

Modelo de La estrategia del Océano Azul como propuesta de innovación para el área comercial de una MiPyME guanajuatense proveedora de la industria de la construcción

Dra. María Guadalupe Arredondo Hidalgo.
Profesora Investigadora de Tiempo Completo de la
División de Ciencias Económico Administrativas del
Departamento de Gestión y Dirección de Empresas

Campus Guanajuato de la Universidad de Guanajuato.
Fraccionamiento 1, Col. El Establo S/N; C.P. 36250
Guanajuato, Gto. México.

Fecha de envío: 19 de abril de 2015
Fecha de aceptación: 06 de julio de 2015

No. de Reserva: 04-2014-081110025600-203
ISSN: 2007-977X

Resumen

La presente investigación se lleva a cabo en una microempresa como hay muchas en México, en donde la sobrevivencia económica dentro de un ambiente de crisis es un común denominador. El esquema general de este trabajo consiste en analizar el contexto de la empresa, para proponer a partir del Modelo de la Estrategia del Océano Azul de Kim W.C. y Mauborgne R. (2005), un modelo de innovación comercial. Como metodología aplicada, la investigación está basada en información primaria de la empresa, tomando como base el contexto de la organización de la MiPyME; así como documental a través de diferentes fuentes bibliográficas. De acuerdo a la profundidad, es una investigación descriptiva, a partir de la información de la empresa, se interpretarán los datos y se aplicará la propuesta a la organización. La investigación se determina desde el paradigma cualitativo y como estudio de caso. Finalmente, la propuesta específica de intervención para el área comercial, encaminada a realizar un cambio planeado con el propósito de mejorar áreas de oportunidad detectadas.

Palabras clave: estrategia del Océano Azul, innovación comercial, gestión empresarial.

Abstract

This research was conducted in a microenterprise as there are many in Mexico, where economic survival in an environment of crisis is a common denominator. The general outline of this paper is to analyze the context of the company, to propose a model from the Blue Ocean Strategy of Kim W.C. and Mauborgne R. (2005), a model of business innovation. As applied methodology, research is based on primary information of the company, based on the context of the organization of the MSMEs; and documentary through various literature sources. According to the depth, is a descriptive study, based on information from the company, data is interpreted and the proposal will apply to the organization. The investigation is determined from the qualitative paradigm and as a case study. Finally, the specific intervention proposal for the commercial area, to realize a planned order to improve areas of opportunity detected change.

Keywords: The Blue Ocean Strategy, business innovation, business management

Introducción

El estudio de las organizaciones es un tema vasto e interesante, y requiere de una comprensión precisa y profunda de los factores que hacen a la empresa, es decir, sus elementos y las relaciones que como sistema, enlazan actividades y formas de actuar en la misma. Esta identificación conlleva a sumergirse en la competencia que hoy en día es global. Desde que las primeras e incipientes teorías de la administración sostenían que el fin primero de las empresas era la producción, sin tomar en cuenta lo que el mercado estableciera, las organizaciones han sufrido cambios sustanciales. Estos cambios llevan a identificar que los mercados y los cambios galopantes en gustos y necesidades de los consumidores, tienden a su vez a llevar a la organización a enlazar la parte productiva, con el ambiente de trabajo de sus empleados.

Lejos estamos de aquel breve equilibrio entre los factores trabajo-capital de mediados del siglo XX que autores como Adam Smith o David Ricardo establecían como sus postulados, y que parecían cristalizar el anhelado estado de bienestar que la humanidad ha perseguido desde el inicio del tiempo mismo. La realidad es otra, las organizaciones se componen primariamente de personas y de contextos que hacen que estas relaciones se definan desde pensamientos hasta acciones. “Los factores de éxito de la empresa son las variables derivadas de la interrelación de las características económicas y tecnológicas de la industria con los instrumentos competitivos que usan las organizaciones incluidas en ella, que pueden ser utilizados por los gestores para obtener una ventaja competitiva” (Fong y Robles, 2007, p.38).

