan de comercialización, el cual busca la inserción del agente de profesionalización al nuevo segmento de mercado de las agroempresas MIPyMES fundadas por egresados de la UACH, proyectando los posibles escenarios futuros y estableciendo tácticas para su manejo.

2.2 Marco contextual

El marco contextual proporcionará una mirada clara del entorno en el cual se desarrollan las MIPyMES, además de analizar un factor de disrupción el cual se presentó a la mitad del proceso de estudio, el brote de SARS-CoV2 y algunas de sus repercusiones, las cuales modificaron la estrategia para intervenir en ese segmento de mercado.

2.2.1 Entorno político

Es preciso entender que no ha existido en México una política que realmente apoye a las MIPyMES, incluso han ido desapareciendo los planes de apoyo a este tipo de empresas.

Un ejemplo de esta tendencia es la plasmada en el artículo “30 Promesas 2019”, en donde se habla del emprendimiento después del Instituto Nacional del Emprendedor (INADEM). El gobierno de López Obrador decidió terminar con las actividades del INADEM, organismo de apoyo al emprendimiento de alto impacto que será sustituido por tandas y microcréditos, ¿cómo afecta esto al ecosistema emprendedor? Las opiniones están divididas (Durán, 2018), debido a las decisiones del gobierno federal de México que desaparece uno de los entes complementadores de la red de miles de MIPyMES.

Por si no fuera poco, la situación política para las empresas empeoraría debido a la aparición del virus SARS-COV2, con el cual las empresas se vieron obligadas por decreto a cerrar sus instalaciones para evitar un incremento en los contagios.

2.2.2 Descripción del entorno económico

Debemos ser conscientes de que vivimos en un momento de vulnerabilidad desde el debilitamiento económico, resultado de la recesión de 2009. En el decenio posterior a la crisis financiera mundial (2010-2019), la tasa de crecimiento del PIB de América Latina disminuyó del 6% al 0.2%; más aún, el período 2014-2019 fue el de menor crecimiento desde la década de 1950 (0.4%) (CEPAL, 2020).

Los datos macroeconómicos de México para 2019 no eran alentadores y era posible observarlo en la encuesta sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado: junio de 2019, emitida por el Banco de México (BANXICO, 2019), en la que los 37 grupos de análisis y consultoría económica del sector nacional y extranjero llegaron a la conclusión de que los resultados eran desalentadores.

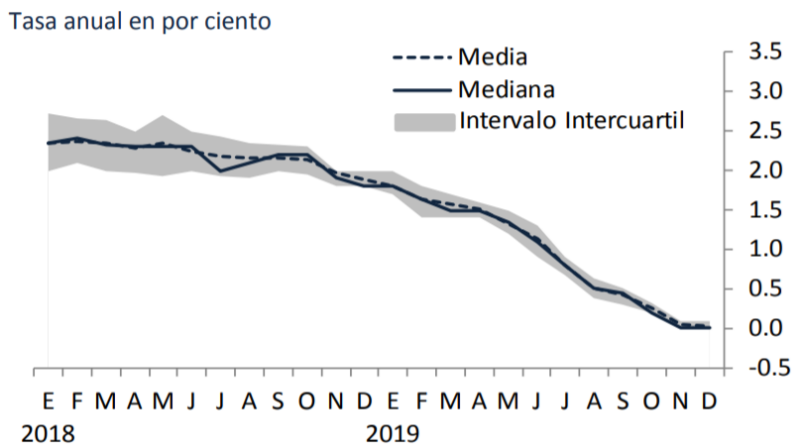


Figura 1. Pronósticos de la variación del PIB. Fuente: BANXICO (2019)

Las previsiones de crecimiento económico para 2019 y 2020 (Figura 1) disminuyeron con relación al mes anterior, la mediana de los pronósticos para 2020 permaneció en niveles cercanos a dichos pronósticos (BANXICO, 2019).

El conocimiento de los datos anteriores permite establecer que habrá un incremento en el emprendimiento a nivel nacional, este planteamiento es respaldado por la información compartida por el Instituto de Emprendimiento y Desarrollo Global (GEDI, 2018) que afirma que un país en el que la mayoría de las personas trabajan por cuenta propia, probablemente revelará un país que lucha o es pobre económicamente. Por lo tanto, la cantidad de emprendimiento disminuye a medida que los países se desarrollan. Se comparó el nivel de desarrollo medido por el PIB de un país y el nivel de autoempleo. La correlación entre el PIB y el emprendimiento es de 0.21 (TEA) y el signo es negativo (GEDI, 2018). Es decir, se refiere a que si el PIB crece, el emprendimiento disminuye; y si el PIB decrece, el emprendimiento se incrementa.

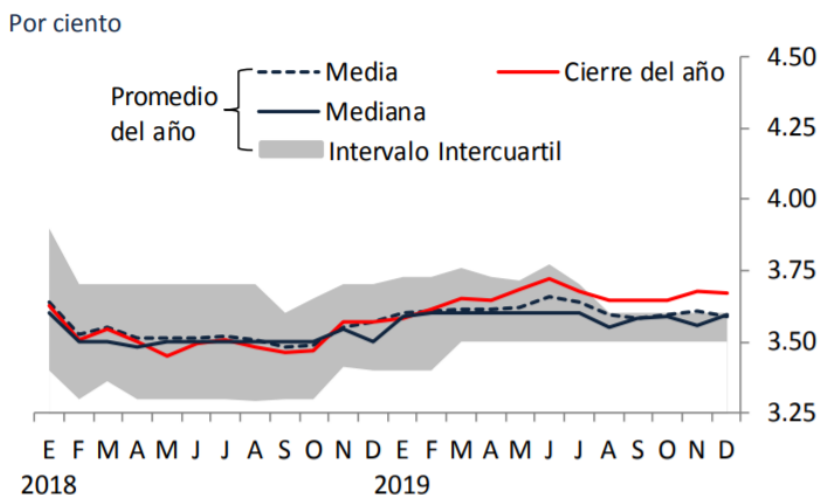


Figura 2. Expectativas de la tasa de desocupación. Fuente: BANXICO (2019)

Paralelo a la última información y en el entendido que las condiciones macroeconómicas de desempleo (Figura 2) orillarán a muchas personas a emprender, es importante conocer el desempeño del sector de servicios profesionales, ya que estos ejercen el papel de complementador en la red de valor de muchas MIPyMES.

Según datos de “¿Cómo vamos México?”, el Sector de Servicios profesionales, científicos y técnicos, corporativos, servicios de apoyo a los negocios y manejo de residuos y desechos, y servicios de remediación, tienen una tasa de crecimiento anual esperada de -3.6% para el año 2020. Cabe destacar que en los dos años previos se mostró un crecimiento en dicho sector: en el año 2018 tuvo un crecimiento interanual de 2.71% y 0.24% en el año 2019.

Aun cuando los datos macroeconómicos no eran los más alentadores, nadie esperaba que la situación empeorara a causa del brote de la pandemia denominada COVID-19, la cual ha sido catalogada como la mayor crisis económica y social de la región en décadas (CEPAL, 2020).

A raíz de esta contingencia las estimaciones de un futuro incierto que daba BANXICO en el año anterior quedan subestimadas, ya que la (CEPAL, 2020) prevé una tasa negativa en el PIB del -6.5%, mientras que (BANXICO, 2020)

plantea en su encuesta de mayo del 2020 que el crecimiento del PIB ($\Delta\%$ anual) será de -8.16%.

Mientras que las expectativas de la tasa de desocupación al cierre del año 2020 serán de 6.25% (Figura 3)

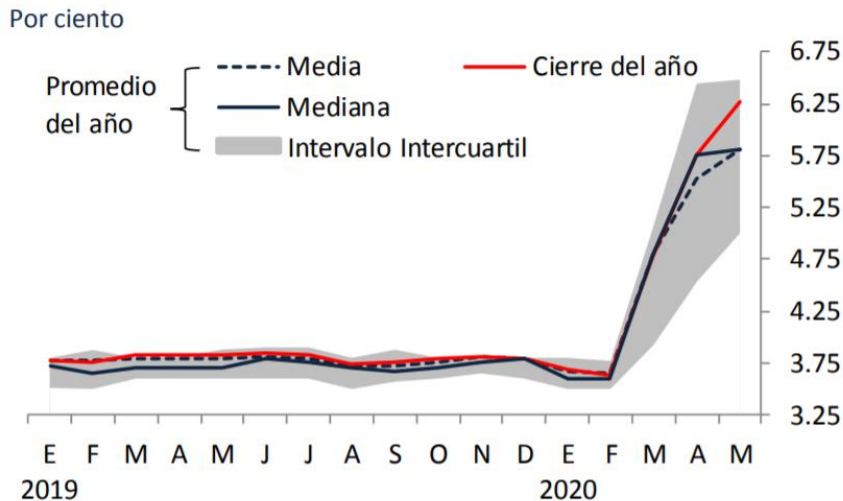


Figura 3. Expectativas de la tasa de desocupación. Fuente: BANXICO (2020)

La pandemia ha alterado las relaciones económicas y sociales de un modo radical y sus consecuencias trascenderán su duración. Es altamente probable que sea un catalizador de los cambios que se observaban en la configuración de la producción y el comercio a nivel mundial en la última década (CEPAL, 2020).

2.2.3. Entorno social y tecnológico

La crisis ha obligado a las empresas a adecuar su funcionamiento interno a las medidas de distanciamiento social. A medida que la robótica, la automatización y el uso masivo de plataformas de teletrabajo se vuelven más eficientes, más baratas y fáciles de implementar, es probable que la automatización de algunos sectores y procesos productivos se acelere, con impactos sobre el empleo (CEPAL, 2020).

Sin duda alguna, el año 2020 ha sido un referente de cambio en el estilo de vida debido al confinamiento, el hábito de consumo se modificó a casi una completa dependencia a repartos a domicilio y comercios en línea.

Hootsuite (2020) en el Global Digital Report establece que 4.5 billones de personas alrededor del mundo utilizan internet, existen 3.8 millones de marcas en línea y a mediados de este año más de la mitad de la población mundial utilizará redes sociales. El promedio de usuarios permanece dos horas con veinticuatro minutos en redes sociales, lo que hace que la promoción tenga una transición a la publicidad online que, además de reducir costos, es totalmente medible: alcance, interacciones y engagement.

En México, 2 de cada 10 empresas online han experimentado crecimientos mayores al 300% y se espera que para 2021 las ventas a través del eCommerce representen más de 30% de sus ventas totales. Las publicaciones e interacciones en Facebook, Twitter e Instagram aumentaron en los últimos meses (AMVO, 2020).

Para las empresas MIPyMES se muestra un incremento del 94.6% en comparación con 2019, por lo cual es obligado tener presencia digital en un entorno que precisa estar en confinamiento, ya que 2 de cada 10 PyMES venden en línea derivado de la cuarentena. Su primer paso para obtener presencia digital es el uso de redes sociales que les permita compartir información sobre su empresa y sus productos o servicios (AMVO, 2020).

III. METODOLOGÍA

En el presente capítulo se mencionará la metodología utilizada para el desarrollo de la investigación y el cumplimiento de sus objetivos dividiéndolo en cinco secciones.

3.1 Área de estudio

El área geográfica seleccionada es Texcoco de Mora, Estado de México, debido a que en dicho municipio se encuentran varias instancias agronómicas de importancia nacional e internacional, como lo es la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), Colegio de Posgraduados (COLPOS), Instituto Nacional de Investigaciones Forestales, Agrícolas y Pecuarias (INIFAP) y el Centro de Mejoramiento de Maíz y Trigo (CIMMYT).

3.2 Universo de estudio

Con la finalidad de comprender el nivel de adopción de las buenas prácticas en torno a la profesionalización de las empresas del sector agrícola, se decidió tomar como sujeto de investigación a las agroempresas dedicadas a la producción, industrialización y servicios, fundadas por egresados de la Universidad Autónoma Chapingo (UACH), consideradas MIPyMES por su número de trabajadores, situadas en el municipio de Texcoco. Se analizaron 16 agroempresas de servicios y 19 dedicadas a la venta de productos.

3.3 Para análisis de agroempresas

Se iniciará planteando cómo se estableció el catálogo de buenas prácticas empresariales, debido a que los ya existentes hacían hincapié únicamente a cuestiones operativas y laborales, mientras que el planteado para fines de la actual investigación se enfoca a las buenas prácticas de las áreas funcionales o estratégicas.

Con la finalidad de analizar el nivel de profesionalización de las agroempresas se planteó un catálogo de buenas prácticas empresariales. Para el planteamiento de dicho catálogo se seleccionaron seis de los ocho factores críticos, planteados

por Sánchez-Infante Hernández et al. (2020), cada uno con cuatro indicadores y se agruparon por área funcional de la empresa (administrativo, mercado, financiero, tecnológico y legal) a fin de facilitar la comprensión de los empresarios entrevistados.

Debido a que no existe alguna base de datos en la que se encuentre la información de cuántas empresas fueron fundadas por egresados de la UACH y mucho menos sus datos personales y de localización, la selección de agroempresas a entrevistar fue mediante sondeo, mientras que la información fue recabada a través de entrevistas a 35 tomadores de decisiones, diferenciando a las empresas que ofrecen productos y las que ofrecen servicios, dichas entrevistas se llevaron a cabo durante el mes de octubre del 2019.

La entrevista se estructuró de la siguiente manera:

- a. Identificadores de la empresa. Se colectó información general de la empresa: tamaño, giro, años de operación, etc. Todo ello con la finalidad de definir los perfiles de las empresas a analizar.
- b. Atributos del tomador de decisiones. En este segmento se caracterizará a los emprendedores.
- c. Adopción de buenas prácticas empresariales. Su objetivo fue conocer el índice de adopción de buenas prácticas en las áreas funcionales
- d. Análisis de la situación de la empresa. Se buscó establecer el panorama en el cual se desarrollan las agroempresas encuestadas, a fin de detectar necesidades.
- e. Análisis de redes. En este segmento se analizó el comportamiento de la red de asociación, la cual permitió identificar la alianza clave para el desarrollo de la estrategia de comercialización.
- f. Diagnóstico de presencia en el mercado. Este último, buscó medir la facilidad con la que una consultoría de gestión empresarial puede integrarse a apoyar a empresas del sector agropecuario con el objeto de entrar a la competencia, así como la aceptación de la marca “Global Solutions Consulting (GSC)”.

Las secciones a, b y f de la entrevista, que comprende los atributos del tomador de decisiones (dueño o socio de la empresa), características de las agroempresas y el diagnóstico de la presencia de las consultorías de gestión empresarial en el mercado, brindaron la información necesaria para caracterizar a los emprendedores entrevistados, sus empresas y el nivel de aceptación de una consultoría de gestión empresarial. Los datos de las secciones serán analizados mediante estadísticas descriptivas.

A fin de analizar la adopción de buenas prácticas empresariales, en torno a la profesionalización de las agroempresas, se utilizaron dos indicadores de adopción, el Índice de Adopción de Buenas Prácticas empresariales (InABPe) y Tasa de adopción de Buenas Prácticas empresariales (TABPe), este ejercicio es una modificación de la técnica planteada por Muñoz et al. (2015).

El Índice de Adopción de Buenas Prácticas empresariales mide el nivel de adopción de buenas prácticas de cada encuestado.

$$InABPe_i = \frac{\sum_{j=i}^n IAIC_k}{k}$$

Donde:

InABPe_i = Índice de adopción de buenas prácticas empresariales del *i* – ésimo empresa

IAIC_{ik} = Índice de adopción del *i* – ésimo empresa en la *k* – ésimo categoría

K = Número total de categoría

Mientras que la Tasa de Adopción de Buenas Prácticas empresariales, es la cantidad de tomadores de decisiones que adoptan una buena práctica, expresada en forma porcentual.

$$TABPe_i = \frac{nPABPe}{nTP} \times 100$$

Donde:

$TABPe_i$ = Tasa de adopción de buenas prácticas empresariales de la i
– ésima empresa

$nPABPe$ = Número de empresas adoptantes de la buena práctica

nTP = Número total de empresas

Para entender de mejor manera los datos proporcionados por el InABPe, como por el TABPe se graficaron, en el caso de InABPe, las cinco buenas prácticas con mayor y menor adopción; mientras que en el TABPe se graficaron únicamente las cinco empresas con mayor y menor adopción.

El análisis de redes (ARS) estudió las relaciones existentes entre entidades, las cuales serán denominadas como “actores o nodos”, mismas que constituyen un sistema, que pueden ser expresados mediante el uso de patrones, los cuales dan forma a lo que se conoce como estructura. En el presente estudio se busca entender la dinámica de la red de asociación en la cual se identificará la alianza clave para el planteamiento de la estrategia de promoción y posteriormente la intervención, para ello se utilizó la pregunta generadora de ¿Pertenece activamente a alguna asociación gremial o empresarial?, de la misma manera se analizó la red de comercialización entre egresados de la UACH, con pregunta generadora ¿Actualmente comercializas con algún egresado de la UACH?

Posteriormente con la información colectada por medio de las entrevistas se estableció un problema principal, a través de la construcción de un árbol de problemas (ARP). La información del árbol de problemas proporcionó las bases para la construcción del árbol de objetivos.

Nutrido por el análisis de los dos árboles anteriormente mencionados, se planteó una matriz de marco lógico, dando origen a la estrategia de gestión agroempresarial.

3.3 Para el agente de profesionalización

Para fines de la investigación, se seleccionó una consultoría local (GSC), capaz de desarrollar el papel de agente de profesionalización, utilizando las ventajas proporcionadas por su modelo de negocio.

A fin de analizar el modelo de negocio del agente de profesionalización, se utilizó lo propuesto por Clayton Christensen (2016), quien planteó que es necesario analizar los cuatro elementos esenciales: propuesta de valor, fórmula de rentabilidad, recursos claves, procesos o transacciones clave.

Así mismo, se estudió la historia, el manejo de recursos humanos y la estrategia comercial de la empresa que fungirá como agente de profesionalización, dando como resultado la identificación de algunos aprendizajes del modelo actual de GSC.

3.4 Para la planeación estratégica

Se planteó una estrategia en la que busca dar una solución a las necesidades tanto de las agroempresas como del agente de profesionalización, esto a través del proceso de planeación estratégica, mediante la generación de un plan de comercialización, el cual se estableció con base en la información generada en el capítulo de análisis de agroempresas donde se identificó su principal problemática y la información proporcionada en la sección de agente de profesionalización, en la cual se muestran las fortalezas del modelo de negocio, así como su principal problema.

Dicho plan de comercialización fue sometido a un análisis financiero, a fin de dictaminar su viabilidad económica, realizándose el planteamiento de escenarios con la finalidad de identificar posibles riesgos y planificar su respuesta.

IV. RESULTADOS Y DISCUSIÓN

4.1 Análisis interno de las agroempresas de la zona de Texcoco

Esta primera sección de resultados cumple el objetivo de analizar la problemática principal de las empresas, a través del examen de resultados y caracterización de las empresas y sus tomadores de decisiones, ubicándolos en un segmento de mercado e identificando su necesidad principal.

4.1.1 Perfil de las empresas evaluadas

Con la comprensión sobre el entorno en el cual se desarrollan las empresas, puede comprenderse el siguiente subtema que caracteriza a las agroempresas analizadas y a sus fundadores o tomadores de decisiones.

Perfil de los entrevistados

Se entrevistó a egresados de la Universidad Autónoma Chapingo, socios o dueños de las agroempresas, todas ellas establecidas en la zona de Texcoco, Estado de México, las cuales ofrecen servicios o productos.

Los emprendedores entrevistados comprenden un rango de edad de 20 a 60 años, con un promedio de 33 años. De la población entrevistada solo el 11.43% son mujeres y 88.57% hombres.

Son egresados de las siguientes carreras: Zootecnia, Administración y Negocios, Comercio Internacional, Agroindustrias, Horticultura protegida, Agroecología, Fitotecnia, Ingeniero Agrónomo en Economía Agrícola, Licenciados en Economía. Recursos Naturales Renovables, Parasitología, Restauración Forestal, Mecánica Agrícola, Forestal Industrial y de los posgrados de Economía Agrícola, CIESTAAM y Horticultura.