Este es el contexto en el que la presente investigación se lleva a cabo: en una microempresa como hay muchas en México, en donde la sobrevivencia económica dentro de un ambiente de crisis es un común denominador. El arte de transformar el estado de las organizaciones es algo que pocos conocen y muy pocos dominan; las organizaciones más exitosas son aquellas que integran naturalmente a sus colaboradores en una dinámica permanente de mutuo desarrollo con fines comunes. Generalmente, en el contexto de las MiPyME, es tarea del dueño, líder o empleador realizar la planeación o los cambios requeridos para crecer. “El líder, independientemente del tipo de liderazgo que adopte o ejerza, tiene que hacer frente a tres tipos de actividades: conseguir los objetivos, desarrollar a los colaboradores, y mantener el grupo unido” (Puchol, Núñez, Ongallo y

Sánchez, 2006: 132).

Por su parte, Neuschel (2010) establece que son siete las tareas más importantes del líder: mostrar el camino, mantener la empresa viable día a día, desarrollar y usar procesos administrativos, afrontar lo estratégico, desarrollar nuevos líderes, motivar a los colaboradores y ser el embajador, es decir, el símbolo del grupo.

El esquema general de este trabajo consiste en analizar el contexto de la empresa, para proponer a partir del Modelo de la Estrategia del Océano Azul, un modelo de innovación para el área comercial. Como metodología aplicada, la investigación está basada en información primaria de la empresa, tomando como base el contexto de la organización de la MiPyME; así como documental a través de diferentes fuentes bibliográficas. De acuerdo a la profundidad, es una investigación descriptiva ya que a partir de la información de la empresa, se interpretarán los datos y se aplicará la propuesta a la organización.

El propósito es que el trabajo sea descriptivo – exploratorio, es decir, debe realizarse el debido diagnóstico de la empresa para que los resultados se vean reflejados en un cambio que sea positivo para la misma. La investigación se determina desde el paradigma cualitativo de estudio de caso. Villarreal y Landeta (2007) indican que el estudio de caso permite analizar el fenómeno objeto de estudio en su contexto real, utilizando múltiples fuentes de evidencia, cuantitativas y/o cualitativas simultáneamente. Hernández-Sampieri y Mendoza (2008) los definen como: “estudios que al utilizar los procesos de investigación cuantitativa, cualitativa o mixta, analizan profundamente una unidad holística para responder al planteamiento del problema, probar hipótesis y desarrollar alguna teoría” (p. 164).

La propuesta específica de intervención para el área comercial, encaminada a realizar un cambio planeado con el propósito de mejorar áreas de oportunidad detectadas. Esta propuesta, tomando como base el Modelo de Estrategia del Océano Azul de Kim W.C. y Mauborgne R. (2005).

Realizar el análisis de la empresa Creación y Embellecimiento de Ambientes, S.A. de C.V. (Grupo CREA), se torna indispensable para el presente trabajo de investigación. Se abordan las características principales de esta empresa, antecedentes, visión, misión y filosofía empresarial, así como la forma en que se estructura organizacionalmente, sin olvidar los procesos administrativos, gerenciales y humanos. Se ha realizado desde este punto de vista, ya que la aplicación práctica y real es importante como resultado de haber

llevado un estudio de posgrado encaminado a mejorar una empresa, que día a día trabaja para mantenerse en el mercado de la industria de la construcción. Por este motivo, se pretende que la investigación se aplique para el desarrollo empresarial, crecimiento y la debida consolidación de la empresa y también como consecuencia, que redunde en un beneficio integral, tanto para los administradores, como para los trabajadores de la empresa. De manera general, se identifica que para llevar a cabo la investigación, se hace necesaria la colaboración de todos los empleados, así como del líder de la misma, esto con el objetivo de mejorar el desempeño de la organización.

Marco teórico.

Definición del Modelo de La estrategia del Océano Azul.

Este modelo nació del trabajo de los autores W. Chan Kim y Renee Mauborgne en 2005, a partir de diversos productos académicos y de aportaciones hechas para la revista Harvard Business Review. Su propuesta de formulación y la ejecución de la estrategia del océano azul es hacerlo de forma sistemática y práctica para competir en mercados maduros denominados océanos rojos. De esta forma, las empresas crearán océanos azules de forma inteligente y responsable para maximizar sus oportunidades y minimizar riesgos: “No hay compañía ni grande ni pequeña, ni existente ni nueva, que pueda darse el lujo de arriesgar todo”.

¿Qué son los océanos azules?

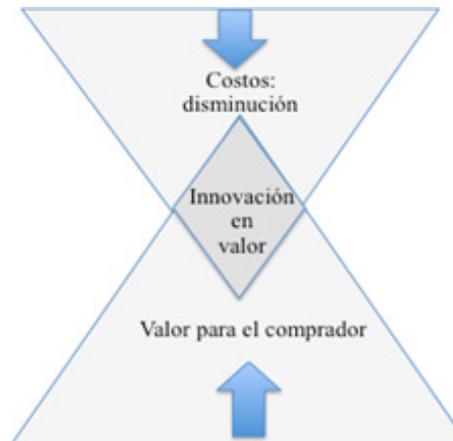
Son las industrias que no existen actualmente, es el espacio desconocido del mercado. Se definen como espacios de mercado no aprovechados y por la creación de demanda y oportunidades para un crecimiento altamente rentable. Aunque algunos de los océanos azules se crean muy lejos de los límites de las industrias existentes, la mayoría de ellos brota de los océanos rojos cuando se amplían las fronteras de esas industrias. En los océanos azules, la competencia pierde su validez porque las reglas del juego todavía no existen. La dificultad para las empresas es poder identificar estos espacios, ya que están insertas en las formas tradicionales de hacer las cosas, sin imaginar que el éxito es imperecedero y que la competencia llegará a compartir su mercado, tarde o temprano. Es por esto que resulta fundamental para las empresas, el crear sus oportunidades innovadoras en su mercado ya que las consecuencias de la creación de océanos azules en la rentabilidad y el crecimiento impactan sobre los

ingresos por las ventas, el posicionamiento del negocio y lo más importante: sobre las utilidades.

La piedra angular del modelo es la creación de valor. Las empresas deben dejar de pensar en vencer a su competencia, el objetivo es lograr que ésta pierda toda

importancia al dar un gran salto cualitativo en valor tanto para los compradores como para la compañía, abriendo de paso un espacio nuevo y desconocido en el mercado. Quienes buscan crear océanos azules buscan la diferenciación y el bajo costo simultáneamente.

Figura 1. La búsqueda simultánea de diferenciación y bajo costo.



Fuente: extraído de Kim y Mauborgne (2005, p. 23).

Los principios del modelo

Se establecen seis principios: los cuatro primeros giran en torno al desarrollo de la estrategia para llegar al océano azul. Los últimos dos consideran la ejecución

de la estrategia. En suma, todas conducen a la empresa acerca de cómo hacer la ejecución efectiva y eficaz a partir de las ideas generadas del océano azul, para generar un crecimiento fuerte y sostenido.

Tabla 1. Los seis principios de la Estrategia del Océano Azul

<p><i>Principios de la formulación:</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 1. <i>Reconstruir las fronteras del mercado.</i> 2. <i>Enfocarse en la perspectiva global, no en las cifras.</i> 3. <i>Ir más allá de la demanda existente.</i> 4. <i>Desarrollar la secuencia estratégica correcta</i> 	<p><i>Factores de riesgo atenuados por cada principio:</i></p> <p>↓ □ Riesgo de la búsqueda ↓ □ Riesgo de la planeación</p> <p>↓ □ Riesgo de la escala ↓ □ Riesgo del modelo de negocios</p>
<p><i>Principios de la ejecución</i></p> <ol style="list-style-type: none"> 5. <i>Superar los obstáculos clave de la organización.</i> 6. <i>Incorporar la ejecución dentro de la estrategia.</i> 	<p><i>Factores de riesgo atenuados por cada principio:</i></p> <p>↓ □ Riesgo organizacional ↓ □ Riesgo de la gestión</p>

Fuente: extraído de Kim y Mauborgne (2005, p. 31).