Las carreras con mayor número de empresarios entrevistados fueron Zootecnia con 5 egresados (14.29%), seguido de la Licenciatura en Administración y Negocios (LAN) y la Licenciatura en Comercio Internacional, ambas con 4 egresados (11.43%) (Figura 4). Del total de entrevistados, sólo 34.29% tienen una formación económico-administrativa. El 17.14% cuenta con educación de posgrado.

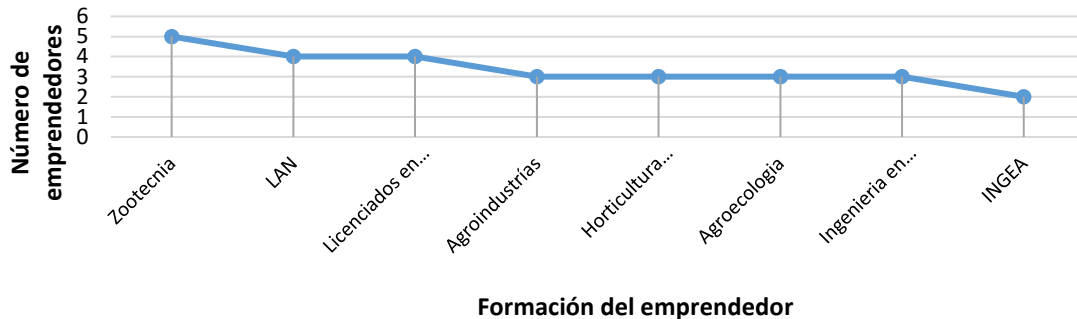


Figura 4. Formación de emprendedores egresados de la UACH (Principales licenciaturas). Fuente: Elaboración propia (2019).

Los tomadores de decisiones entrevistados le dedican a su empresa entre 8 y 9hrs por día, teniendo como máximo 14 horas dedicadas al día. El 42.89% de los empresarios entrevistados, cuentan con alguna capacitación en gestión empresarial.

Después de haber estudiado las particularidades de los empresarios egresados de la UACH, se procedió a analizar las características de las empresas fundadas. A partir de la sección 4.1.2 se hará la diferenciación de los datos obtenidos por las empresas que ofrecen productos y las que ofrecen servicios, a fin de contrastar los resultados.

4.1.2 Caracterización de las empresas evaluadas dedicadas a la venta de productos

Se analizaron 19 empresas que ofrecen productos fundadas por egresados de Chapingo, establecidas en el municipio de Texcoco de Mora, estas se dedican a diversos giros, los cuales se pueden observar en la Figura 5.



Figura 5. Giro de las empresas de productos encuestadas. Fuente: Elaboración propia (2019).

Las empresas encuestadas se dedican principalmente a la elaboración o producción y comercialización de productos. Las empresas de productos encuestadas pertenecen a las categorías de tamaño: micro, pequeña, mediana y grande, como es posible observar en la Figura 6, fueron clasificadas de acuerdo con el número de empleados.

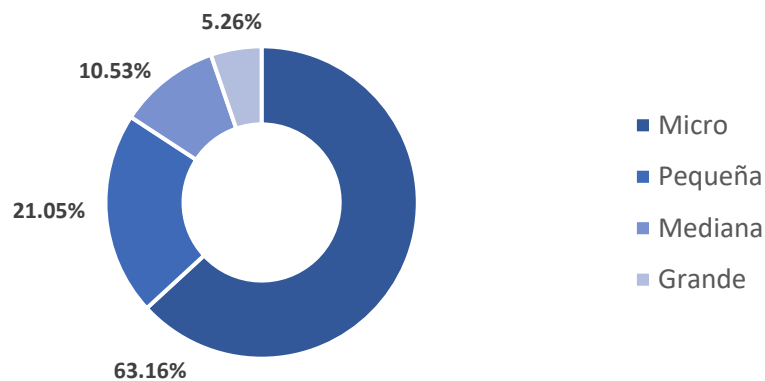


Figura 6. Tamaño de las empresas de productos de acuerdo con el número de empleados. Fuente: Elaboración propia (2019).

Aunque la mayoría pertenecen a la categoría de microempresas, es apreciable en la figura anterior que éstas tienden a crecer con mayor velocidad en comparación con las que ofrecen servicios (como se podrá observar en la Figura 14). En la Figura 7 se puede apreciar la distribución de las empresas de acuerdo con su año de constitución.

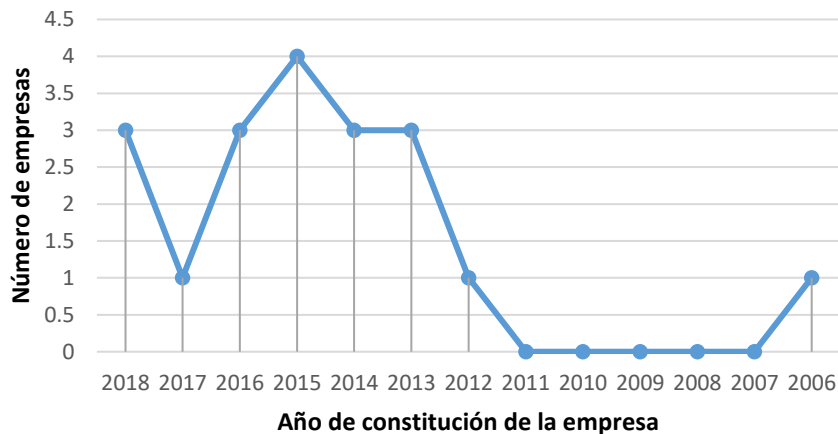


Figura 7. Frecuencia de empresas de acuerdo con su antigüedad. Fuente: Elaboración propia (2019).

El 26.31% de las empresas de productos superan los 5 años de fundación. El tipo de financiamiento utilizado para iniciar sus operaciones fue: 78.26% por aportación de capitales, 13.04% por crédito bancario y 8.7% financiamiento por instituciones gubernamentales.

Recientemente se ha aceptado que las buenas prácticas en los negocios influyen en un buen desempeño ambiental de las empresas. Un buen manejo del ambiente empresarial puede traer consigo importantes ahorros en costos, eficiencia superior de recursos y mejor comunidad y relaciones con los clientes (Roberts & Gehrke, 1996).

A continuación, se analizarán el Índice y Tasa de Adopción de Buenas Prácticas empresariales (InABPe, TABPe) para las empresas de productos con base en las prácticas empresariales establecidas en el catálogo (Apéndice 1. Catálogo de buenas prácticas empresariales (BPe)). Se iniciará con el análisis de InABPe para las empresas de productos observado en la Figura 8.

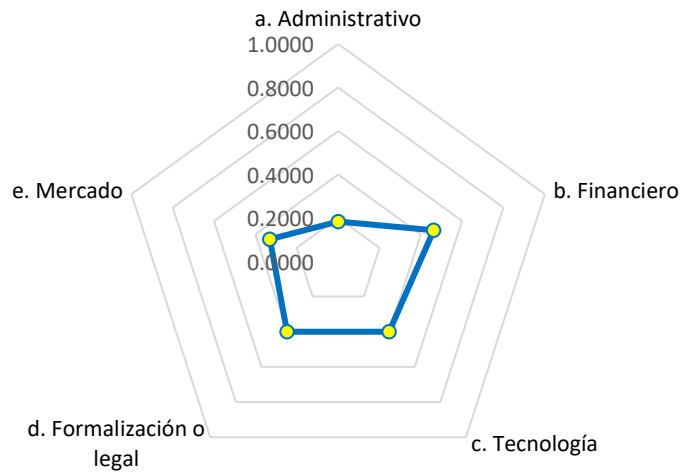


Figura 8. Índice de adopción de buenas prácticas por categoría. Fuente: Elaboración propia (2019)

Debería ser preocupante que ninguna de las categorías rebase el 0.5 de adopción³. La categoría financiera es la que tiene mayor adopción con un índice de 0.4625 y la menos adoptada es la categoría administrativa con un índice de 0.1833.

La Tasa de Adopción de Buenas Prácticas Empresariales ayudará a saber cuáles son las de mayor y menor adopción, para ello la Figura 9 ilustra estas características en las empresas de producto.

³ Las buenas prácticas establecidas en el catálogo son esenciales para la operación de la empresa, la carencia de adopción limita el potencial de relacionarse con los demás actores de su red: sus clientes, proveedores, incluso con sus complementadores. Por lo que estar debajo de indicador 0.5 indica una clara limitación para su desarrollo y crecimiento.

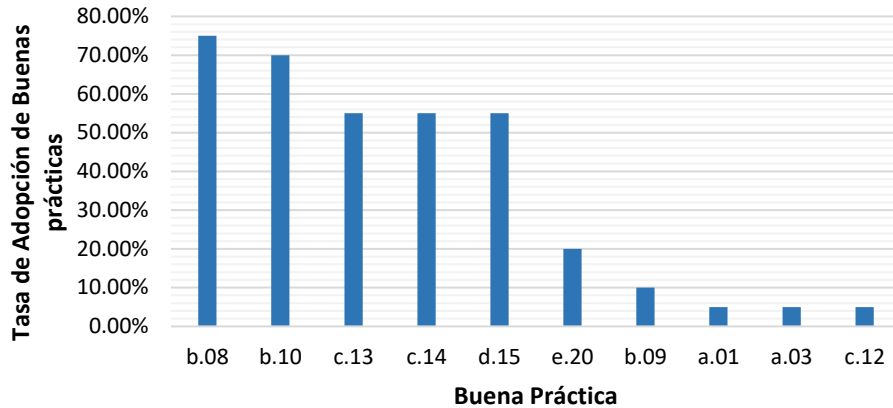


Figura 9. Cinco Buenas Prácticas con mayor y menor adopción en empresas de productos. Fuente: Elaboración propia (2019).

Las dos buenas prácticas con mayor adopción son b.08 (Control de costos) con 75%, seguido por b.10 (alta en el SAT) con 70%, ambas pertenecientes a la categoría financiera. Mientras que las buenas prácticas menos adoptadas son c.12 (Adquisición de hardware o software), a.03 (Evaluación de Clima organizacional) y a.01 (Atracción del Talento) con solo 5% de adopción.

Es importante saber cuáles empresas son las que más adoptan buenas prácticas y cuáles las que adoptan menos (Figura 10).

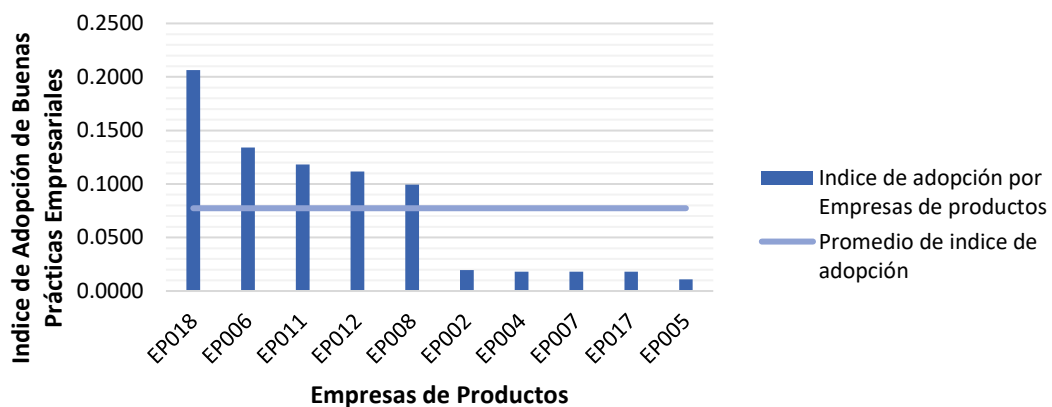
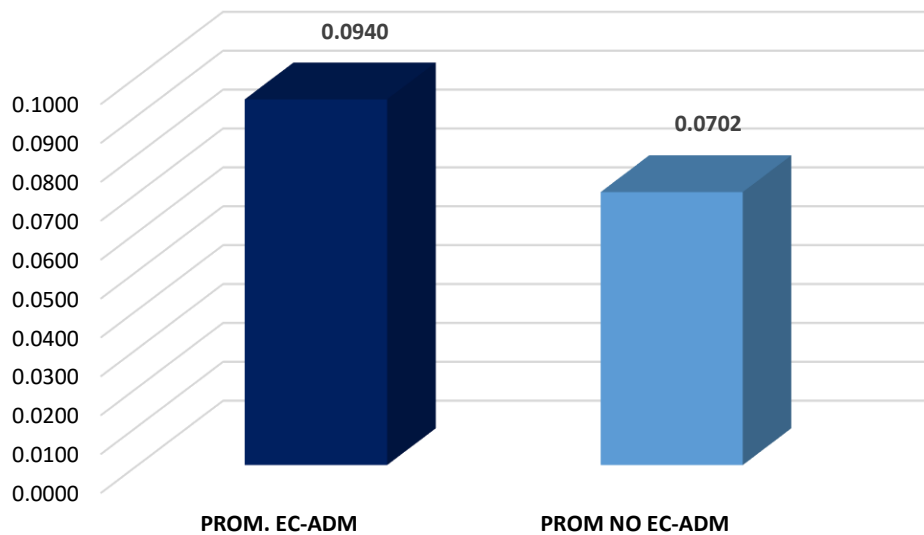


Figura 10. Las cinco empresas de producto con mayor y las cinco con menor adopción de buenas prácticas. Fuente: Elaboración propia (2019).

La empresa con mayor adopción fue la EP018 con un índice de 0.2065 de adopción, seguido de la empresa EP006 con un índice de 0.1341 de adopción.

En cambio, las empresas con menor índice de adopción son la EP005 0.0109 seguida por EP017 y EP007 con índice de 0.0181

Existe un sinnúmero de factores que podrían explicar la mayor adopción de Buenas Prácticas, uno de ellos, al menos para este segmento de empresas analizadas, es la formación académica de los tomadores de decisiones, como se muestra en la gráfica siguiente:



La abreviación PROM.EC-ADM hace referencia al promedio de adopción para empresas dirigidas por empresarios con perfil económico-administrativo; mientras que la abreviación PROM NO EC-ADM se refiere a los empresarios egresado de carreras con un enfoque totalmente técnico y-productivo

Figura 11. Contraste del promedio de InBPe de las empresas con base la formación de sus tomadores de decisiones. Fuente: Elaboración propia (2019).

En la

Figura 11 se observa la adopción de buenas prácticas de empresas dirigidas por tomadores de decisiones con formación económico-administrativa, las cuales cuentan con un mayor índice de adopción, teniendo como resultado un promedio de InABPe de 0.0940, mientras que las empresas dirigidas por personas con perfil de egreso agronómico contaron con un InABPe de 0.0702.

Sin duda el InABPe de ambos grupos es sumamente bajo, por lo que en capítulos posteriores se buscará identificar el problema principal de estas empresas.

Es preciso señalar que su educación universitaria debería prepararlos para conocer y reconocer la importancia de las áreas estratégicas de una empresa, así como proveerles habilidades básicas para dirigir su emprendimiento, en caso de tomar esa elección para su vida profesional y el InABPe de ambos grupos demuestra, al menos en este primer momento, carencia en este aspecto.

Esto también fue explicado por Higashi et al. (2020) que plantean que aspectos como el exceso de confianza de los gerentes, la falta de calificación, la poca o nula experiencia en el área de negocios, la carencia de habilidades organizativas y de enfoque en la estrategia, juegan un papel en la reducción de la eficiencia del gerente dentro de una organización.

El segundo factor que podría explicar la mayor adopción de buenas prácticas en las empresas son los años de operación, en el entendido que, a mayor tiempo de operación, mayor incremento en la adopción de buenas prácticas (Figura 12).

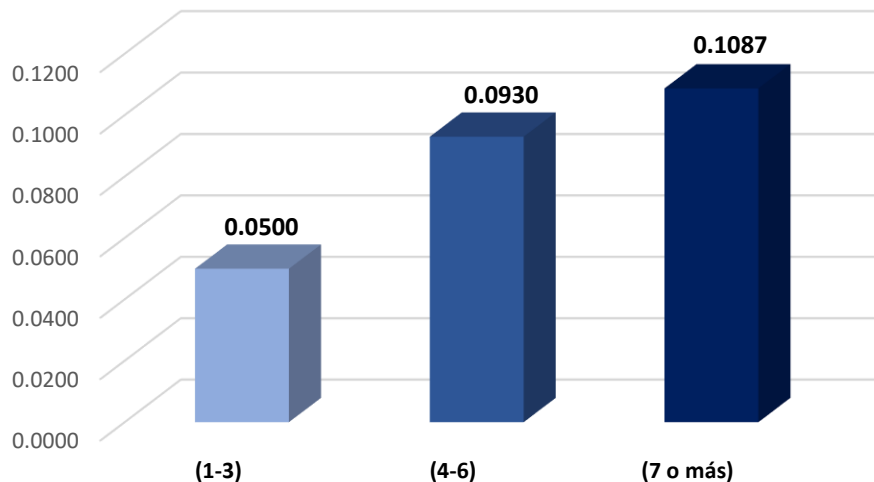


Figura 12. Adopción promedio de InABPe de las empresas en contraste de los años de operación. Fuente Elaboración propia (2019).

Es posible apreciar en la Figura 12 que mientras más años de operación tiene la empresa, mayor índice de adopción. Llegando al lapso de 7 años o más con un promedio de InABPe de 0.1087, mientras que en las empresas que tienen de 1 a 3 años, su promedio de InABPe es de 0.0500.

La edad de la organización es una variable que muchas fuentes identifican como crucial para explicar la falla organizacional. Las organizaciones más jóvenes tienden a presentar una tasa de fracaso más alta, mientras que las organizaciones más antiguas presentan una tasa de supervivencia más alta. Esto ocurre, por lo general, las empresas más antiguas ya han desarrollado la competencia y las experiencias que garantizan la capacidad de recuperación en crisis y tiempos difíciles (Higashi et al., 2020).

Las características presentadas en este segmento serán contrastadas contra las presentadas por las empresas de servicios.

4.1.3 Caracterización de las empresas evaluadas dedicadas a la venta de servicios

Se analizaron 16 empresas de servicios fundadas por egresados de la UACH, establecidas en el municipio de Texcoco de Mora, éstas se dedican a diversos giros, los cuales se pueden observar en la Figura 13.



Figura 13. Giros en las que se desarrollan las empresas de servicios entrevistadas. Fuente: Elaboración propia (2019).

De la muestra de empresas que ofrecen servicios, el 81.25% son microempresas y el 18.75% restante son pequeñas empresas, clasificadas de acuerdo con el número de empleados que conforman a la organización.

Su tamaño puede estar relacionado con su reciente fundación, en la Figura 14 se percibe el comportamiento de este factor.

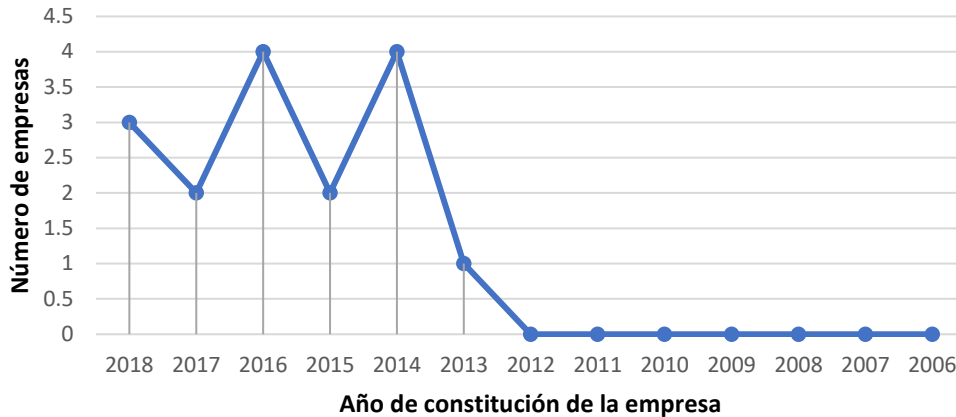


Figura 14. Frecuencia de empresas de servicios de acuerdo con su antigüedad. Fuente: Elaboración propia (2019).

Más del 90% de las empresas de servicios entrevistadas no pasan de los cinco años de constitución. Su método de financiamiento es 76.47% por concepto de aportación de capitales y el 23.53% crédito bancario.

En cuanto a la adopción para las categorías de las empresas de servicios en la Figura 15, es posible observar su comportamiento.

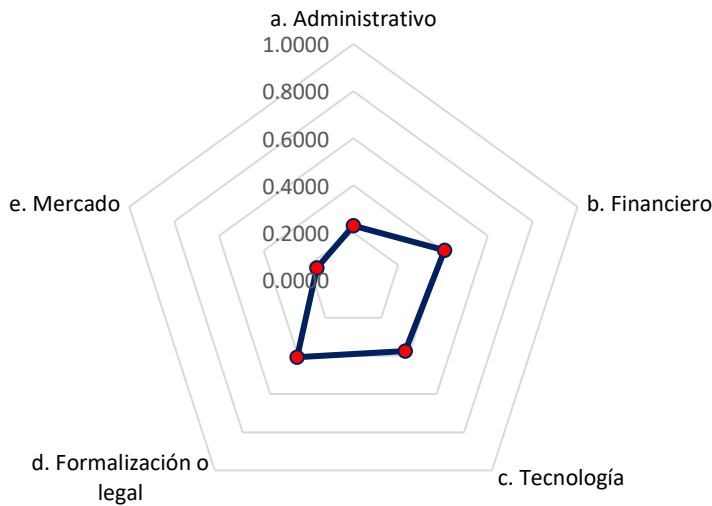


Figura 15. Índice de Adopción de Buenas Prácticas empresariales por categoría, en las empresas de servicios. Fuente: Elaboración propia (2019).

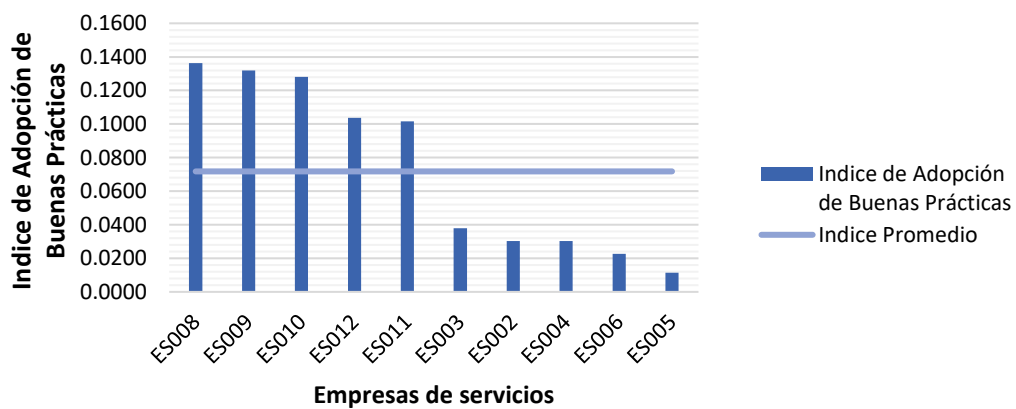
Las categorías con mayor adopción son la financiera y de formalización o legal con un indicador de 0.4063, esto es entendible, ya que una empresa de servicios para ser contratada por empresas grandes o participar en licitaciones, requiere

diversos documentos que acrediten su formalidad. Y las categorías con menor nivel de adopción son mercado (0.1625) y administración (0.2292).

Con el Índice de Adopción de Buenas Prácticas empresariales se mide el porcentaje de adopciones por empresa. En la Figura 16 nos percatamos de las cinco empresas con mayor adopción y las cinco con menor.

Figura 16. Tasa de Adopción de Buenas prácticas. Fuente: Elaboración propia (2019).

Las dos empresas con mayor adopción son ES008 (0.1364), seguida de la



empresa ES009 (0.1318) y las dos empresas con menor adopción son ES005 con un índice de 0.0114 y ES006 con índice de 0.0227.

Con la finalidad de poder explicar la mayor adopción de buenas prácticas empresariales para este tipo de empresas se analizaron diferentes características, como formación profesional de los dueños, tamaño de las empresas (de acuerdo con su número de empleados) y años de operación. Sin embargo, la única característica que explicó la mayor adopción fue los años de operación (Figura 17).

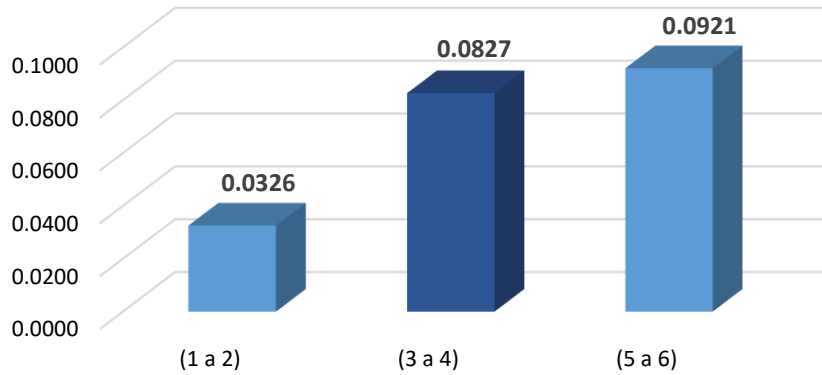


Figura 17. Adopción de buenas prácticas en contraste de los años de operación de las empresas de servicio. Fuente: Elaboración propia (2019).

Lo que representa la Figura 17, es que, a mayor tiempo de operación, aumenta el promedio de InABPe obtenido por las empresas.

Para las empresas de servicios se analizarán de igual manera las cinco buenas prácticas con mayor y las cinco con la menor adopción, ilustradas en la Figura 18.

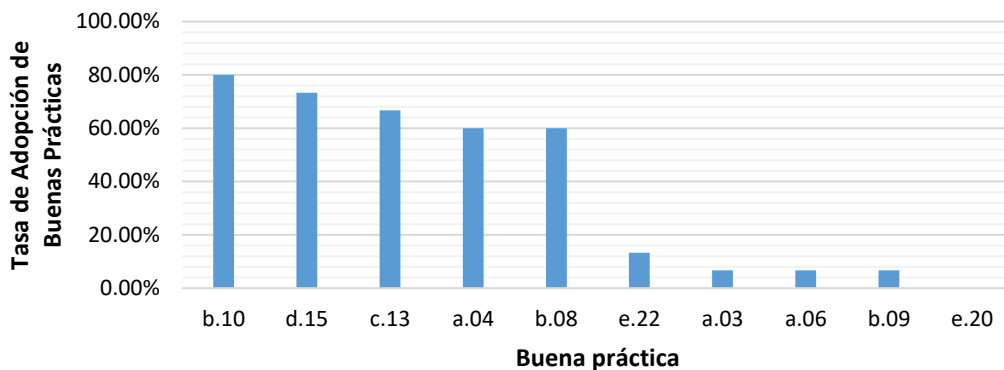


Figura 18. Cinco buenas prácticas con mayor y menor adopción en empresas de servicios. Fuente: Elaboración propia (2019).

La buena práctica con mayor adopción fue la b.10 (alta en el SAT) con un 80%, seguida de d.15 (constitución de empresas) con una tasa de 73%. Los dos indicadores con mayor adopción son necesarios para que una empresa sea considerada formal. Sin embargo, las prácticas con menor adopción son e.20 (políticas de compra- venta) 0%, seguido de b.09 (plan de pagos a proveedores), a.06 (política de RSE), a.03 (análisis de clima organizacional) con una tasa de 7%.

4.2 Análisis de redes sociales de las empresas evaluadas (productos y servicios)

Sánchez-Infante Hernández et al., (2020) plantean que las redes permiten a las empresas asociarse con otras empresas para lograr un objetivo, también han informado que las asociaciones entre las empresas consisten en todas las configuraciones posibles, rentables entre ellas para obtener beneficios competitivos y cooperativos.

Ser parte de una red es aún más relevante para las MIPYME en comparación con las grandes empresas, ya que utilizan la red como punto de partida para iniciar la implementación de medidas (Sánchez-Infante Hernández et al., 2020).

Por ello se ha decidido analizar dos redes: la red de asociación y la red de comercio entre agro empresarios MIPyMES egresados de la UACH. Las redes fueron conformadas por 161 actores, distribuidos de la siguiente manera (Cuadro 1).

Cuadro 1. Tipo de actores que conforman la red

ID	TOTAL	ID	TOTAL
EP	38	IE	1
ES	33	CC	2
ERE	10	OR	1
PSP	33	TC	9
AUE	1	OI	4
PI	6	OS	15
SP	2	EC	4

Fuente: Elaboración propia (2019). En el Apéndice 2. Clasificación de actores se muestra la especificación de cada ID mostrados en el Cuadro 1.

Para la red de asociación la pregunta generadora fue “¿Perteneces activamente a alguna asociación gremial o empresarial?”. Dicha red se conforma por 43 actores que se aprecian en la Figura 19.

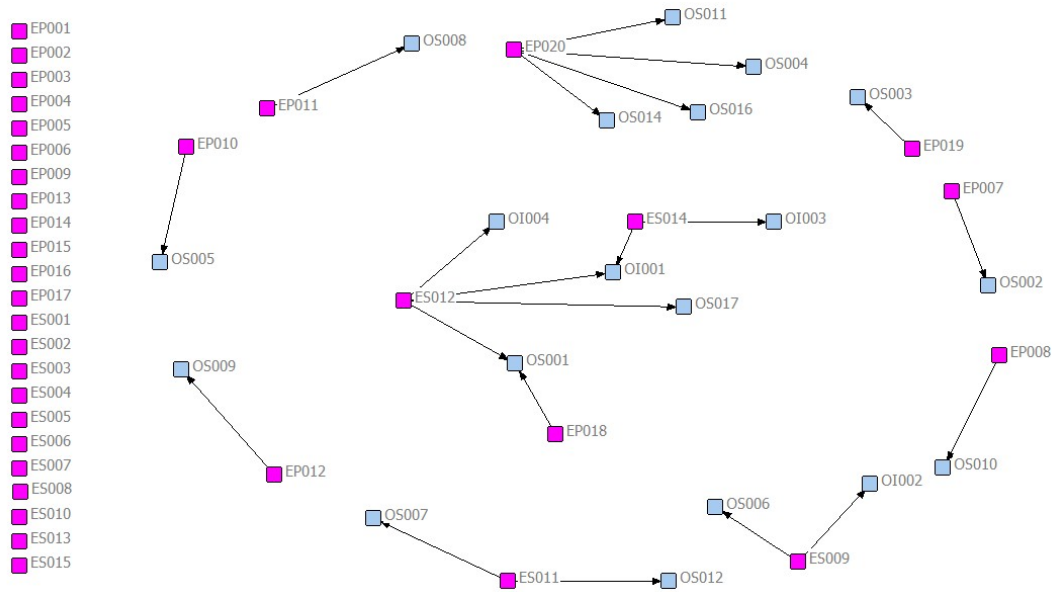


Figura 19. Red de Asociación. Fuente: Elaboración propia (2019).

Es muy evidente que más de la mitad de los nodos que conforman esta red son nodos sueltos (veintitrés nodos) y solo hay dos subredes conformadas por más de cuatro nodos. La red presenta un índice de centralización de 0.17%. Sus estadísticas descriptivas son las siguientes: varianza 0.372, máximo 3.500 y mínimo 0.000. Los actores con mayor grado de salida son EP020 y ES012, mientras que los actores con mayor grado de entrada son OI001 y OS001.

Al iniciar el proyecto, se esperaba que la comunidad de egresados ubicados en la zona de Texcoco comercializara entre ellos. Sin embargo, no fue así (Figura 20).

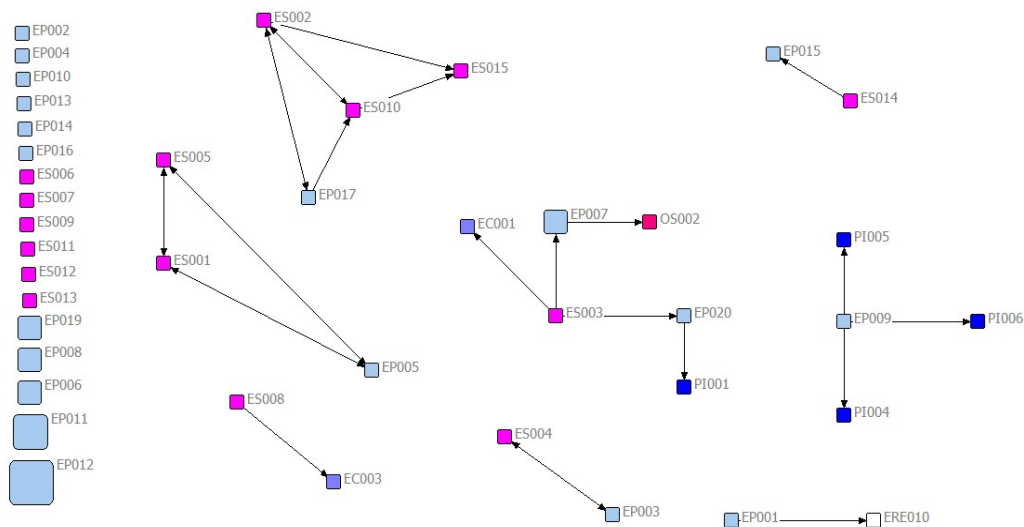


Figura 20. Red de comercialización entre egresados de Chapingo. Fuente: Elaboración propia (2019).

La red está constituida por 43 nodos, de los cuales diez y siete son nodos sueltos, la subred más grande está conformada por tan solo seis nodos.

El grado de centralidad de la red es de 0.008%, así como 5.839% grados de salida y 3.401% de entrada. Los nodos con mayor grado de entrada son ES003 (3.000) y EP009 (3.000), mientras que nodos con mayores grados de entrada con ES005 (2.000), ES001 (2.000), EP005 (2.000), EP017 (2.000), ES010 (2.000), ES015, ES002 (2.000).

Estas redes dan información necesaria para el planteamiento de una estrategia correcta, esta información se complementará por la identificada en la sección 4.3

4.3 Identificación de Estrategia Agroempresarial

Conociendo las características de los tomadores de decisiones egresados de Chapingo, de sus empresas y las interacciones en su red de comercialización y afiliación se procederá a precisar la problemática de las MIPyMES analizadas. Si bien es cierto que en las secciones anteriores ya se pudo notar deficiencias, este segmento identificará la problemática principal y las limitaciones de los egresados para poder dar una solución, para así poder definir una estrategia de apoyo a dichas agroempresas.

4.3.1 Árbol de Problemas (ARP)

Para poder plantear una estrategia de apoyo a las MIPyMES agropecuarias de la zona de Texcoco se inicia con la elaboración del árbol de problemas, buscando identificar los efectos, causas y el problema principal (Figura 21).

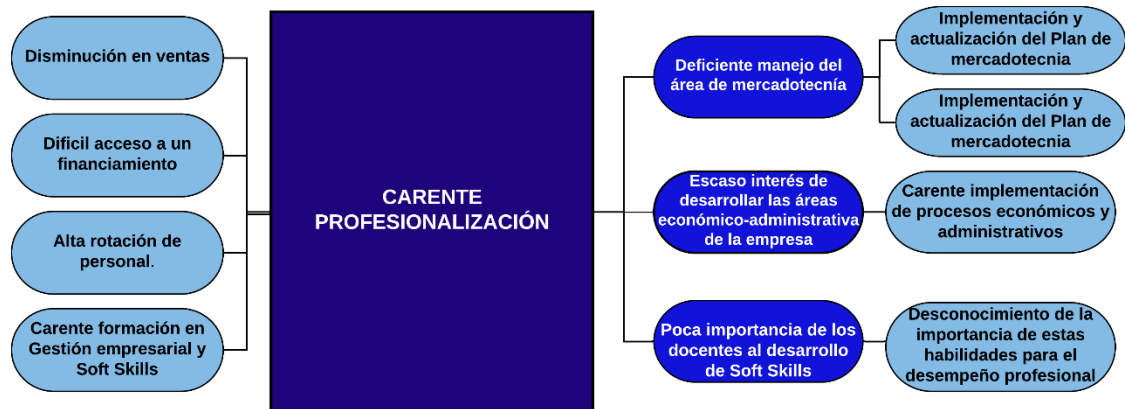


Figura 21. Árbol de problemas de las agroempresas fundadas por egresados de la UACH. Fuente: Elaboración propia (2019).

Para su mejor comprensión se hará el desglose del complejo causal, a fin de entender el por qué la causa principal, es la señalada en la Figura 21.

- Deficiente manejo del área de mercadotecnia

El problema mencionado con más frecuencia es el relacionado con mercadotecnia, y no es de sorprenderse ya que esta área, en conjunto con la tecnológica, es la que tiene cambios más disruptivos, por lo que los empresarios no están preparados para responder a los nuevos retos y tampoco contratan a personal capacitado para ello; este planteamiento es respaldado por Armando & Soto (2012) quienes establecen que uno de los problemas a vencer es el desconocimiento del mercado. Al mismo tiempo, Ojeda (2013) plantea que de acuerdo con la composición de las MIPyMES, uno de los principales problemas que tienen las microempresas es el mercado, específicamente el aumento de la competencia y la necesidad de capacitarse para enfrentar este fenómeno.

Su complejo causal está conformado por una ausencia de planes de mercado, ya que el 86% de las empresas de servicios estudiadas no cuentan con un plan

de mercadotecnia, mientras que un 70% de las empresas de producto también carecen de este Plan. Al no contar con un Plan de Mercadotecnia que identifique el segmento de mercado al cual se deben dirigir los servicios y productos, es sumamente probable que dicho segmento sea confundido, teniendo como consecuencia los siguientes efectos mencionados por los entrevistados: dependencia a su cliente principal, perteneciente al área gubernamental (monopsonio con el gobierno) y competencia ventajosa por parte de los servicios de menor calidad y precio, ya que sus clientes prefieren servicios de menor calidad por el precio, la estrategia de la empresa es errónea o tiene mal enfocado su mercado.

- Desconocimiento de la importancia de las áreas económico-administrativas para el correcto funcionamiento de la empresa

Ojeda (2013) establece que dos de las debilidades gerenciales que llevan a las MIPyMES al fracaso son del área administrativa: organización (Carente: estructura formal, sistematización de sus operaciones y actividades, falta de políticas escritas, falta de supervisión y de estándares de desempeño) y recursos humanos (Carente capacitación, excesiva rotación de personal, falta de seguridad e higiene) y tres más del área financiera: contabilidad (Escasez de registros contables, costos mal determinados y precios que no cubren los costos reales), finanzas (Falta de conocimiento para analizar los estados financieros, dificultad de acceso a créditos) y fiscal (Excesiva regulación fiscal, desconocimiento de sus obligaciones y cumplimiento).

Su complejo causal está conformado por dos vertientes:

- a) Ausencia de procedimientos administrativos.

En los dos tipos de empresas (servicios y productos) la categoría de administración poseía el menor InABPe con el 0.2292 en el caso de las empresas de servicios y 0.1833 en las empresas de productos. Durante la etapa de

entrevista fue posible notar una percepción de desvalorización de los procesos y formación administrativa.

b) Ausencia de control contable y financiero de las empresas

El desconocimiento de la importancia de las áreas económico-administrativas da origen a una carencia de procesos económicos, financieros y contables de las empresas. El 80% de las empresas entrevistadas que ofrecen servicios y el 70% de productos no cuentan con un plan financiero, la gran mayoría de ellas tienen control de sus costos (79% empresas de producto y 56% de servicios), pero de manera “empírica” como ellos mismos lo catalogan, lo que puede tener como consecuencia un mal costeo de operación.

Es de suma importancia considerar lo planteado por Guitarra Romero (2019), en el sentido de que los propietarios de MIPyMES no conciben a éstas como una unidad compleja, pues administran la empresa desde una perspectiva analítica y reduccionista (Ojeda, 2013), sin comprender que la empresa es un todo, un ente sistémico y complejo, en la cual interactúan sus elementos entre sí para alcanzar un objetivo.

Por lo que si un área funcional falla, implica que alguna(s) de las otras áreas estén fallando, lo que lleva a las MIPyMES a una crisis e incluso a su cierre.