La herramienta base del modelo: el cuadro estratégico de la empresa.

Es una herramienta de diagnóstico y un esquema práctico para construir la estrategia de los océanos azules. Tiene como objetivo capturar el esquema actual de la competencia, el punto de vista de la industria y de los clientes y la definición de las variables de medición de la competencia. El fundamento del cuadro estratégico

comienza por enfocar la estrategia en las alternativas y en los NO clientes, en lugar de la competencia y los clientes.

Cervilla y Puente (2010) afirman que al explorar más allá de las fronteras convencionales de la competencia, es posible encontrar la manera de realizar movimientos estratégicos no convencionales y, por lo tanto, inesperados. El propósito de esto es reconstruir las fronteras de una industria y crear océanos azules, para

que la empresa pueda escapar de la competencia frontal característica de los océanos rojos.

Figura 2. El esquema de las cuatro acciones.



Fuente: extraído de Kim y Mauborgne (2005, p. 33).

Antecedentes y Clasificación de la Empresa.

La compañía Creación y Embellecimiento de Ambientes, S.A. de C.V. comenzó operaciones en 2006 con sólo tres personas. La compañía adopta el nombre comercial de Grupo CREA derivado de la filosofía empresarial de sus accionistas. Con ocho años de operaciones, la empresa ha demostrado su crecimiento a un ritmo gradual. Este desarrollo se ha dado a través de varios esfuerzos, uno de ellos es la realización de seminarios de información y capacitación, los cuales tienen como finalidad dar a conocer a los clientes potenciales los productos y la forma idónea de utilizarlos, puesto que se trata de un producto nuevo en el mercado. Se categoriza como una empresa micro, esto tomando como base la definición de la Legislación de la Unión Europea (2003):

1. Las medianas empresas emplean de 50 a menos de 250 trabajadores. Su volumen de negocios no debe superar los 40 millones de euros o su balance anual a los 27 millones de euros, lo que equivale en pesos¹ a \$448,200,000.
 2. Las pequeñas empresas emplean entre 10 y 49 trabajadores. Su volumen de negocios no debe superar los siete millones de euros o su balance los cinco millones de euros, los que equivale en pesos a \$83,000,000.
 3. Las microempresas son empresas que emplean a menos de diez trabajadores.
- Para la categorización en México, según la Ley de Desarrollo de la Competitividad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES, 2002) se entiende lo siguiente:

Sector/Tamaño	Industria	Comercio	Servicios
Micro	0-10	0-10	0-10
Pequeña	11-50	11-30	11-50
Mediana	51-250	31-100	51-100

Las cantidades mostradas en la tabla anterior, corresponden a número de trabajadores por categoría. Se incluyen productores agrícolas, ganaderos, forestales, pescadores, acuicultores, mineros, artesanos y prestadores de servicios turísticos. Tomando como base la categorización anterior, Grupo CREA es también

una microempresa.

La especialidad de una organización está dada por su giro, y este depende del tipo de producto o servicio que brinda a la sociedad. Las especialidades o giros organizacionales se incluyen en la tabla próxima.

Tabla 2. Tipos de organizaciones.