- Carente formación empresarial y en soft skills

Ante un ambiente profesional tan competitivo, el papel de la soft skills toman cada vez más relevancia sin importar si el egresado decide ejercer su profesión como trabajador asalariado o emprendiendo su propio negocio.

En el caso de los dueños de las empresas de servicios el 34.41% piensa que no tuvo una óptima formación de habilidades livianas (Soft Skills), mientras que el 62.27% de los dueños de empresas de productos comparten dicho pensamiento. Precisarón que las habilidades que no fueron forjadas en su educación universitaria y ahora son necesarias para dirigir su empresa son las siguientes:

mentalidad emprendedora, liderazgo, inteligencia emocional, negociación y ventas.

A través de este segmento, comprendimos el complejo causal que dio origen a los efectos identificados por los tomadores de decisiones, logrando establecer el problema principal de las empresas entrevistadas. Con base en esta información en el siguiente segmento se construirá el árbol de objetivos.

4.3.2 Árbol de Objetivos (ARO)

Mediante la transformación de los problemas establecidos en ADP en situaciones ideales, se construye el árbol de objetivos, el cual se realiza para definir los objetivos específicos y el general.

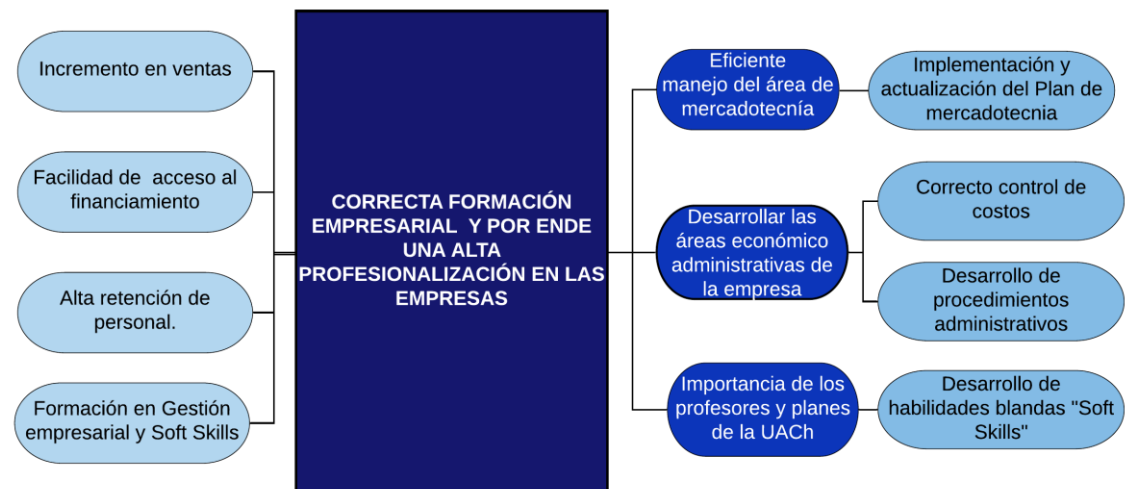


Figura 22. Árbol de Objetivos de las agroempresas fundadas por egresados de la UACH. Fuente: Elaboración propia (2019)

4.3.3 Análisis de alternativas

Habiendo ya identificado el problema principal y sus causas (ARP), los objetivos (ARO) y construido la matriz de marco lógico (Apéndice 5), la cual brinda un mayor control, es necesario realizar un análisis de alternativas con la finalidad de establecer estrategias para contribuir a la profesionalización de las empresas entrevistadas, dicha estrategia será guía para el establecimiento del plan de comercialización de la empresa de consultoría GSC, siendo este el primer paso,

que permitirá acercarse a las MIPyMES e insertarse a su segmento de mercado para posteriormente intervenir como agente de profesionalización.

Aunque el árbol de problemas presentaba similitudes en las empresas de servicios y en las empresas de productos, para elegir la estrategia adecuada se requieren contemplar más factores, por ello se realizará la matriz de selección de alternativas.

Cuadro 2. Matriz de selección de alternativas de empresas de productos.

CRITERIOS ⁴	VALOR (1-5)	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		Eficiente manejo del área de mercadotecnia		Correcto desarrollo de las áreas económico-administrativas		Desarrollo de habilidades sociales Soft Skills	
		Calf. (1-5)	Puntaje	Calf. (1-5)	Puntaje	Calf. (1-5)	Puntaje
Prioridad							
Persp. del empresario	3	3	9	2	6	3	9
InABP	5	3	15	5	25	-	-
ARP	4	3	12	4	16	2	8
Menor costo	5	3	15	1	5	5	25
Menor tiempo	2	2	4	2	4	2	4
Mayores beneficios	5	5	25	4	20	3	15
Viabilidad	5	5	25	4	25	3	15
TOTAL			105	101		76	
PROMEDIO		15		14		13	

Fuente: Elaboración propia (2019).

⁴ Los criterios y calificaciones fueron establecidos con base a lo planteados por los empresarios durante las entrevistas.

La alternativa número uno “Eficiente manejo del área de mercadotecnia” es la seleccionada, ya que es la opción con mayor promedio.

Esta alternativa es una buena forma de iniciar, debido a que los empresarios que venden productos se enfrentan a la escasez de flujo de efectivo; el realizar e implementar un plan y una estrategia de mercadotecnia contribuirá a identificar el segmento de cliente, propiciando el incremento de ventas y, por tanto, los ingresos para la empresa cliente.

Cuadro 3. Matriz de selección de alternativas de empresas de servicios

CRITERIOS	VALOR (1-5)	Alternativa 1		Alternativa 2		Alternativa 3	
		Eficiente manejo del área de mercadotecnia		Correcto desarrollo de las áreas económico-administrativas		Desarrollo de habilidades sociales Soft Skills	
		Calf. (1-5)	Puntaje	Calf. (1-5)	Puntaje	Calf. (1-5)	Puntaje
Prioridad							
Perspectiva del empresario	3	3	12	3	9	5	15
InABPe	5	5	25	4	20	-	-
ARP	4	5	20	2	8	4	16
Menor costo	5	3	15	3	15	5	25
Menor tiempo	2	1	2	1	2	2	4
Mayores beneficios	5	4	20	3	15	5	25
Viabilidad	5	3	15	3	15	5	25
TOTAL			109	84		110	
PROMEDIO			16	12		18	

Fuente: Elaboración propia (2019).

La alternativa número tres “Desarrollo de habilidades sociales Soft Skills” es la seleccionada, ya que es la opción con mayor promedio. Para una empresa de

servicios cuyo objetivo es comercializar un intangible, es imprescindible el manejo correcto de habilidades livianas, lo que propiciará un entorno productivo con sus clientes externos e internos.

Habiendo identificado la caracterización del segmento de agroempresas, sus dueños y necesidad principal, se procederá a analizar a la empresa de consultoría que fungirá como agente de profesionalización.

4.4 GSC como agente de intervención

En el siguiente apartado se expondrá detalladamente el papel de la consultoría y como ésta se puede desarrollar como complementador de la red de agroempresas fundadas por egresados de carreras con enfoque agronómico. Por ello, se iniciará examinando la historia y modelo de negocios de GSC.

Como herramienta de apoyo para el emprendimiento, establecimiento y crecimiento de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas (MIPyMES) de la zona de Texcoco, se crea Global Solutions Consulting (GSC) en enero de 2018.

Sociedad constitutiva de GSC

La sociedad original estaba conformada por cinco profesionistas egresados de especialidades como: administración, economía, comunicación y derecho corporativo, como se puede observar en el Cuadro 4.

Cuadro 4. Relación de socios originales

Socio	Edad	Estado civil	Formación Profesional	Puesto
SOA01	23 años	Soltero	Administración	Gerente general
SOA02	35 años	Divorciado	Administración	Consultor administrativo
SOF01	24 años	Soltero	Economía	Consultor financiero- Tesorero
SOL01	28 años	Soltero	Derecho corporativo	Consultor legal- Representante legal
SOM01	33 años	Casado	Comunicaciones	Consultor en mercadotecnia

Fuente: Elaboración propia (2019).

Durante el primer año de operación (2018) la empresa no se constituyó formalmente, debido a que aún no se consolidaba la sociedad, esto era causado por la diferencia en el método de trabajo.

Los socios de mayor edad pedían se continuara con la forma de trabajo del antiguo empleo, argumentando que era algo ya probado; mientras que los miembros más jóvenes pedían se tratara de solucionar las inconformidades de los clientes. Aunado a esto, la cláusula de renuncia al pago de salario durante los tres primeros años causaba dificultad para los miembros de mayor edad, ya que eran jefes de familia, lo que llevó a la inminente separación de dichos miembros.

Poco tiempo después, un socio se agregó (socio SIM01) tenía 45 años, jefe de familia, con formación de Maestría en Inteligencia de Mercado. Éste tuvo muy valiosas aportaciones como son: la importancia de la investigación para una empresa de consultoría, nuevos servicios y mayor especialización en la rama de Inteligencia de Mercados. Sin embargo, el socio empezó a ausentarse de la actividad gerencial de la empresa, para únicamente presentarse en el momento de brindar un servicio.

Por lo que se decidió que esta persona (SIM01) solo contribuiría a la empresa como colaborador. Después de estas dificultades, Global Solutions Consulting se constituyó legalmente como sociedad civil con la razón social de “GSC Consultores Empresariales Especializados, S.C.”, con un capital social de \$100,000.00.

Las aportaciones reales a GSC por parte de los socios son las siguientes:

Cuadro 5. Relación de socios que conforman "GSC Consultores Empresariales Especializados SC".

Socios	Aportaciones	Consejo de administración.
SOA001	\$40,000 para la constitución, vehículo Hyundai Grand i10 (2018), Casa (Oficina), \$50,000 para inversión fija y operación	Presidente
SOL001	\$30,000 para la constitución y \$35,000 para la operación e inversión fija	Secretario
SOF001	\$30,000 para la constitución y \$35,000 para la operación e inversión fija	Tesorero

Fuente: Elaboración propia (2019).

La empresa GSC tuvo que realizar una inversión de \$228,606 para iniciar sus operaciones, ese monto está desglosado en el apéndice 3.

Después del primer trimestre del 2018, debido a la carga de trabajo, se buscaron formas de emplear a personas sin descapitalizar a la empresa, por lo que se encontraron dos formas de contratar: mediante proyecto, y por contrato indeterminado, en siguientes capítulos se profundizará en el tema.

Los servicios de GSC se desarrollan en las áreas funcionales de toda empresa: Administración, Finanzas, Legal o Jurídico, inteligencia de mercado y recientemente se agregó el área de gestión ambiental por petición de los clientes.

Los servicios de GSC se dividen en dos de acuerdo con su temporalidad:

- Por proyecto. Son servicios que generan un mayor ingreso, sin embargo solo se llevan a cabo una vez o en temporadas. Algunos de estos servicios son: Planes de negocio, elaboración de manuales, análisis financiero, registro de marca, etc.
- Por contrato. Aunque el ingreso es bajo, es constante, debido a que estos servicios son contratados durante un semestre o un año. Ejemplo de estos servicios son manejo de nómina, contabilidad y Community Manager.

En el Apéndice 4. Catálogo de servicios, se puede observar la gama de servicios, su clasificación de acuerdo con su temporalidad y cuales ya han sido contratados. Del total de la gama (39 servicios) únicamente se han vendido 20 servicios, llegándose a la conclusión que esto es a causa de que los 19 restantes, son demasiado especializados para las MIPyMES y deberían ser ofrecidos a empresas grandes.

Con la comprensión del contexto que formó a la empresa, es pertinente establecer que GSC está dedicada a la consultoría empresarial con enfoque en desarrollo organizacional, conformada por un equipo multidisciplinario de profesionistas; cada uno cuenta con una especialidad en áreas funcionales para la empresa, todo ello con la finalidad de trabajar como ente sistémico y complejo, en donde las diferentes áreas interactúan y colaboran para el cumplimiento de objetivos.

La toma de decisiones corporativas de GSC es a través de una reunión mensual, en la cual se proponen las acciones a realizar, así como la rendición de cuentas. En el mes de noviembre se lleva a cabo una reunión de determinación anual⁵, donde se planean las acciones a implementar en la empresa durante el año a iniciar, analizando los principales obstáculos y estableciendo objetivos.

Para mejor entendimiento de la empresa es necesario conocer la relación laboral con todas las personas que conforman a GSC.

4.4.1 Manejo de recursos humanos

Existen dos tipos de relaciones dentro de la empresa: asociativa y no asociativa, esta última dividida en dos, de acuerdo con su tipo de contrato:

⁵ La reunión anual consiste en analizar el desempeño de la empresa de acuerdo con las evaluaciones mensuales e identificar los retos del entorno (político, económico, social y tecnológico) y con base en estos dos factores establecer un plan que guie las acciones de la empresa del año que inicia.

- a) Asociativa: Constituida por los socios de la empresa, de quienes ya se ha hablado.
- b) No asociativa: Esta relación se lleva a cabo con los consultores y profesionales de las áreas funcionales, quienes son contratados por proyecto, mientras que los asesores comerciales y Community managers tienen contratos indeterminados.

La empresa se encuentra dividida en cinco áreas funcionales: Legal, administración, inteligencia de mercados, financiera-contable y gestión ambiental como se aprecia en la Figura 23.

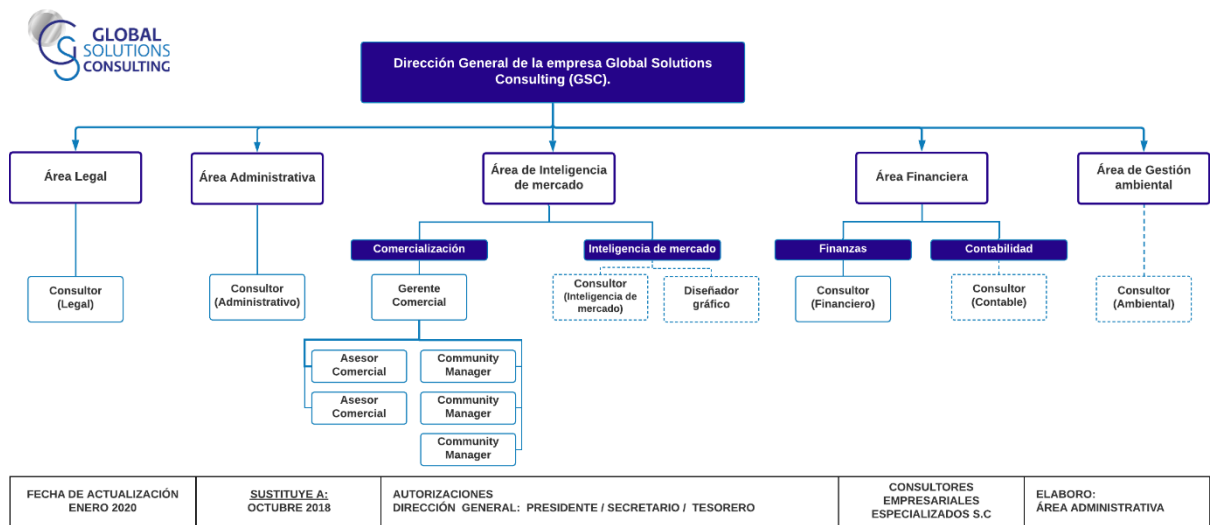


Figura 23. Organigrama de la empresa GSC. Fuente: Elaboración propia (2019).

El perfil específico para atraer a un colaborador con relación no asociativa y tipo de contrato por proyecto es de suma importancia. Deben ser profesionistas con experiencia y gusto por el trabajo de FreeLancer.

Políticas de contratación

- I. Los representantes legales de GSC serán los encargados de autorizar las contrataciones del nuevo personal.
- II. Se contratará de acuerdo con el Reglamento Interno de trabajo y a la Ley Federal del Trabajo (LFT), mediante contrato individual: por tiempo definido (art. 37 LFT) o indefinido (art. 25 LFT).

- III. Para iniciar el proceso de contratación, los aspirantes se comprometen a entregar los documentos que subsanen la información requerida y expuesta en la declaración II (referente a datos personales) y III (referente a su formación profesional, anexada a su expediente).
- IV. En caso de que el personal sea contratado para una plaza, el primer contrato se realizará por el periodo de un mes o periodo de prueba (art. 39 inciso A, C, D y E).

Políticas de rescisión

- I. GSC podrá rescindir sin responsabilidad el presente contrato, dentro de los primeros 15 días de prestación de servicios del trabajador, si comprueba que el trabajador ha engañado con referencias falsas en las que se atribuya capacidad, aptitudes o facultades para efectuar el trabajo contratado.
- II. Así mismo, GSC podrá rescindir la relación laboral en conformidad con lo establecido en los artículos 53 y 47 de la LFT.

La valuación de puestos se hace de dos formas dependiendo al tipo de contrato: indeterminado y determinado.

Cuadro 6. Valuación de puestos con contrato indeterminado

Puesto	Valuación en el mercado local	Gasto promedio de traslado	Valuación de puestos en GSC
Community Manager	\$7,000 mensuales Tlalpan	\$3,400 mensuales	\$4,200
Asesor Comercial	\$5,520 mensuales Ecatepec	\$2,800 Mensuales	\$3,180+ comisiones

Fuente: Elaboración propia (2019).

Cabe resaltar que los colaboradores de GSC no incurren en gastos de transporte, debido a que en la selección de asesores comerciales, el que vivan cerca del área a prospectar es un requisito fundamental. Mientras que los Community Manager realizan Home office.

También es de considerar que los asesores comerciales laboran media jornada, debido a que la mayoría son alumnos de últimos años de carreras del área Económico- Administrativa o mujeres con carrera trunca y madres de familia.

De la misma manera, los Community Manager son principalmente estudiantes de último año en carreras relacionadas a marketing digital, recién egresados y tesistas.

Cuadro 7. Valuación de puestos con contrato por proyecto

Puesto	Valuación de puestos en GSC
Consultor Administrativo	
Consultor Legal	
Consultor Inteligencia de Mercado	Su honorario será equivalente al 30% del precio pagado por el cliente
Consultor Contable	
Consultor Financiero	
Consultor Ambiental	

Fuente: Elaboración propia (2019).

Para el contrato por proyecto es crucial que los especialistas sean dueños de su propio despacho/empresa o se manejen como FreeLancer, ya que, si son profesionistas acostumbrados a ser empleados de una empresa, el modelo de trabajo de GSC les parecerá desamparador y se reflejaría en una alta rotación de personal. Su valuación o remuneración es presentado en el Cuadro 7.

Es necesario entender el manejo y las relaciones de los recursos humanos, sus funciones en los procesos principales de la consultoría, para comprender la dinámica de operación y establecer un plan comercial que explote las ventajas del modelo de negocio de la empresa consultora y proponga cambios precisos para insertarse al segmento de mercado meta (Agroempresas fundadas por egresados de la UACH).

4.4.2 Procesos principales de la empresa

Existen dos procesos cruciales para la operación de la empresa, el primero es el proceso de venta y el segundo es el proceso de consultoría (Figura 24).