<i>Tipo de organización</i>	<i>Producto o servicio que brinda a la sociedad</i>
<i>Extractiva</i>	<i>Sus productos son bienes cuyas materias primas se encuentran en el subsuelo. Ejemplo: petróleo, minerales ferrosos y no ferrosos, etc.</i>
<i>Agroindustria</i>	<i>Sus productos son resultado de la actividad agrícola que se lleva a cabo con hortalizas, flores, semillas, cereales, etc. y su transformación en insumos para procesos industriales secundarios o su preparación para el consumo humano y no humano (forraje para ganado).</i>
<i>Manufacturera o propiamente industrial</i>	<i>Sus productos son resultado de la transformación de insumos industriales que sirven de base para bienes materiales que también pueden ser insumos para otras industrias, o de consumo masivo dirigido al público en general. Ejemplo: la industria textil que, entre otros, tiene insumos que incluyen el hilo y las agujas, y bienes de capital como las máquinas tejedoras. A su vez, produce telas de todo tipo para la industria de la confección.</i>
<i>Comercializadora</i>	<i>Su producto es el “canal de distribución”. En sí mismo este producto es un conjunto de procesos cuyo propósito es la intermediación entre organizaciones industriales (extractivas, agrícolas o de manufactura) y clientes directos o consumidores finales. Este tipo de organizaciones es un subgrupo de la categoría más general que corresponde a organizaciones de servicio.</i>
<i>De servicio</i>	<i>Su producto consiste en un conjunto de procesos que se organizan para cumplir con una función específica de apoyo o resolución de problemas a terceros. Como los productos son procesos su característica más importante es ser “no almacenables”. De ahí que se suele afirmar que los productos de las organizaciones de servicios son “intangibles” y eventos “únicos e irrepetibles”.</i>

Fuente: basada en Nosnik, A. (2001).

Además de clasificarse por su especialidad, giro o producto y/o servicio que brindan a la sociedad, las organizaciones pueden agruparse por sectores. Existen tres tipos de sectores productivos a nivel macro en la sociedad y cada uno de ellos cumple con una función específica para el mejor funcionamiento de ella: gobierno, iniciativa privada y organización civil. Grupo CREA está dentro de la clasificación de industria manufacturera, sin embargo, da servicio en instalación de muros y pisos y comercializa también herramientas

e implementos para tal fin.

Audirac (2007) indica que los elementos que concurren en una empresa son los siguientes:

a. Edificios, maquinaria y equipos. Se trata de los recursos necesarios para el proceso de producción de bienes o servicios, que se mantienen permanentemente (no se consumen). Grupo CREA cuenta con oficinas administrativas, una planta productiva y un almacén donde se depositan las materias primas necesarias para elaborar diferentes productos.

b. Materias primas y materiales. Son los insumos que se transforman en el proceso de producción de bienes o servicios (se consumen). Las materias primas más usadas en el proceso de fabricación de la empresa son el cemento Portland Tipo I, arena sílice y de cuarzo, óxidos de fierro, resinas acrílicas, carbonato de calcio, polímeros, entre otros.

c. Capital. Es el recurso financiero necesario para que el proceso de transformación y operación general de la empresa existan. Desde su constitución, el capital de trabajo ha ido generando flujos de efectivo para que la empresa pueda trabajar adecuadamente.

d. Personas. En cada etapa del proceso de transformación

de insumos y de operación de la organización se requiere de presencia de personas. Grupo CREA cuenta con un equipo consolidado en la operación, fabricación y administración de los recursos. El talento humano es esencial para que la empresa mantenga su nivel y para que se desarrolle conforme a los planes esperados del mercado de la industria de la construcción.

e. Sistemas, métodos y procedimientos. Todos los elementos de la organización requieren trabajar como un sistema interrelacionado; para ello se necesitan métodos, procedimientos, estándares, rutinas y normas. Los sistemas usados en Grupo CREA corresponden a la producción por lotes.

Figura 3. Proceso de producción



Fuente: Grupo CREA (2015).

f. Producción de bienes y servicios. Son el resultado que da razón de ser a la empresa. Es la producción o generación de satisfactores para las demandas externas de los clientes. Morteros especiales para muros estampados, endurecedor de color para concreto estampado, moldes, desmoldantes y selladores, son los principales productos que la empresa fabrica. Los servicios son de capacitación para la instalación de muros, acabados para concreto, como un proceso nuevo, especial y único en México, entre otros.

Derivado del crecimiento que cualquier empresa experimenta, se ha ido conformando la estructura organizacional que permita un desempeño más ordenado y eficiente. A lo largo del tiempo, la empresa ha madurado en la imagen de marca y en la facturación. Sin embargo, se ha detectado un estancamiento en los ingresos derivado de la adopción de la zona de confort en el desempeño de sus colaboradores. Esta situación plantea la necesidad de revisar la forma en que se aplican los incentivos a los ejecutivos de venta para que la actividad repercuta positivamente en las utilidades de la empresa.

Grupo CREA es una empresa dedicada a la fabricación de materiales de alta tecnología e innovación para la decoración de muros y pisos. Por ejemplo, en la industria de la construcción, para lograr un buen acabado (tradicional) en un muro había que recurrir a tres fases: la de repello, acabado fino y pintura; ofrece

con uno de sus productos, un excelente acabado de muros en un solo paso sin necesidad de pintar.

Filosofía Empresarial

Thompson y Strickland (2004) analizan el concepto de filosofía empresarial desde el punto de vista de que los administradores no evalúan de manera desapasionada el curso estratégico que se debe seguir. Generalmente, sus elecciones están bajo la influencia de sus propias visiones de cómo competir y mantenerse vigentes dentro de un mercado cada día más competido. Paralelamente, Grupo CREA ha definido su visión y misión de empresa, como una utopía que se espera tener plasmado en el manual de organización, de acuerdo a lo siguiente:

Visión: Ser un grupo empresarial que sea visto por su entorno, como un equipo de personas que ofrece innovaciones y soluciones creativas para mejorar el ambiente, y por ende, la actitud y el desarrollo de las personas.

Misión: Entregar al mercado herramientas constructivas que satisfagan las altas expectativas y necesidades del cliente a través de productos que faciliten la creación de ambientes.

Por otro lado Rokeach (1973) dice que el sistema de valores de las empresas identifican las prioridades claves, para que la organización sobreviva y prospere,

minimizando así el gasto de recursos financieros, energía y tiempo, que a menudo surgen cuando hay decisiones y operaciones que sirven a intereses alejados de lo más importante para el buen funcionamiento de la organización. Conceptualiza a los valores terminales en donde la finalidad deseable conlleva a la existencia y son metas que a los empleados le gustaría alcanzar durante su vida; y a los valores instrumentales que son los modos preferentes de comportamiento o los medios para lograr los valores terminales.

En este sentido, la empresa ha establecido su filosofía o utopía empresarial, desde un punto de vista tanto terminal como instrumental, ya que el encadenamiento de ambos lleva a motivar a los colaboradores a identificarse desde la idea de que la empresa tiene que ser un instrumento para llevar bienestar a sus vidas personales. No se puede esperar que un trabajador pertenezca al eslabón de valores, si desconoce la estructura de la empresa y por consiguiente, no aclara que la administración lo llevará a crecer integralmente. El quiebre en esta comunicación puede darse, si no se especifica dentro de los valores, lo que se espera que las personas den de sí mismas en beneficio de la empresa y la sociedad. Los valores demuestran el comportamiento de toda empresa, conforme a lo que se ha establecido en la visión y misión. Los valores a su vez, establecen qué se espera de los empleados dentro de la organización enfocada a llegar a la integralidad, en búsqueda de la productividad que va de la mano con la forma de ver la vida dentro del trabajo. De esta manera, Grupo CREA, establece los valores de la siguiente forma:

Valores organizacionales de la empresa

Congruencia. Entre lo que ofrece, lo que hace para lograr esas entregas y lo que las personas externas a la empresa perciben de sus productos y la atención brindada.

Ética. Busca sugerir lo que el cliente realmente busca y necesita, sin aprovecharse de esta necesidad.

Honestidad. Comprometida con las exigencias internas y las externas de los clientes, en función de otorgar al cliente los productos integrales que requiere.