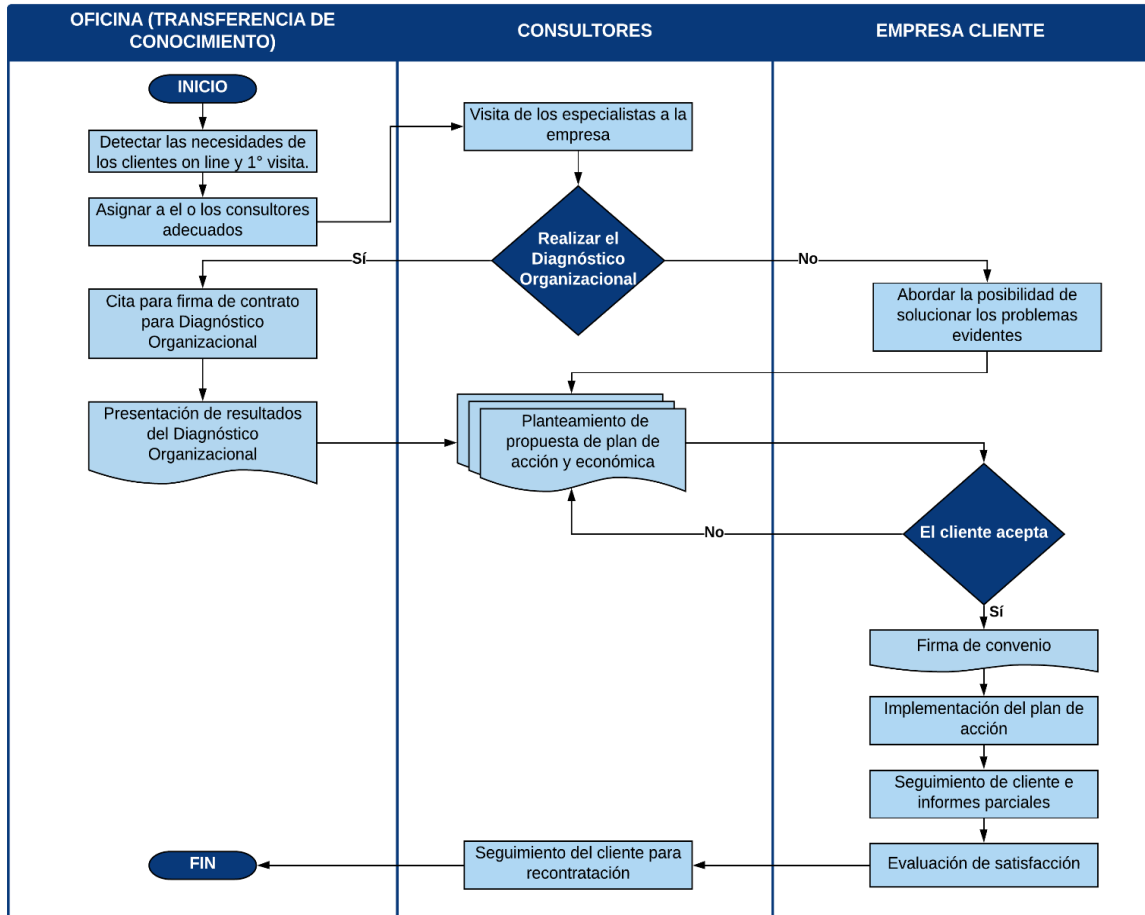


Figura 24. Flujograma de las actividades esenciales de GSC. Fuente: Elaboración propia (2019).

Cabe destacar que las ventas de servicios o ventas consultivas se logran a través de una serie de visitas, incluso una venta puede llegar a requerir semanas o meses de convencimiento.

La competencia de GSC tiene como canal de ventas el tradicional, es decir, un despacho físico que los empresarios deben visitar una vez que hayan detectado un problema. Como se mencionó anteriormente, los microempresarios en su mayoría no están dispuestos a pedir ayuda, incluso algunos desconocen que existan problemas en su empresa, por lo cual ese método al menos para el target

elegido no es el correcto. Como resultado de entrevistas con clientes se pudo concluir que el canal correcto o el único aceptado por ellos es mediante visitas.

GSC lleva a cabo sus ventas de manera personal ya que es necesario presentar al cliente el plan de acción, el plan de pagos y la firma de contrato.

A partir de la firma de contrato, los consultores quedan sujetos al plan de acción entregado al cliente, realizando los servicios establecidos en tiempo y forma. Para asegurar esto, el Asesor Comercial se encuentra en comunicación constante con el cliente, para resolver sus dudas y atender los comentarios. El trabajo de seguimiento es remunerado al Asesor Comercial mensualmente (Manejado en la nómina como comisiones). Así mismo, dependiendo de la naturaleza del servicio se realizan juntas para dar a conocer los avances parciales y la entrega final de resultados.

Al concluir el servicio y hacer entrega de resultados, se realiza la evaluación de satisfacción de los clientes con el propósito de que la empresa se retroalimente con los comentarios y sugerencias vertidas.

Esto ha llevado a la empresa a tener buenos índices, por ejemplo: la tasa de repetición de compras de 83% y un Net Prometer Scores (NPS) 90%.

El proceso de consultoría inicia con un diagnóstico organizacional, en el cual se detectan las necesidades de cada organización, con base en ello se establece un plan de intervención organizacional y se procede a ponerlo en práctica a partir de que el cliente firma el contrato. Los servicios de consultoría varían demasiado, de acuerdo con su naturaleza.

4.4.3 Modelo de negocio de GSC

Clayton Christensen (2016) considerado uno de los padres modernos de la innovación, menciona que en su esencia un modelo de negocio debe contener cuatro elementos:

- Propuesta de valor
- Fórmula de rentabilidad
- Recursos claves
- Procesos o transacciones clave

Estos cuatro elementos son los que se desglosarán para la comprensión del modelo de negocio de GSC.

Propuesta de valor

La ventaja competitiva de la empresa GSC está basada en las dos líneas de acción corporativas, la consultoría y los servicios profesionales. Para la consultoría la diferenciación se basa en fungir como el doctor de la empresa cliente identificando los problemas no percibidos a simple vista, a través de una serie de metodologías, buscando siempre brindar acompañamiento y conocimientos a los dueños y fundadores de las empresas cliente, además de darle solución a su problemática.

Mientras que para los servicios profesionales la diferenciación radica en proporcionar profesionistas calificados para la solución de la problemática o seguimiento en la operación de la empresa, dividiendo el costo de nómina de este (el profesionista) entre al menos tres empresas. Con ello se busca valor correctamente el puesto, así como aprovechar la poca carga laboral que representa la operación de una MIPyME en comparación con una gran empresa.

Fórmula de rentabilidad

La clave para que la empresa GSC sea rentable es la disminución en costos fijos, es posible observarlo en la forma de contratación, existe una reducción visible al no pagar un sueldo fijo, sino conforme a la responsabilidad asignada. Al mismo tiempo, es una reducción en los costos de los empleados, debido a que no existe un gasto innecesario (ni de capital, ni de tiempo) en el traslado a una oficina, porque la mayor parte del tiempo se realiza trabajo a distancia (Home office) lo que da mayor libertad y comodidad al colaborador. Para lograr lo planteado, es

de suma importancia el respaldo legal con que cuenta la compañía, a fin de evitar malentendidos con los colaboradores, además de requerir una atracción de talento sumamente meticulosa.

Que el modelo de negocios tenga costos bajos contribuye a tener precios accesibles a las MIPyMES, las cuales normalmente cuentan con recursos limitados.

Procesos o transacciones clave

Al analizar el modelo de negocio de GSC, se ha llegado a la conclusión de que las actividades claves para el negocio son las siguientes:

- Prospección de clientes
- Seguimiento de clientes
- Servicios Post Venta
- Recontratación

Se iniciará con el desglose de actividades correspondientes a la prospección de clientes. Cabe señalar que el procedimiento de ventas es tomado de la técnica de ventas consultivas, la Figura 25 ayudará a comprender las diferencias de la venta consultiva y la venta común de un producto.

Venta centrada al producto	Venta centrada a las necesidades	Venta consultiva
<ul style="list-style-type: none">• Conocimientos técnicos del producto.• La clave era describir todas las especificaciones de los productos.	<ul style="list-style-type: none">• Identificar las necesidades del cliente.• A fin de adaptar la oferta a esta necesidad.	<ul style="list-style-type: none">• Se identifican necesidades específicas.• Materializada en una oferta personalizada

Figura 25. Tipos de ventas. Fuente: Elaboración propia con información de Jeff Thull (2004).

El diagnóstico es basado en el modelo de Sensing que se desarrolla en base a cinco elementos que son: medioambiente, diseño, cultura, resultados y proceso de renovación.

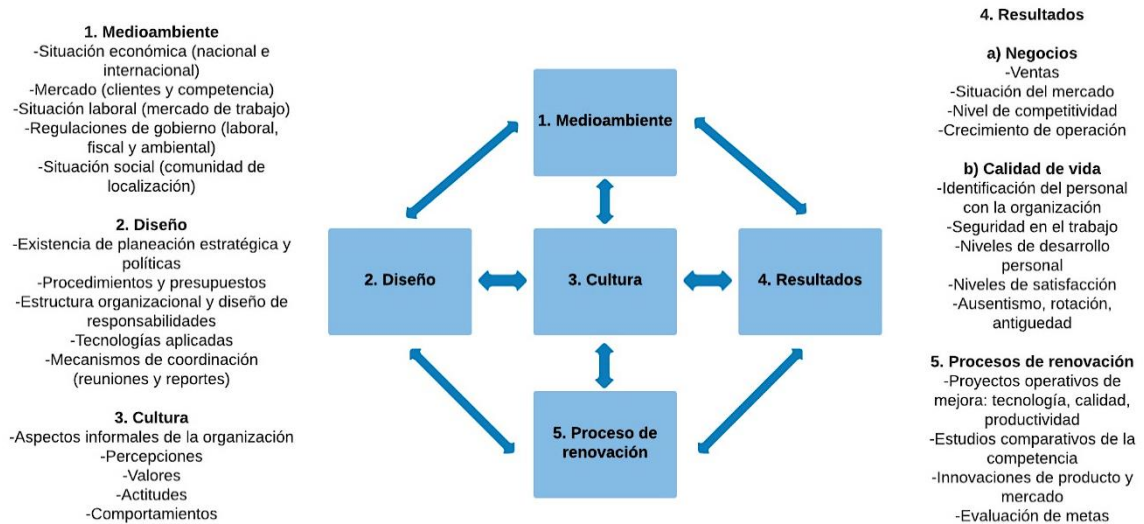


Figura 26. Modelo Sensing. Fuente. Hernández et al (2011).

La poca información que proporcionan las empresas cliente es originada mediante “arqueología de datos”, mientras que la mayor fuente de información son las entrevistas y la observación.

Se debe considerar que el seguimiento al cliente cumple con una función continua de detección de nuevas necesidades (nuevos contratos), creación de un vínculo afectivo con GSC (fidelidad del cliente) y trabajo para asegurar la recontractación de los servicios.

Como es una actividad clave, la labor de los asesores de un correcto seguimiento es recompensada con una comisión. Es preciso señalar que esta comisión es por el seguimiento y la asistencia a las juntas de avance.

Durante el tiempo en el que GSC brinda los servicios a la empresa cliente, se llevan a cabo diversas juntas, éstas varían en número dependiendo de la naturaleza del servicio brindado, tienen la finalidad de dar a conocer el avance y sirven como espacio para que el cliente expone dudas o comentarios. Dichas

citas ya han sido establecidas con anterioridad en el plan de acción, sin embargo, las fechas suelen tener algunas variaciones.

Al finalizar el servicio brindado por GSC, se realiza una cita para dar a conocer el informe de actividades, los resultados, acciones a seguir y nuevos objetivos. Este paso es trascendental para fortalecer el vínculo creado y con ello se pueda lograr la recontractación del servicio.

Recursos Clave

Los recursos clave para GSC son sus colaboradores, se reconoce cada vez más que los recursos humanos son una fuente de competitividad y la única fuente real de ventaja competitiva sostenible (Sánchez-Infante Hernández et al., 2020).

- Para el proceso de prospección y seguimiento: Los Asesores Comerciales (Colaboradores de la empresa) son claves, por ello desde su llegada a la empresa son clasificados con base en sus habilidades de venta (quienes abren la venta y quienes la cierran).
- Para el proceso de consultoría y diagnóstico, los actores clave son los consultores, debido a los requerimientos en su perfil (experiencia, habilidades sociales, habilidades duras, educación universitaria con especialidad en un área funcional).

Habiendo conocido la propuesta de valor de GSC, su fórmula de rentabilidad, los recursos, procesos clave, así como su historia haremos un zoom en su estrategia comercial, o sea el cómo la empresa consultora interactúa con sus clientes.

4.4.4 Estrategia comercial de GSC

La importancia de este apartado consiste en plantear cómo se ha desarrollado la estrategia comercial durante los años de operación (2018-2019) mediante el análisis de los servicios ofrecidos, precio y sus políticas de pago, canales de comercialización y métodos de promoción.

Durante las operaciones de GSC se han tenido cuarenta clientes con las siguientes características generales (Figura 27).

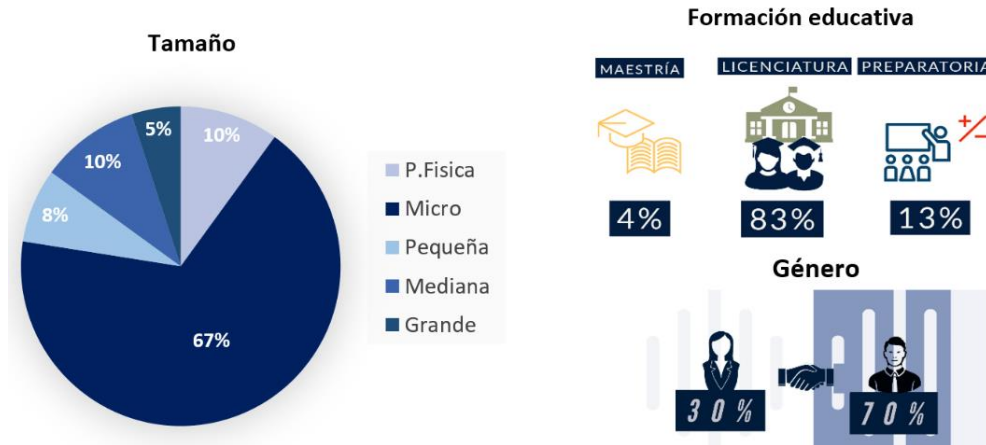


Figura 27. Características generales. Fuente: Elaboración propia (2019).

El 30% de las empresas clientes se dedican a la comercialización minorista, seguido del sector restaurantero (23%) y servicios educativos (20%), el porcentaje restante pertenecen a otros sectores como salud, artísticos, deportivos, etc. Solo han contratado veinte servicios como se puede ver en el Cuadro 8.

Cuadro 8. Relación de clientes y servicios vendidos

Servicios vendidos	Empresas (Clientes)
Community Manager	C001, C004, C008, C009, C012, C013, C014, C018, C021, C026, C029, C031, C036, C039
Registro de marca	C001, C003, C007, C019, C026, C027, C029, C035, C036, C038, C040
Contabilidad	C004, C005, C006, C011, C021, C022, C023, C024, C025, C027, C028
Reclutamiento	C003, C006, C016, C030, C031
Capacitación	C001, C003, C015, C030
Constitución de empresa	C020, C025, C036, C037
Análisis Financiero	C004, C010, C028
Asesoría Empresarial	C002, C008, C009
Manejo de nómina	C003, C004, C006
Manuales de Organización	C032, C033, C034
Manual ambiental	C032, C033, C034
Manual de seguridad	C032, C033, C034
Asesoría legal	C002, C019
Diagnóstico Organizacional	C001, C004
Diseño de imagen corporativa	C017, C018
Plan de negocio	C020
Disolución de sociedad	C002
Creación de página web	C013
Fotografía	C009
Elaboración de contratos	C004

Fuente: Elaboración propia (2020).

Tras analizar el Cuadro 8 es posible que la permanencia de la empresa (GSC) se haya dado gracias a la contratación de servicios periódicos, los cuales garantizan un ingreso constante a la empresa.

El segmento de clientes planteado eran los dueños o administradores de las MIPyMES en la zona de Texcoco, especialmente de los negocios ya consolidados, instituciones educativas y gubernamentales, sin embargo esto no fue así, la mayor parte de clientes son empresarios jóvenes (Millennial o generación X).

Los servicios brindados buscan contribuir a un mejor manejo organizacional y gerencial de la empresa y por ende al crecimiento.

Generalmente los servicios solicitados por los clientes son aquellos que responden a las cuestiones a mejorar, expuestas en sus redes sociales por sus clientes, o cuestiones legales o fiscales que causan temor al empresario. De toda la gama de servicios, solo veinte han sido contratados, como se había planteado anteriormente, miembros de GSC consideran que la razón por la cual no se han vendido el resto de los servicios, es debido a que son más específicos, adecuados a necesidades de empresas catalogadas como grandes.

El establecimiento de los precios para servicios de consultoría es complicado, debido a que varían por una serie de factores como la necesidad de la empresa, tamaño, etc. El Cuadro 9 permitirá observar el rango de precios de los cinco servicios con mayor venta (núm. de contratos) y los factores que determinan la variabilidad de precios.

Cuadro 9. Precios y factores de los cinco servicios más vendidos

Servicios	Rango de precios	Factores
Community Manager	\$1,500-\$3,500	Tamaño de la empresa, flujo de in box, número de publicaciones
Contabilidad	\$1,800-\$6,800	Tamaño de la empresa o número de operaciones realizadas por la persona física.
Manejo de nómina	\$2,900-\$6,000	Número de empleados.
Registro de marca	\$7,500	Es el único precio que no varía
Reclutamiento	Muy variable	Depende de la especialidad del puesto y sueldo del puesto buscado

Fuente: Elaboración propia (2019).

La política de pago consiste en que el contratante pagará al contratista la cantidad establecida en el contrato, misma que se realizará en dos pagos, el primero por el 70% de la cantidad total en el momento de la firma del convenio y el 30% para liquidar la cantidad referida en la cláusula tercera a la entrega del trabajo. Todos los pagos deberán efectuarse mediante cheque certificado, transferencia bancaria y/o a través del Sistema de Pagos Electrónicos Interbancarios (SPEI).

En caso de que el contratante no pague al contratista cualesquiera de los montos correspondientes a los conceptos establecidos en la cláusula del contrato de prestación de servicios, dentro de los dos días siguientes a cualquiera de las fechas de pago previstas en el contrato, el importe vencido o no pagado, causará intereses moratorios mensuales desde la fecha de su vencimiento hasta su pago total, a la tasa que resulte de sumar tres puntos a la tasa del Tasa de Interés Interbancaria de Equilibrio (T.I.I.E.), sin menoscabo de la aplicación de la causal de rescisión contractual.

Los canales que GSC utiliza para comercializar sus servicios son tres:

Canal de información: Redes sociales: Facebook e Instagram @GlobalSolutionsConsultoria, página web: www.globalsolutionsconsulting.mx. Las redes sociales han servido como medio de información, no se ha invertido en Facebook Ads, ni Google Ads.

Canal de ventas: Se realiza a través de los asesores comerciales, las ventas se llevan a cabo de manera personal, ya que es necesario presentar al cliente el plan de acción, el plan de pagos y la firma de contrato con el cliente. Es el canal más importante ya que más del noventa por ciento de los contratos es logrado mediante éste.

Canal post venta: Uno de los aspectos sobresalientes de la propuesta de valor señalada por los clientes es el buen servicio postventa, constituido por un seguimiento, en comunicación cercana con el cliente, resolución de dudas y escucha de comentarios.

Gracias al seguimiento post venta se han podido detectar áreas de mejora en el servicio, las cuales se han atendido, a fin de mejorar la satisfacción, lo cual se refleja directamente en distintos parámetros de medición como son la tasa de repetición de compra (83%) o el Net Prometer Score (NPS) con 90% de clientes promotores, lo cual ha propiciado clientes nuevos por recomendación.

La promoción es realizada por el área de investigación de mercado y dirigida por el gerente de comercialización. Algunas de las acciones realizadas son:

Promoción on line: Consiste en la publicación diaria de post en redes sociales (Facebook e Instagram). Comunicación de información a través de la página web corporativa.

Cabe señalar que estos medios, principalmente redes sociales, son una plataforma de presencia de la marca y no un canal de ventas, aunado a ello las redes sociales son utilizadas para el ocio y no para obtención de información, por lo que el contenido que una consultoría puede publicar para la mayoría de las personas no es atractivo. Es posible observar dicho comportamiento en un comparativo de las reacciones generadas por las publicaciones del periodo de 01 de marzo al 01 de abril entre dos consultorías de prestigio internacional contra la empresa analizada. GSC ha tenido un like promedio en sus publicaciones, en comparación con Deloitte que tiene cuarenta y dos likes o McKinsey & Company tres likes; sin embargo, la comunidad de Deloitte es de 1,524,135 seguidores, McKinsey 4,900 y GSC únicamente tiene 431, por lo que en proporción GSC tiene una interacción considerable.

Aún con estos datos, es claro que la promoción on line de GSC ha sido descuidada, por lo que se debe buscar una forma de comunicar de manera sencilla y amigable para la mayoría del público, para que las redes de la compañía incrementen su engagement.

Promoción off line: Se lleva a cabo a través de dos procesos, la prospección mediante visiteo y el diagnóstico organizacional, este último es opcional y el

prospecto a cliente decide si quiere realizarlo o no, aunque no represente costo para ellos.

Prospección: Como es posible observar en la Figura 24, el modelo de GSC se distingue debido a que la competencia (despachos y otras consultorías) esperan a que los clientes conozcan su problema y recurran a ellos. Mientras GSC, por medio de los asesores comerciales, visita a las empresas con un prediagnóstico de sus áreas a mejorar, con base en la información on line, siendo este el gancho para poder entablar un diálogo y negociación con el dueño(s) de las empresas.

Diagnóstico Organizacional: A través de la experiencia adquirida se puede asegurar que el diagnóstico organizacional es crucial para una correcta intervención en la empresa cliente, ya que un diagnóstico erróneo puede conducir a la pérdida de tiempo y esfuerzo de los consultores y colaboradores, además de incrementar la desconfianza de los clientes y crear un mal clima organizacional. Sin embargo, como anteriormente se mencionó, es un porcentaje mínimo de prospectos que acceden al Diagnóstico Organizacional, aun cuando es gratis para ellos, debido a que es inquietante para los tomadores de decisiones que un agente externo conozca a profundidad su negocio y problemas, los empresarios suelen pedir solo que se corrijan los problemas observados online y por ellos.

El modelo AIDA por sus siglas en inglés (attention, interest, desire y action) planteado por Elias St. Lewis en 1898, explica que únicamente el 1% de los prospectos atravesarán el embudo de ventas hasta su último nivel de acción, convirtiéndose así en clientes. GSC tiene un indicador promedio de conversión de 2.3%

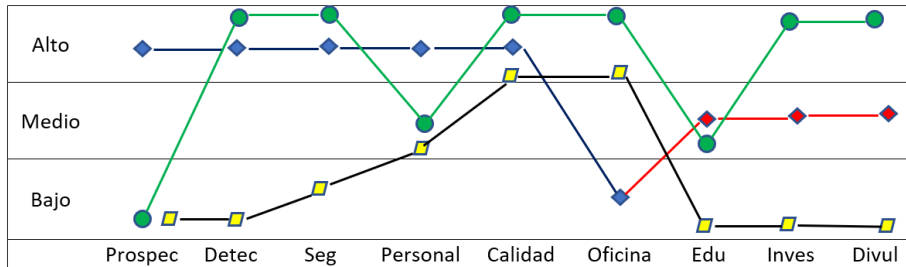
Con conocimiento de cómo se rige la empresa actualmente podemos resaltar algunos aprendizajes que darán pauta a aprovechar los elementos que no se han aquilatado hasta el momento.

4.4.5 Aprendizajes del modelo actual

GSC, por su parte, reconoció algunos aprendizajes que han tenido durante los años de operación, los cuales podrían influir positivamente en la inserción a este nuevo segmento de mercado, algunos de ellos son los siguientes:

- Las universidades forman a los estudiantes como futuros empleados eficaces, sin embargo, no se imparten conocimientos acerca del emprendimiento, aun cuando organizaciones mundiales han planteado que la falta de empleo es un reto a futuro. La falta de conocimientos en el ámbito complica la prospección de clientes, sobre todo en cuestiones mucho más estratégicas.
- Los empresarios priorizan las inversiones operativas en vez de las gerenciales, aun cuando la mayoría de ellos carecen de conocimientos en esto.
- Ante un cambio en el entorno gubernamental del emprendedurismo, el sector privado (despachos, consultorías y profesionales) no está dispuesto a invertir en la generación de conciencia y conocimiento.
- Los empresarios de las MIPyMES no son conscientes de los problemas o áreas de oportunidad de sus empresas, por ello es muy difícil que se acerquen a pedir ayuda hasta que se encuentran en una crisis.
- Los datos obtenidos de las situaciones de las empresas son únicamente utilizados para su diagnóstico; sin embargo, estos datos pueden servir como recursos para investigación.

Con base en los aprendizajes se realizó un cuadro estratégico (Figura 28) en donde se comparará a GSC con el modelo utilizado por las grandes empresas de consultoría a nivel mundial (Deloitte, McKinsey and Company y BCG.) y los despachos a nivel local.



◆	Global Solutions Consulting (GSC)
●	Grandes empresas de consultoría
■	Despachos de asesoría local
◆	Acciones por implementar en GSC

Figura 28. Cuadro estratégico de GSC. Fuente: Elaboración propia (2019).

Con esta información se elaboró una matriz ERIC (

Figura 29), en la cual se explican las acciones a implementar para la generación de la nueva curva de valor, estas acciones serán abordadas más adelante.

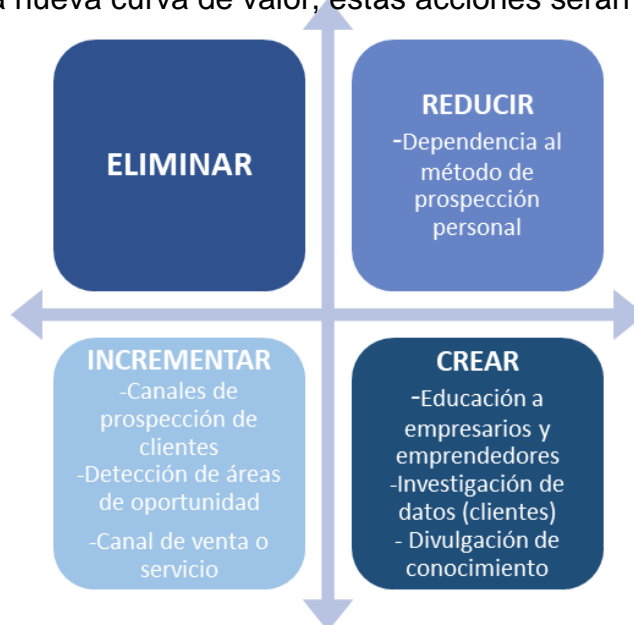


Figura 29. Matriz ERIC para GSC. Fuente: Elaboración propia (2020).

Para analizar la viabilidad de éstas y otras actividades a implementar, es necesario formular un proyecto, sin embargo en la presente tesis solo se dará el primer paso que es una nueva estrategia comercial de inserción a un nuevo segmento de mercado (Agro empresas de la zona de Texcoco).

4.5 Estrategia de intervención en las MIPyMES

En el siguiente apartado, se planteará una estrategia de promoción para el segmento identificado en la sección de Análisis interno de las agroempresas de la zona de Texcoco, a fin de entablar una relación comercial con el agente de profesionalización (GSC como agente de intervención) y con ello contribuir a la solución de la necesidad principal de las agroempresas y al mismo tiempo ampliar el embudo de ventas de la empresa de consultoría, estableciendo una relación ganar-ganar.

De acuerdo a la directriz de la matriz de Ansoff planteada en 1965, ante un mercado nuevo y productos actuales, la planeación es dirigida al desarrollo de nuevos mercados.

El segmento de mercado consistirá en empresarios pertenecientes a la generación Millennial y X, dueños de agroempresas de la zona de Texcoco y municipios aledaños. Las agro empresas a las que se les pueden brindar servicios son muy diversas, ya que pueden ser tanto a empresas que ofrecen productos, servicios o ambos.

Se continuará ofreciendo la misma gama de servicios, priorizando los aspectos de mercadotecnia y administración, debido a que fueron los más necesitados por las unidades analizadas, así como la capacitación en Soft Skills para tomadores de decisiones.

4.5.1 Formulación de estrategia

El diseño de estrategia del negocio requiere establecer los objetivos de negocios cuantificados de la organización (Goodstein,1998). Por ello se procederá a realizar el análisis de objetivos de la estrategia de inserción al nuevo segmento.

Objetivo general: Incrementar el posicionamiento de la empresa GSC a través de un plan de inserción a un nuevo segmento de mercado, a fin de contribuir al incremento de ingresos a la empresa y a potencializar la eficiencia de las empresas cliente.

- Penetrar el mercado agroempresarial de la zona de Texcoco y municipios colindantes, mediante campañas de capacitación y videos en redes sociales.
- Incrementar el ingreso de la empresa a través de la puesta en marcha de las acciones planeadas.
- Incrementar el engagement y comunidad por medio de las campañas localizadas y videos difundidos on line.

Como se desarrolló en los capítulos anteriores, la estrategia será dirigida al área comercial de la empresa agente. Así mismo, D´ Goodstein (1998) propone que se debe llevar a cabo las siguientes acciones: el establecimiento de Líneas de Negocio o Trabajo, en este caso (LDT), perfil estratégico que desarrollará el negocio, establecer indicadores críticos del éxito (ICE), e identificar las acciones estratégicas.

Las líneas de trabajo a implementar en el actual plan de inserción son tres: Cursos de inserción, prospección mediante asesores comerciales y promoción de videos en Facebook. Los indicadores críticos de éxito (ICE) se muestran en la Figura 30.



Figura 30. Indicadores Críticos de éxito (ICE) para las tres LDT. Fuente: Elaboración propia (2020).

Las acciones estratégicas dependerán de la línea de trabajo a tratar, por lo que a continuación se desarrollarán cada una de ellas.

Línea de trabajo 1. Cursos de inserción

- Elaborar cursos que se adecúen a las necesidades de los emprendedores de cada municipio, a fin de contribuir en su desarrollo y estos sean del interés de las autoridades correspondientes.
- Establecer un acuerdo con los gobiernos municipales para impartir cursos para emprendedores, a cambio de la promoción de éste y, por ende, de la marca.

Línea de trabajo 2. Promoción en videos.

- Elaborar los videos de acuerdo con las temáticas establecidas mediante los diversos programas y métodos didácticos, a fin de lograr ser del agrado del público, contribuir a la formación gerencial y generar engament.
- Establecer las fechas de inversión en Facebook Ads con la finalidad de potencializar la promoción de las actividades de la empresa.

Línea de trabajo 3. Prospección mediante Asesores Comerciales

- Realizar la atracción de talento que cumpla con las características necesarias, a fin de asegurar que con sus actitudes y aptitudes podrán realizar una prospección de manera efectiva.
- Capacitar a los nuevos miembros de los procesos, actualizar y complementar sus conocimientos, contribuyendo al logro de sus objetivos establecidos como criterios de evaluación.

La LDT2 está planificada con base al establecimiento de una alianza con los gobiernos municipales, esto es debido a que en la red de asociación se demostró que este tipo de empresas no suelen estar vinculadas activamente a asociaciones gremiales o empresariales, por lo que la alianza más conveniente es con los municipios.

Estando al tanto de las líneas de trabajo, indicadores críticos y acciones estratégicas a implementar y lo que se busca lograr con ellas, es necesario conocer los requerimientos indispensables para poder echar a andar dicho plan.

4.5.2 Planificación operativa: requerimientos de personal, capital y entregables

Antes de cualquier proyecto es necesario conocer los requerimientos humanos y de capital, por ello se hará el desglose de necesidades de recursos humanos y sus funciones para operar las tres líneas de trabajo.

Cuadro 10. Requerimientos de personal de la LDT 1. Cursos de inserción

Puesto	Funciones	Contratación	Remuneración
Asesor comercial	Visitar y convencer a las autoridades municipales Seguimiento de los prospectos	Asesores comerciales (actuales y contratados por la LDT3)	Se anexa a su ruta de trabajo semanal Comisiones acordes a la política de remuneración
Capacitadores	Elaboración e impartición de cursos de su área de especialidad	Consultores de las áreas funcionales	Correspondiente al tiempo invertido en la preparación del curso y capacitación.

(Contratados actualmente)			
Coordinador de logística	Coordinar la planeación e impartición del evento	Consultor Administrativo (Contratado actualmente)	Correspondiente al tiempo invertido
Community Manager	Coordinar y publicar la promoción del evento, compartir en las redes sociales corporativas de fotos y videos de evento	Community Manager asignado a redes corporativas (Contratado actualmente)	Va incluido en sus deberes como CM corporativo

Fuente: Elaboración propia (2020).

Cuadro 11. Requerimientos de personal de LDT2. Promoción en videos

Puesto	Funciones	Contratación	Remuneración
Community Manager	Realizar y publicar los videos de promoción y concientización	Community Manager asignado a redes corporativas (Contratado actualmente)	Va incluido en sus deberes como CM corporativo
Consultor Administrativo	Elaborar un plan de capacitación acorde a las necesidades de los empresarios y requerimientos del CM	Consultor Administrativo (Contratado actualmente)	Correspondiente al tiempo invertido
Consultor externo (Pedagogía)	Revisar y adecuar el contenido para la audiencia objetivo	Por proyecto	Correspondiente a sus honorarios

Fuente: Elaboración propia (2020).

Cuadro 12. Requerimientos de personal de la LDT 3. Prospección mediante Asesores Comerciales

Puesto	Funciones	Contratación	Remuneración
Asesor comercial	Visitar y convencer a las autoridades municipales Seguimiento de los prospectos	Asesores comerciales (actuales y contratados por la LDT3)	Remuneración y comisiones acorde a la política de remuneración
Consultor Administrativo	Realizar el proceso de Atracción del talento de los asesores Coms. y capacitación	Consultor Administrativo (Contratado actualmente)	Correspondiente al tiempo invertido
Gerente Comercial	Coordinar las visitas, seguimiento y trato con los prospectos de clientes, así como los proyectos generados de la LDT1	Gerente Comercial (Contratado actualmente)	Remuneración y comisiones acorde a la política de remuneración

Fuente: Elaboración propia (2020).

El plan de implementación de las tres líneas de trabajo (LDT), constará de dos fases de inserción al nuevo mercado, cada una con duración de un año.

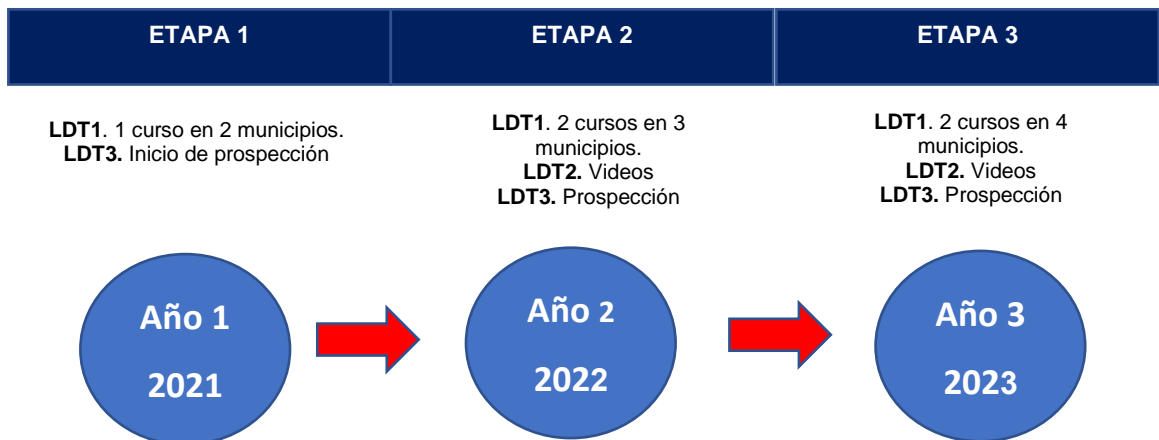


Figura 31. Plan de implementación de las tres líneas de trabajo. Fuente: Elaboración propia (2020).

4.5.3 Planificación financiera. Análisis financiero y de escenarios

El costo de cada una de las actividades que conforman la estrategia son los siguientes:

Cuadro 13. Actividades y costos de plan inserción en nuevo mercado posibles resultados anuales

Línea de trabajo	Costo			Alcance aproximado	Prospecto	Clientes
	2021	2022	2023			
LDT. 1	\$14,829	\$11,316	\$16,974	400	40	4
LDT 2.	\$16,198	\$7,049	\$7,049	100000	-	-
LDT3.	\$33,120	\$138,060	\$228,960	1440	144	14
Total	\$64,147	\$156,425	\$252,983	152760	184	18

Fuente: Elaboración propia (2020).

La actividad de promocionar los videos de Facebook no muestra prospectos ni clientes, debido a que su objetivo no es prospectar sino educar a los viewers.

La inversión total para las tres etapas del Plan de Inserción es de \$473,555.

Lo que se espera con estos cambios es:

- Con la elaboración de videos se busca contribuir en la concientización y conocimiento de los empresarios de la zona, así como incrementar el posicionamiento de la marca on line.
- La participación en congresos y la realización de cursos de penetración buscan posicionar la marca en la mente del consumidor y generar prestigio.

Cuadro 14. Diagrama de actividades clave del proyecto

	2021				2022				2023			
	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°	1°	2°	3°	4°
Creación de contenido	\$2,100											
Inversión a Facebook Ads	\$2,643	\$7,930		\$3,525		\$3,525		\$3,525		\$3,525		\$3,525
Planeación de contenido		\$8,000	\$4,000									
Reclutamiento de Ases Coms.			\$5,500				\$5,500					
Sueldo de asesores (3)				\$28,620	\$28,620	\$28,620	\$28,620	\$28,620	\$57,240	\$57,240	\$57,240	\$57,240
Impartición de cursos				\$2,829		\$5,658		\$5,658		\$8,487		\$8,487
Costos Totales	\$4,743	\$15,930	\$9,500	\$34,974	\$28,620	\$37,803	\$34,120	\$37,803	\$57,240	\$69,252	\$57,240	\$69,252

Fuente: Elaboración propia (2020).

A fin de conocer el comportamiento económico del proyecto se procedió a analizar los datos mediante el planteamiento de escenarios.

Hay que reconocer que la vida cambiará, debe cambiar y ha cambiado, entonces, todos somos futuristas ahora. ¿Cómo podemos ser algo más? Pocos de nosotros podemos comprender, y ninguno de nosotros puede ignorar el significado total de los cambios, que todos hemos presenciado en solo una generación. Como dijo el Secretario General de las Naciones Unidas, Kofi Annan, cuando aceptó el Premio Nobel de la Paz en 2001: Hemos entrado en el tercer milenio a través de una puerta de fuego (Searce, Diana & Fulton, 2004).

La falta existente de posibilidades de dirección nos obliga a reorientar estructuralmente nuestros pensamientos y acciones. Las proyecciones de tendencias pueden ser legítimas a corto plazo, pero no a medida que los horizontes temporales se expanden de meses y años a décadas y generaciones (Sondeijker et al., 2006).

El pensamiento de escenarios es una herramienta para motivar a las personas a desafiar el statu quo o mejorar al hacerlo, preguntando "¿Y sí?", "¿Qué pasa sí?".

Llevar acabo esto de manera disciplinada le permite ensayar las posibilidades del mañana y luego tomar medidas hoy con el poder (Searce, Diana & Fulton, 2004).

Además, puede usar el pensamiento de escenarios para probar su estrategia actual, teoría del cambio o visión en múltiples futuros posibles más allá de su control, ensayando lo que necesitaría hacer para tener éxito en diferentes entornos: positivo, negativo e inesperado.

Por ello, la actual estrategia será sometida al modelo de escenarios de acuerdo con la metodología general de cinco pasos.

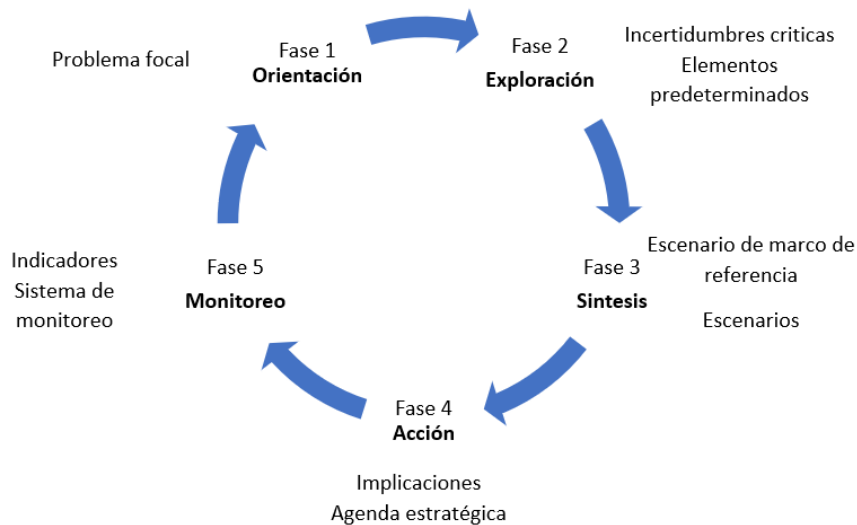


Figura 32. Metodología general de cinco pasos. Fuente: Elaboración propia con datos de Searce D., Fulton K. (2000).