Profesionalismo. Busca ser puntual, rapidez en la entrega de pedidos que conlleve a la satisfacción de los clientes.

Lealtad. Conformada por una cadena de proveedores, transformista, distribuidores, constructores y usuarios; los cuales en conjunto fomentan las acciones para los mejores resultados, tomando en cuenta los intereses de

la cadena en su totalidad.

Confianza. El desempeño de Grupo CREA, la percepción de proveedores, colaboradores y clientes, ha sido de trato amable, en quien se puede poner de manifiesto lo que se necesita en obra y para hacer más agradable el ambiente de casas y negocios. No se falla en entregas, cumplimiento de garantías y soporte técnico a los clientes. El valor de la confianza pretende que todos en la empresa mantengan esta percepción.

Espíritu emprendedor. En conjunción con colaboradores, proveedores y clientes, Grupo CREA desarrolla nuevos productos, escuchando la problemática con la que se enfrentan los contratistas y además abre la puerta e invita a que los clientes también desarrollen nuevas soluciones que conlleven a beneficios compartidos.

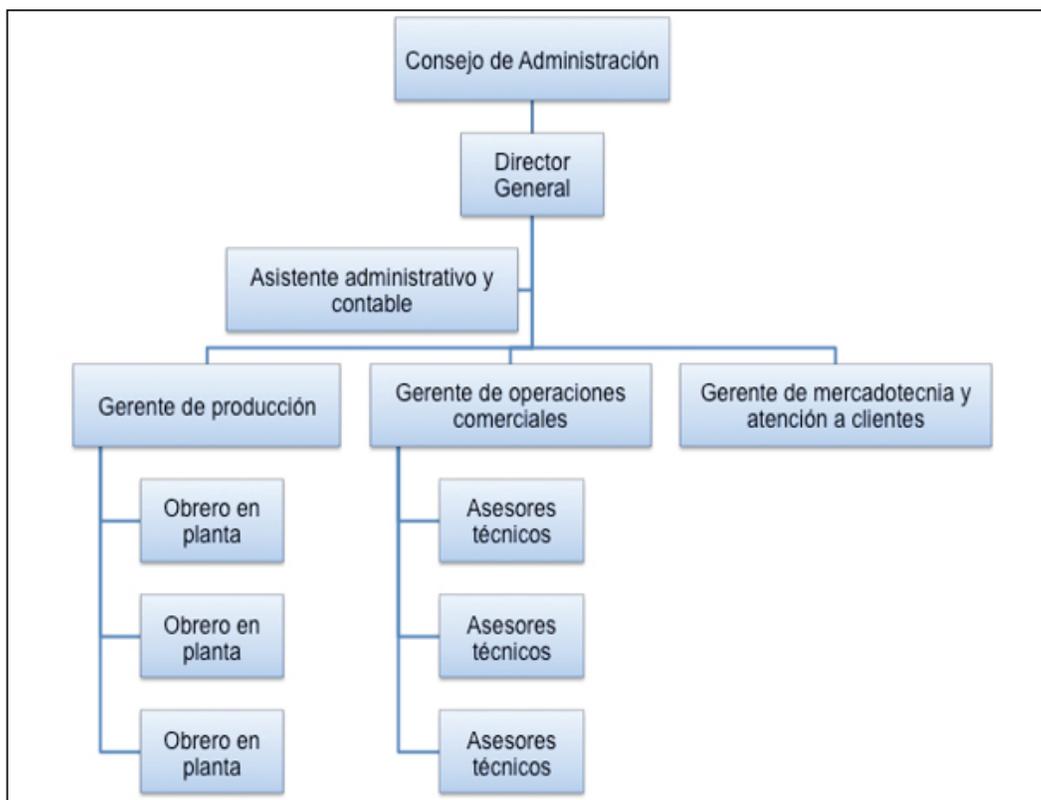
Esta jerarquía se ha establecido conforme a la intensidad de aplicación de los individuos que trabajan en la empresa y que a su vez se insertan en la sociedad económica y humana, siendo así que se espera que la empresa sea sustentable y que conlleve a una satisfacción tanto de empleados, como de clientes, quienes están interactuando día a día en el crecimiento de la empresa. La filosofía de la empresa está basada en la aportación de herramientas que permitan a los arquitectos, diseñadores, ingenieros y constructores, para crear espacios habitables con un ambiente agradable que permita que la actitud de las personas mejore. A través de entrevistas con los tres socios de Grupo CREA, éstos han compartido que están muy orgullosos de la filosofía y siempre han deseado que las personas que colaboran con ellos compartan esa visión; evidentemente se han ido incorporando personas que les cuesta trabajo adaptarse por ser una empresa con una visión poco común; en especial el equipo de vendedores, seis en total, quienes se han incorporado poco a poco y que cada uno de ellos proviene de una cultura organizacional diferente. La empresa busca ser el líder en ventas de materiales innovadores para acabados arquitectónicos y por ello se trabaja en mantener una misma cultura para alcanzar los objetivos de facturación establecidos.