A continuación se desglosarán de manera breve las cinco fases plasmadas en la Figura 32.

Fase 1. Orientación

El proceso comienza con aprender más sobre los desafíos que enfrenta su organización y los supuestos subyacentes, por lo que usted y otros en su organización, en particular los encargados de tomar decisiones deben entender la naturaleza de esos desafíos y cómo se desarrollarán en el futuro (Treatment & Guidelines, 2004).

En este caso, el desafío que se busca analizar es la posible pérdida de rentabilidad o viabilidad del proyecto de inserción al segmento de mercado de las agroempresas MIPyMES.

Fase 2. Exploración

Las fuerzas impulsoras son las fuerzas de cambio fuera de su organización que darán formas dinámicas futuras predecibles e impredecibles. (Treatment & Guidelines, 2004). Para la presente estrategia se desarrollarán fuerzas impulsoras de ambiente de trabajo y contextual.

Como fuerzas impulsoras de ambiente de trabajo son las Alianzas estratégicas con organizaciones y gobiernos municipales. Mientras que las fuerzas impulsoras de contexto son la disminución del poder adquisitivo, caída de recaudación fiscal, así como las consecuencias de la actual pandemia (COVID 19).

Fase 3. Síntesis

Estas fuerzas impulsoras son su "Incertidumbre crítica", y serán la base de su conjunto de escenarios. El proceso discutir esas fuerzas que son más importantes e inciertas es un ejercicio valioso en sí mismo; pueden surgir prioridades sorprendentes o ser empujado a articular y defender supuestos no probados.

Esta fase será la que se tocará con mayor profundidad, ya que se desarrollarán los tres escenarios (Futuro oficial, alternativa I y II).

Escenario I- Futuro oficial

Premisas de proyección:

- Los costos operativos y de promoción son asumidos por las autoridades municipales (LDT 1)
- La conversión de prospectos a clientes esperada, así como la proyección de ventas planteadas de acuerdo con el modelo AIDA.

- Caída del PIB pronosticada para 2020 de -8.16% y una tasa de desempleo de 6.25% de desocupación, mermando la capacidad de compra, con una recuperación esperada hasta el primer trimestre de 2021.

Se muestra en el Cuadro 15, la proyección financiera de la estrategia para el primer escenario.

Cuadro 15. Proyección de escenario I. Futuro oficial

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad de la empresa *CON	\$449,625	\$1,382,144	\$1,477,221
Utilidad de la empresa *SIN	\$488,018	\$1,130,879	\$1,181,286
Otros beneficios			
Incremento de capital de trabajo RP	\$64,147	\$156,425	\$252,983
Recuperación del capital de trabajo			\$473,556
Inversiones con recursos propios			
Recuperación del valor residual			
Flujo de efectivo de la empresa	-\$102,540	\$94,840	\$516,507

***CON.** Hace referencia a las proyecciones contemplando las acciones implementadas en las tres líneas de trabajo, tanto costos como ingresos.

***SIN.** Proyección financiera sin los costos e ingresos generados por el plan de comercialización.

Fuente: Elaboración propia (2020).

El Valor actual neto (VAN) del proyecto en el futuro oficial es de \$271,588 y una relación beneficio costo (Rel B/C) de 1.14.

A continuación se realizará el desglose de los factores que se tomarán en cuenta y su grado de influencia en cada línea de trabajo.

Cuadro 16. Factores y su grado de influencia para las líneas de trabajo

Factores	Influencia		
	Alta	Media	Baja
Factor 1. Costos operativos de la LDT1	LDT1		
Factor 2. Conversión a prospectos	LDT3	LDT1	LDT2
Factor 3. Alianzas estratégicas	LDT1		LDT2, LDT3
Factor 4. Disminución del poder adquisitivo	LDT1, LDT3		
Factor 5. Segunda oleada	LDT1	LDT3	
Factor 6. Caída de recaudación fiscal	LDT1		

Fuente: Elaboración propia (2020).

Escenario II- Alternativa I

Las premisas de proyección están establecidas con base en los factores expresados en el cuadro 15. A continuación se establecerán las premisas correspondientes para la alternativa I.

- Crecimiento estimado para el año 2021 es del 2%.
- Por la disminución de presupuesto asignado a los municipios para el establecimiento de programas a beneficio del sector empresarial, la empresa se ve obligada a pagar los costos de publicidad y lugar donde se realizará el evento.
- Ante las medidas establecidas para la prevención y control del COVID el número de participantes se ve reducido en un 50%.
- Ante un ambiente tan turbulento, las empresas clientes deciden disminuir su contratación de servicios profesionales, por lo que GSC disminuye 10% de ingresos.

Como resultado de la proyección financiera basada en las premisas anteriormente expuestas, tenemos el Cuadro 17:

Cuadro 17. Proyección de escenario II- Alternativa I

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad de la empresa *CON	\$316,783	\$859,988	\$1,124,496
Utilidad de la empresa *SIN	\$370,872	\$853,018	\$890,823
Otros beneficios			
Incremento de capital de trabajo recursos propios	\$100,147	\$264,425	\$576,983
Recuperación del capital de trabajo			\$941,556
Inversiones con recursos propios			
Recuperación del valor residual			
Flujo de efectivo de la empresa	-\$154,236	-\$257,455	\$598,245

*CON. Hace referencia a las proyecciones contemplando las acciones implementadas en las tres líneas de trabajo, tanto costos como ingresos.

*SIN. Proyección financiera sin los costos e ingresos generados por el plan de comercialización.

Fuente: Elaboración propia (2020).

El Valor actual neto (VAN) del proyecto en el escenario 2 es de \$34,381 y una relación beneficio costo (Rel B/C) de 1.04.

Escenario III- Alternativa II

Para finalizar se desglosarán las premisas de proyección para el segundo escenario alternativo.

- Los municipios a fin de incentivar la economía y el emprendimiento contratan y apoyan a GSC con los gastos operativos y el costo de la preparación de cursos.
- Los ingresos se mantienen de acuerdo con lo proyectado en base al modelo AIDA
- Las alianzas con los municipios tienen como fruto contratos de servicios profesionales para algunas empresas (pertenecientes a su municipio) y para ellos.

Con base en las premisas anteriormente planteadas la proyección financiera del Escenario III se pueden observar en el Cuadro 18.

Cuadro 18. Proyección de escenario III- Alternativa II

Concepto	Año 1	Año 2	Año 3
Utilidad de la empresa *CON	\$513,859	\$1,623,814	\$2,415,542
Utilidad de la empresa *SIN	\$488,018	\$1,130,879	\$1,181,286
Otros beneficios			
Incremento de capital de trabajo recursos propios	\$33,119	\$102,057	\$168,954
Recuperación del capital de trabajo			\$304,130
Inversiones con recursos propios			
Recuperación del valor residual			
Flujo de efectivo de la empresa	-\$7,278	\$390,878	\$1,369,433

*CON. Hace referencia a las proyecciones contemplando las acciones implementadas en las tres líneas de trabajo, tanto costos como ingresos.

*SIN. Proyección financiera sin los costos e ingresos generados por el plan de comercialización.

Fuente: Elaboración propia (2020).

El Valor Actual Neto (VAN) para el tercer escenario es de \$1,033,969, mientras que su relación beneficio costo (Rel B/C) es de 1.54.

Fase 4. Acción

La fase cuatro utiliza sus escenarios para informar e inspirar la acción. La prueba de un buen conjunto de escenarios no es sí al final resulta retratar el futuro con precisión, sino que permite que una organización aprenda, se adapte y tome medidas eficaces (Scarce, Diana & Fulton, 2004).

Para poder garantizar la pertinencia de los escenarios anteriormente planteados, se desarrollará un cuadro de implicaciones (

Cuadro 19) para cada alternativa y futuro oficial.

Cuadro 19. Implicaciones de los tres escenarios

	¿Qué pasa si este escenario es el futuro?	¿Qué acciones tomaría hoy?	¿Hay acciones que podría tomar para catalizar un futuro deseable, o para mitigar uno negativo?
Futuro oficial	Se desarrollarían las tres líneas de la manera planteada	Iniciar con los procesos de preparación para establecer la agenda estratégica	Promoción en redes desde 2020 en las fechas de mayor exposición
Alternativa I	Se tendría que adaptar la LDT 1 y 3. Ya que el LDT 1 se deberá buscar la manera de reducir los costos y establecer algunas alianzas, mientras que para la LDT3 se tendrá que buscar una manera de preservar la sana distancia, en caso de un escenario demasiado adverso se deberá considerar el papel del Asesor Comercial.	Comenzar con los preparativos para los cursos a distancia en caso de ser necesarios. Buscar prospectos para instaurar alianzas que contribuyan a la realización de la LDT1 y aporten un beneficio al aliado.	Prepararse desde ahora para migrar al formato digital en caso de algún imprevisto, así como tener planteadas opciones viables económicamente en caso de que los cursos corran a cuenta de la empresa GSC.
Alternativa II	Las líneas de trabajo quedarían conforme a lo planeado dando mayor atención a un crecimiento planeado, sin sacrificar calidad del servicio.	Planeación de las necesidades de personal a fin de atender la posible demanda	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Se establecerán tres comodines para un análisis más profundo (Cuadro 20), que darán como resultado implicaciones que deberán ser consideradas en la agenda estratégica. Los comodines son eventos inesperados, como un descubrimiento revolucionario o una epidemia global (Searce, Diana & Fulton, 2004).

Cuadro 20. Comodines y sus implicaciones en la estrategia

Comodines	¿Qué cambiaría?	¿Cambiarías tu estrategia?	¿Qué nuevas ideas surgen?
Segundo brote de COVID u otra enfermedad	Dificultaría el establecimiento de alianzas con los municipios (debido a la suspensión de citas en el ayuntamiento). La LDT3 se suspendería.	Se concentraría en la LDT 1 y 2.	Los cursos de inserción se harían a través de plataformas para conferencias, a fin de brindar una mejor experiencia y en vista de la disminución de costos (papelería, transporte, Coffe break etc.) se ofrecería una consulta personal con el área de mayor interés (45 min).
Desarrollo de programas gubernamentales	Dependiendo de las directrices del plan gubernamental, se buscaría complementarlo o ser proveedor de servicios.	Dependiendo de la naturaleza del programa, la estrategia se debería adoptar.	La posibilidad de ser proveedor o en su defecto complementador del mismo.

Desastre natural (temblor, etc.)	La LDT 3 quedaría suspendida, LDT 1 y 2 continuarían con adecuaciones.	LDT 1 necesitaría nuevas alianzas y LDT 2 reformar su enfoque y adicionar tema de Gestión con Responsabilidad Social.	LDT1 podría llevarse a cabo buscando nuevas alianzas estratégicas, LDT 2 continuaría y con ella se buscaría apoyar a los damnificados por medio de alguna acción de cooperación entre empresas y la sociedad.
---	--	---	---

Fuente: Elaboración propia (2020).

Fase 5. Monitoreo

En esta última fase se crean mecanismos que ayudarán a su organización a rastrear los cambios en el medio ambiente y ajustar su estrategia en consecuencia (Searce, Diana & Fulton, 2004).

En el

Cuadro 21 se muestran los indicadores de monitoreo para cada factor y comodín anteriormente planteado, esto con la finalidad de revisar cualquier cambio para realizar adaptaciones en la estrategia.

Cuadro 21. Indicadores de monitoreo

Factores y comodines	Indicadores de monitoreo
Disminución del poder adquisitivo	índice Big Mack, tasa de desempleo
Caída de recaudación fiscal	Ingresos tributarios de gobierno federal
Segundo brote de COVID u otra enfermedad	Incremento de casos de COVID-19
Desarrollo de programas gubernamentales	Anuncios gubernamentales
Desastre natural (temblor, etc.)	No existe algún indicador de monitoreo

Fuente: Elaboración propia (2020).

Se utilizó el instrumento de gestión de riesgos, conocido como plan de respuesta a los riesgos priorizados (Cuadro 22) en dónde está registrado cómo, cuándo y quién debe llevar a cabo el proceso de planificar la respuesta.

Cuadro 22. Plan de respuesta a los riesgos priorizados

Registro de riesgos				Análisis cualitativo	Plan de respuesta			
ID	Causa	Evento	Impacto	Nivel de riesgo	Estrategia de respuesta	Acción de respuesta	Responsable	Disparador de respuesta
01FE20	Incremento en la tasa de desempleo	Disminución del poder adquisitivo	Disminución en ventas	16	Aceptar	Planes de financiación y búsqueda de alianzas clave	Consultor financiero y consultor administrativo	Con la publicación del primer informe trimestral de la tasa de desempleo 2021
02FE20	Incremento en la tasa de desempleo	Caída de recaudación fiscal	Problemas en la alianza con los municipios	8	Mitigar	Reducir el monto de apoyo requerido en la alianza con los gobiernos	Consultor financiero y consultor administrativo	Con la publicación del primer informe trimestral 2021
01TE20	Segundo brote de la pandemia	Rebote de COVID u otra enfermedad	Centralización en las LDT 1 y LDT2	16	Aceptar	Cambiar el canal de servicios a clientes	Consultor administrativo y gerente comercial	Ante una tendencia a repunte en el número de contagios, informados de manera diaria.
03FE20	Cambios gubernamentales de la 4ta transformación	Desarrollo de programas gubernamentales	Posible competidor (problema)	3	-	-	-	-
04FE20	Cambios gubernamentales de la 4ta transformación	Desarrollo de programas gubernamentales	Posible alianza (oportunidad)	3	-	-	-	-
05FE20	Cambios climáticos o movimiento de placas tectónicas	Desastre natural (temblor, etc.)	Problemas en la alianza con los municipios y disminución en ventas	4	-	-	-	-

Fuente: Elaboración propia 2020.

Cuadro 23. Matriz de marco lógico

Lógica de intervención	Indicadores	Medios de verificación	Supuestos
Fin u objetivo general			
Intervenir en las empresas a través del Plan de inserción y con ello incrementar el ingreso en la empresa GSC			
Propósito u objetivo específico			
Concientizar a las empresas de la importancia de la profesionalización (C) y ampliar el Funnel Sales (E)	(E) Incremento en ingresos de las empresas (E) Aumento de clientes (C) Núm. de capacitaciones del tomador de decisiones. (C) % de aplicación de profesionalización en sus áreas funcionales (C) % Controles de indicadores de acuerdo con el proceso y área	(E) Estados financieros (C) Adopción de buenas prácticas empresariales (C) Manuales de procedimientos (C) Bases de control de procesos	
Productos y resultados (componentes)			
R1. Reconocimiento y posicionamiento de marca GSC en Texcoco y municipios colindantes	Calificación de capacitaciones Núm. Prospecto conseguido	Análisis de satisfacción	Correcta operación de las LDT, sobre todo de la LDT 1 y 3
R2. Posicionamiento de la marca On line	Alcance en redes sociales Núm. Veces compartidas Núm. Seguidores	Informe mensual de redes sociales	Adecuado manejo y promoción del contenido on line

R3. Desarrollo de prospectos potenciales	Incremento de ingresos Incremento de clientes	Estados financieros Base de clientes	Correcto funcionamiento de las tres LDT
Actividades			
A.1.1. Vinculación con las autoridades municipales	Núm. De alianzas concretadas	Contratos firmados	Disposición a colaborar por parte de los municipios
A.1.2. Cursos de inserción	Núm. Asistentes Calificación otorgada al curso % de conversión de prospectos a clientes	Informe de los cursos de inserción Base de clientes Análisis de encuesta de satisfacción	Personal con el perfil adecuado: Asesores y consultores
A1.3. Seguimiento (sesión cara a cara)	% de Conversión de prospectos a clientes Calificación de seguimiento en encuesta de satisfacción	Base de clientes Análisis de encuesta de satisfacción Informe de los cursos de inserción	Personal con el perfil adecuado
A.2.2. Videos formativos	% Incremento engament Aumento en comunidad	Informe mensual de redes sociales	Contenido y manejo adecuado del mismo
A.3.3 Prospección de clientes	% Incremento de clientes % de conversión	Base de clientes	

Fuente: Elaboración propia (2020).

Como medio de control para la estrategia tanto de profesionalización de las empresas entrevistadas, como de atracción de clientes para GSC se estableció el cuadro anterior.

V. CONCLUSIONES

La época de los genios ya acabó, el entorno actual en el cual se desarrollan las organizaciones, caracterizado por ser turbulento y cambiante, el cual no cesa sino que va en incremento, exige un ritmo de respuesta acelerado a las necesidades del entorno, por lo que es necesario el trabajo en equipo, un equipo multidisciplinario.

El presente estudio contribuye en el entendimiento de que las empresas son más que una unidad económica y productiva, son entes complejos y sistémicos, constituidos por áreas funcionales, las cuales tienen que verse como un todo, ya que interactúan para el logro de los objetivos corporativos. Ningún área es más importante que otra y, debido a que están interrelacionadas, si un área falla de alguna manera las demás fallan o fallarán.

Ante un gran problema que es la escasez de información en torno a la empresarialidad universitaria, el muestreo utilizado fue a través de sondeo, ya que al menos en la Universidad Autónoma Chapingo no existe estudio del desarrollo profesional de sus egresados, si forman parte de instituciones gubernamentales, de empresas del sector privado o si decidieron emprender, mucho menos se puede esperar que haya una base de datos personal.

Es importante precisar que algunas universidades que han detectado el potencial de la empresarialidad universitaria empezaron no solo a crear programas que capaciten y fortalezcan el espíritu emprendedor, sino que también comenzaron a implementar medición de indicadores de creación y desempeño de los emprendimientos con base universitaria.

Por ello esta información podría servir como iniciativa para que la universidad comience a tomar conciencia del gran peso que la empresarialidad universitaria tiene para el futuro de los egresados y la comunidad, debido a que existe un llamado internacional a fortalecer el emprendedurismo y las MIPyMES, porque cada vez contribuyen en mayor medida a la generación de fuentes de empleo,

por lo que es crucial que la universidad sea un actor que influya en la permanencia de estas organizaciones.

Como herramienta para contribuir a la medición de la profesionalización empresarial, se estableció en agosto del 2019 un catálogo de buenas prácticas que mide la profesionalización de las áreas funcionales de las agroempresas, el cual fue un gran reto, se construyó con base en indicadores de estudios empresariales de organismos internacionales, así como con base en fuentes de literatura especializada; se elaboró ya que no existía un catálogo enfocado a estos temas, únicamente se orientaban a la parte de innovación productiva, al trato ético de los colaboradores, así como al cuidado del medio ambiente. Se espera que este instrumento sirva no solo para medir la profesionalización de la empresa, la cual es necesaria para su supervivencia, crecimiento y relación con sus redes; sino también contribuya al mejor entendimiento de la empresa, como algo complejo, como un cuerpo humano, que necesita cuidado y atención de todos sus sistemas para sobrevivir. Es por ello, que el proceso de intervención de cualquier empresa es algo complejo y único, ya que se debe conocer su cultura, sus procesos, su modelo de negocios, la relación entre colaboradores y demás individuos que interactúan con la organización.

Sin embargo, la consultoría para pequeñas y microempresas se complica aún más, debido a la limitación de recursos financieros, humanos y de conocimiento, siendo este último el más apremiante. Desde el inicio de la tercera ola: Servicios, se ha dado a conocer que para consolidar un segmento de mercado, es necesario forjar en ellos capacitación y conocimiento.

De ahí que es fácil entender que la principal limitante para que los agroempresarios tomen acciones a fin de solucionar su problemática fuera el desconocimiento de profesionistas que pudieran apoyarlos, así como la desconfianza hacia ellos, ya que aunado al carente apoyo gubernamental a los empresarios, el sector privado se ha negado a invertir en la capacitación, generación de conocimientos y, por lo tanto, promoción hacia este sector.

Como consecuencia, existe una gran área de oportunidad para los profesionistas de las áreas estratégicas, así como para las agencias, consultoras o despachos; empero, para lograr un acercamiento eficaz a este segmento de mercado, es necesaria la inversión en capacitación de los prospectos acerca de la importancia del trabajo profesional.

Así mismo, es apremiante aceptar el creciente requerimiento de habilidades blandas, ya que diversas organizaciones de manejo de recursos humanos como Deloitte y Michael Page han establecido que estas habilidades comienzan a ser un diferenciador crucial para los contratantes. Mientras que para los egresados que deciden emprender su propio negocio son habilidades que permitirán conducir de mejor manera a su personal, establecer relaciones con sus proveedores y les proporcionará una mayor capacidad de venta con sus prospectos.

Teniendo en cuenta las áreas de oportunidad, para el presente estudio se analizó la viabilidad de que una consultora local se insertara en el segmento de mercado de las agroempresas fundadas por egresados de carreras con enfoque técnico-productivo, para ello se evaluó tanto técnica como financieramente, además de utilizar la planeación mediante escenarios, misma que permite prepararse ante los riesgos que siempre serán existentes pero dotan de información necesaria para establecer planes que permitan gestionar el riesgo. Durante la planeación mediante escenarios, los más desalentadores se deben al aislamiento de la población a causa del COVID, lo que permitió replantear la manera en que la empresa GSC se acercaba a sus clientes, ya que tenían como principal canal, la prospección mediante asesores comerciales y dicho canal en esas circunstancias se veía limitado, así se reconoció que en la era digital es importante buscar nuevas formas de generar comunidades, sin depender de un acercamiento personal.

La principal limitación de la presente investigación es la muestra, ya que al no tener información sobre a que se dedican los egresados y quienes de ellos han

decidido emprender, la muestra actual no fue seleccionada de manera estadística, además de ser pequeña; por lo cual puede ser proclive a tener sesgo.

Aunado a ello, el que la ubicación de las agroempresas sea cercana a la Universidad Autónoma Chapingo puede proveer características diferentes a las de empresas establecidas en otra zona del país, con diferentes factores del entorno, los cuales modificarían la manera en que se desarrollan.

Ya que los datos son de naturaleza auto informada, obtenidos mediante entrevistas, los hallazgos pueden verse afectados por sesgo del método común.

Además, no se realiza un contraste de lo identificado en el árbol de problemas con lo determinado por un diagnóstico organizacional (un proceso establecido), dicho contraste podría confirmar o desmentir lo percibido por los tomadores de decisiones.

El presente estudio da pie a la investigación de dinámicas interdisciplinarias dentro de las universidades y su relación con el desempeño de las empresas de base universitaria, la evaluación de las soft skills como herramientas cruciales para la dirección de empresas y su influencia en la relación con sus colaboradores internos y externos, un análisis de contraste de empresas que han adoptado buenas prácticas empresariales contra empresas que tienen carencia en su adopción y su relación con la permanencia y crecimiento, el estudio de la empresa como un ente sistémico y la importancia de cada área para responder a los requerimientos del entorno, transformación digital de la empresa como un medio para la supervivencia y crecimiento de las empresas y la generación de políticas para el desarrollo del ecosistema emprendedor.

VI. LITERATURA CITADA

- AMVO. (2020a). *Estudio sobre Venta Online en PyMEs 2020: Vol. 2da. Edici.*
https://www.amvo.org.mx/wp-content/uploads/2020/07/AMVO_GS1_EstudioVentaOnline_PYMES_VPública.pdf
- AMVO. (2020b). Impacto COVID-19 en venta online México. 23 Abril, 86.
<https://www.amvo.org.mx/nosotros/>
- BANXICO. (2019). *Encuesta Sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado : Octubre de 2009.*
- BANXICO. (2020). *Encuesta Sobre las Expectativas de los Especialistas en Economía del Sector Privado : Octubre de 2009.*
- CEPAL. (2020). Dimensionar los Efectos del COVID-19 para Pensar en la Reactivación. In *Comisión Económica para América Latina y el Caribe.*
https://repositorio.cepal.org/bitstream/handle/11362/45445/4/S2000286_es.pdf
- Durán, C. (2018). El réquiem del emprendimiento por el Inadem. *Forbes México.*
<https://www.forbes.com.mx/el-requiem-del-empredurismo-por-el-inadem/>
- Emery, F., & Trist, E. (1965). *Fred Emery and Eric Trist The Causal Texture of Organizational.* 21–32.
- FAO. (2015). *Plantilla de buenas prácticas.* <http://www.fao.org/3/a-as547s.pdf>
- Galvis, R., & Francisco, J. (2011). LA PROFESIONALIZACIÓN, ELEMENTO CLAVE DEL ÉXITO DE LA EMPRESA FAMILIAR. *Documentos de Discusión Sobre El Tercer Sector, 13, 7.*
<https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=357935477001>
- GEDI. (2017). *Entrepreneurship at a Glance 2017.*

- GEDI. (2018). Zoltán J. Ács László Szerb Ainsley Lloyd. In *The Global Entrepreneurship Index*.
- Goodstein, L. D. (1998). *Planeación estratégica aplicada* (First edit). McGraw-Hill.
- Guitarra Romero, R. (2019). Prospectiva e Inteligencia Estratégica Aplicada a la Micro, Pequeña y Mediana Empresa. *Tendencias*, 20(1), 107–129.
<https://doi.org/10.22267/rtend.192001.110>
- Hernández J., Gallarzo M., E. J. (2011). *Desarrollo Organizacional* (B. Domínguez, Guillermo & Gutiérrez (ed.); Primera Ed). Person Educación.
- Higashi, S. Y., Morales de Queiroz Caleman, S., Kluwe de Aguiar, L., & Manning, L. (2020). What causes organizations to fail? A review of literature to inform future food sector (management) research. *Trends in Food Science and Technology*, 101(May), 223–233.
<https://doi.org/10.1016/j.tifs.2020.05.011>
- Hootsuite, W. A. S. &. (2020). Digital 2020 Global Digital Overview. In *Data Reportal*. <https://datareportal.com/reports/digital-2020-global-digital-overview>
- INEGI. (2020). *COMUNICADO DE PRENSA NÚM . 305 / 20 16 DE JULIO DE 2020 INEGI PRESENTA LOS RESULTADOS DEFINITIVOS DE LOS CENSOS ECONÓMICOS 2019*.
https://www.inegi.org.mx/contenidos/saladeprensa/boletines/2020/OtrTemEcon/CenEconResDef2019_Nal.pdf
- Johnson, M. W., Christensen, C. M., & Kagermann, H. (2008). Reinventing Your Business Model. *Harvard Business Review*, 86(12), 57–68.
- Kantis, H., Ishida, M., & Komori, M. (2002). Empresarialidad en economías emergentes: creación y desarrollo de nuevas empresas en América Latina y el este de Asia. In *Washington: BID*. <http://www.iadb.org/sds/sme> o http://www.iadb.org/sds/ifm_s.htm

- Kantis, H., Postigo, S., Federico, J., & Tamborini, F. (2002). El surgimiento de emprendedores de base universitaria: ¿En qué se diferencian? Evidencias empíricas para el caso de Argentina. *Presentado En: RENT ...*, 1150(54 11), 1–23. [http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/Paper RENTXVI \(Espa%F1ol\).pdf](http://www.littec.ungs.edu.ar/pdfespa%F1ol/Paper%20RENTXVI%20(Espa%F1ol).pdf)
- Montúfar Guízar, R. (2013). *Desarrollo Organizacional. Principios y aplicaciones* (Cuarta edi, Issue 55).
- Muñoz, M., Aguilar, J., Redón, R., & Altamirano, J. (2015). *Análisis de la dinamica de innovación de cadenas agroalimentarias*.
- OIT. (1997). *La consultoria de empresas* (Tercera). <https://www.pilgroupconsulting.com/wp-content/uploads/2016/09/Laconsultoriadempresas.pdf>
- OIT. (2015). *Guía para el intercambio de buenas prácticas y lecciones aprendidas para combatir el trabajo infantil y promover el trabajo decente*.
- Ojeda, M. H. L. (2013). Principales Problemas Que Impiden La Permanencia Y Crecimiento De Las Pequeñas Y Medianas Empresas Mexicanas. *Journal of Chemical Information and Modeling*, 53(9), 1689–1699. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Pérez, G. R. O., Martínez, B. H., López, T. B. J., & Rendón, M. R. (2016). Estimación de la adopción de innovaciones en la agricultura. *Revista Mexicana de Ciencias Agrícolas*, 15, 2909–2923. <http://cienciasagricolas.inifap.gob.mx/index.php/es/282-rss/3966-estimacion-de-la-adopcion-de-innovaciones-en-la-agricultura>
- Roberts, L., & Gehrke, T. (1996). Linkages between best practice in business and good environmental performance by companies. *Journal of Cleaner Production*, 4(3–4), 189–202. [https://doi.org/10.1016/S0959-6526\(96\)00039-X](https://doi.org/10.1016/S0959-6526(96)00039-X)
- Sánchez-Infante Hernández, J. P., Yañez-Araque, B., & Moreno-García, J.

- (2020). Moderating effect of firm size on the influence of corporate social responsibility in the economic performance of micro-, small- and medium-sized enterprises. *Technological Forecasting and Social Change*, 151(June 2019), 119774. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2019.119774>
- Scearce, Diana & Fulton, K. (2004). *What if? The art of scenario thinking* (Primera ed). GBN Global Business Network.
- Sondeijker, S., Geurts, J., Rotmans, J., & Tukker, A. (2006). Imagining sustainability: The added value of transition scenarios in transition management. *Foresight*, 8(5), 15–30.
<https://doi.org/10.1108/14636680610703063>
- UNESCO. (2017). *Árbol de problemas*. UNESCO. La Organización de Las Naciones Unidas Para La Educación, La Ciencia y La Cultura.
<http://www.unesco.org/new/es/culture/themes/cultural-diversity/diversity-of-cultural-expressions/tools/policy-guide/planificar/diagnosticar/arbol-de-problemas/#:~:text=La t\u00e9cnica adecuada para relacionar,situaci\u00f3n que se quiere resolver.>
- V\u00e1ldes, J., & S\u00e1nchez, G. (2012). Las Mipymes En El Contexto Mundial: Sus Particularidades En M\u00e9xico. *Iberof\u00f3rum. Revista de Ciencias Sociales de La Universidad Iberoamericana*, VII(14), 126–156.
- Wendell, L. F., & Cecil, H. B. (1995). Desarrollo organizacional. In *Desarrollo Organizacional*. www.FreeLibros.me

APÉNDICES

Apéndice 1. Catálogo de buenas prácticas empresariales (BPe)

Buena práctica	ID
Atracción del Talento	a.01
Capacitación del personal	a.02
Clima organizacional	a.03
Filosofía corporativa	a.04
Implementación de sistemas de gestión normalizado	a.05
Política de Gestión Socialmente Responsable	a.06
B. Categoría Financiera	
Plan estratégico financiero	b.07
Control de costos	b.08
Plan de pagos a proveedores	b.09
Este dado de alta en el SAT	b.10
C. Categoría Tecnología	
Tecnología para su operación diaria	c.11
Adquisición de hardware o software	c.12
Pago por medios electrónicos	c.13
Comercio en línea	c.14
D. Categoría Legal	
Constitución de empresas	d.15
Protección de marca	d.16
Formalización de contratación de personal	d.17
Participación en asociaciones empresariales	d.18
E. Categoría Mercado	
Conoce a sus clientes potenciales	e.19
Establecimiento de políticas de compra- venta	e.20
Estrategias de promoción	e.21
Servicios Post Venta	e.22

Apéndice 2. Clasificación de actores

Actor	Tipo	
Empresa de productos	EP	1
Empresa de servicios	ES	2
Prestador de serv. profesionales	PSP	3
institución educativa	IE	4
Empresa consultora	EC	5
Empresa referida	ERE	6
Productor Indicado	PI	7
Autoeducación	AUE	8
Organización gremial	OR	9
Servidor Publico	SP	10

Apéndice 3. Inversión Fija y diferida inicial de GSC

Conceptos		Unidad	Costo Unitario \$	Número unidades	Importe \$	Costo total más IVA
Inversión Fija						
Oficinas					\$64,558	
1.1	Computadoras					
1.1.1	HP Pavilion Laptop-2020	Pieza	\$15,366	1	\$15,366	\$17,825
1.1.2	HP Pavilion X360-2017	Pieza	\$8,890	1	\$8,890	\$10,312
1.2	Juego de sala ejecutivo	Pieza	\$16,542	1	\$16,542	\$19,189
1.3	Archivero	Pieza	\$1,899	1	\$1,899	\$2,203
1.4	Juego de baños	Pieza	\$1,997	2	\$3,994	\$4,633
1.5	Mesa de reunión	Equipo	\$8,572	1	\$8,572	\$9,944
1.6	Sillas para escritorio	Pieza	\$1,948	4	\$7,795	\$9,042
1.7	Cafetera	Pieza	\$1,499	1	\$1,499	\$1,739
Área de mantenimiento					\$552	
2.1	Sesto de basura (oficina)	Pieza	\$199	1	\$199	\$231
2.2	Utensilios de mantenimiento	Lote	\$353	1	\$353	\$410
Hyundai i10 2017		Pieza	\$107,400	1	\$107,400	\$124,584
Subtotal					\$172,510	\$200,113
Constitución de la empresa			\$8,564	1	\$8,564	\$9,934
Estudio de factibilidad			\$3,500	1	\$3,500	\$4,060
Página Web			\$6,000	1	\$6,000	\$6,960
Diseño de imagen corporativa			\$3,500	1	\$3,500	\$4,060
Capacitación del personal			\$3,000	1	\$3,000	\$3,480
Subtotal					\$24,564	\$28,494
Total					\$197,074	\$228,606

Apéndice 4. Catálogo de servicios

CATÁLOGO DE SERVICIOS

ADMINISTRATIVOS (ADM)

Planeación Estratégica

*Plan de Negocios

*Manejo de Talento

*Cursos de capacitación

*Elaboración de manuales

Auditoría Administrativa

Optimización y Reingeniería de Procesos

*Diagnóstico Organizacional

FINANCIEROS (FIN)

Análisis Macroeconómico

Costeo de productos

*Creación y evaluación de proyectos productivos

Evaluación de escenarios de desempeño

Elaboración y evaluación de estados financieros Proforma

Cursos y capacitación

CONTABLES (CONT)

*Contabilidad General

Asesoría contable y fiscal

Formulación y elaboración de declaración de impuestos

Elaboración de dictámenes contables

*Gestión de Nóminas

Planeación Presupuestal

LEGALES (LEG)

*Constitución, gestión y disolución de sociedades

*Protección de marcas, patentes y diseño industrial, derechos de autor

Convenios de confidencialidad

*Atención a querrelas, demandas, denuncias y juicios

*Elaboración de contratos

Convenios comerciales

INTELEGENCIA DE MERCADO (IM)

Identificación de ideas de Negocio

Investigación de Mercado

Plan de marketing

Prueba de producto, marca y concepto

*Diseño y soporte de Web site

*Marketing Digital (Community Manager)

*Diseño de Imagen Corporativa

*Fotografía y video

AMBIENTALES (AMB)

Manifestación de impacto ambiental

Gestión de residuos

Estudio técnico justificatorio

Estudios ambientales agua, aire y ruido

Cambio de uso de suelo

Estudio preliminar de suelos

Gestión de Responsabilidad Social Empresarial

*Manual Ambiental

*Asesoría empresarial

P Proyecto
C Contrato (semestral o anual)
Servicios
* Contratados

P
P
C
P
P
P
P

P
P
P
P
P
P

C
P
C
P
C
P

P
P
P
P
P
P

P
P
P
P
P
C
P
P

P
P
P
P
P
P
P

P

Apéndice 5. Matriz de marco lógico de estrategia agroempresarial

LÓGICA DE INTERVENCIÓN	INDICADORES	MEDIOS DE VERIFICACIÓN	SUPUESTOS
Fin u objetivo general			
Contribuir al incremento al bienestar de los miembros de la empresa (Socios, colaboradores, proveedores y clientes)	% Aumento a la utilidad de la empresa. % disminución de rotación de personal % Aumento de clientes promotores. %Disminución de retrasos en pagos a proveedores y colaboradores	*Plan financiero *Manejo de nóminas *Número de reclutamientos para una misma vacante. *Estudio de satisfacción de los clientes. *Controles de comercialización (órdenes de pago o remisiones)	
Propósito u objetivo específico			
Correcta formación empresarial y por ende, alta profesionalización en las empresas	Núm. de capacitaciones del tomador de decisiones. % de procesos estandarizados % Controles de indicadores de acuerdo con el proceso y área	Plan de capacitaciones Manuales de procedimientos Bases de control de procesos	Existencia de políticas organizacionales que beneficien a sus clientes internos y externos.
Productos y resultados (componentes)			
R1. Eficiente manejo del área de mercadotecnia	% Aumento de clientes % Incremento en ventas (\$) % Incremento de prospectos	Base de clientes Estados financieros	Personal con el perfil adecuado

R2. Correcto desarrollo de las áreas económico-administrativas	<p>% de procesos estandarizados</p> <p>% Controles implementados</p> <p>% Disminución en índices de rotación</p> <p>% Personal conforme con su trabajo y lugar de trabajo.</p> <p>% Reducción de costos</p> <p>% Disminución de errores contables</p>	<p>Manuales de procedimientos</p> <p>Bases de control de procesos</p> <p>Control de nómina y expediente de trabajadores</p> <p>Análisis de clima organizacional</p> <p>Estados financieros</p> <p>Informes administrativos-financieros</p>	Personal con el perfil adecuado
R3. Desarrollo de habilidades sociales Soft Skills	<p>% Incremento de satisfacción con el liderazgo del tomador de decisiones</p> <p>%Cierre de negociaciones</p> <p>Incremento en alianzas corporativas</p> <p>%Cumplimiento de la planificación</p> <p>Núm. de problemas resueltos</p>	<p>Análisis de clima organizacional</p> <p>Núm. de contratos vendidos</p> <p>Núm. de convenios</p> <p>Plan estratégico corporativo</p> <p>Planificación de actividades: producción, ventas, servicio al cliente, etc.</p> <p>Bitácoras</p>	Existencia de un curso de capacitación de Soft Skills en el mercado
Actividades			
A.1.1. Implementación de un plan de mercadotecnia	<p>Elaboración del plan</p> <p>% Acciones implementadas</p>	<p>Plan de mercadotecnia</p> <p>Base de Control de acciones</p>	Personal con el perfil adecuado
A.1.2. Estrategia de mercadotecnia enfocada a un segmento específico	<p>Elaboración de la estrategia</p> <p>% Acciones implementadas</p> <p>% Cumplimiento de objetivos</p>	<p>Plan de mercadotecnia</p> <p>Base de control de acciones</p>	Personal con el perfil adecuado

A.2.1. Control contable y financiero de las empresas	% Disminución de errores contables. Actualización de los estados financieros Cumplimiento de los requerimientos del SAT	Estados financieros Control documental contable y fiscal Base de control de procedimientos Constancia de situación fiscal	Personal con el perfil adecuado
A.2.2. Procedimientos administrativos implementados	% Incremento de implementación de procesos. % Procesos estandarizados % Procesos debidamente controlados	Bases de control de procesos Manual de procedimientos	Personal con el perfil adecuado
A.3.1. Capacitación a dirigentes de empresas de manejo de habilidades livianas	% Capacitación a la que acudió Implementación de lo aprendido en su empresa	Constancia de la capacitación Análisis de clima organizacional Procesos y políticas generadas a raíz del curso	Disponibilidad de tiempo y actitud por parte de los tomadores de decisiones
A.3.2. Concientización de las autoridades de la UACH de la importancia de las "Soft Skills" para sus egresados	Implementación de cursos de Soft Skills en las carreras de la UACH. Nivel de satisfacción de los alumnos con el curso.	Planes de estudio de las carreras Análisis de satisfacción de los alumnos Aprobación de las acreditadoras de carreras	Disposición de las autoridades Universitarias a escuchar las necesidades de formación