Estructura Organizacional

Gibson, Ivancevich y Donelli (2003) coinciden en que las organizaciones son entes que le permiten a la sociedad perseguir logros que no se pueden obtener por individuos actuando solos. Este concepto nos lleva a pensar que las organizaciones deberán establecer estructuras como una columna vertebral, que permita llevar una relación de sistema, involucrando la administración del talento de colaboradores y administradores, recursos y estrategias en la empresa. Audirac (2007) establece que la organización es un proceso con estructura a partir de la interacción de las personas para alcanzar sus objetivos. Las formas de organizar las empresas son la respuesta a un mundo cada vez más complejo y dinámico, que deben considerar entre otros elementos: la estructura de responsabilidades, los procesos de dirección y coordinación, los sistemas de información y de evaluación, de desarrollo y de

recompensa, el estilo de dirección y las políticas de personal, debiendo haber necesariamente, consistencia entre la estrategia de la organización y los elementos entre sí. La estructura organizacional de la empresa, tal como se ha plasmado en el manual de la misma, se muestra con el siguiente organigrama. Se trata de un esquema gráfico de jerarquía y liderazgo, sin embargo, la dimensión vertical organizacional entre el obrero, los asesores técnicos, los gerentes y la dirección general es muy corta. Esto facilita que cualquier propuesta o intervención de un proceso pueda ser adoptado con mayor facilidad. Abre las puertas o invita a que todos los colaboradores entiendan y vivan la filosofía de Grupo CREA como propia.

Figura 4. Estructura organizacional de la empresa



Fuente: Manual de organización, Grupo Crea (2006).

Análisis del Área Comercial

El análisis del área comercial conlleva a analizar las actividades de los asesores técnicos que son la parte importante para generar recursos en la empresa. Un asesor técnico debe cumplir con un perfil comercial enfocado a ventas y que ellos sepan que sólo lograrán resultados si reúnen los conocimientos en materiales de construcción, capacitación del personal de sus clientes, estar conscientes de los problemas que existen en la industria de la construcción para poder ofrecer soluciones innovadoras, así como entender que el mercado al que Grupo CREA se dirige es aquel que ofrece una fuerte resistencia a los cambios, por tratarse de un producto que rompe con el esquema tradicional de decoración en muros. El asesor técnico que se desempeña en la empresa, deberá estar muy bien preparado para luchar contra esa resistencia y al mismo tiempo no se sienta desanimado por lo difícil que es lograr un cambio en la construcción.

A continuación se citan las principales labores de los Asesores técnicos:

- Enviar correos electrónicos con fotografías de los productos instalados pues se trata de un producto muy novedoso que sólo Grupo CREA fabrica en México.
- Hacer llamadas telefónicas para explicar el sistema constructivo y asegurarse del interés de los constructores en conocer más.
- Fomentar la asistencia de los constructores a los talleres de capacitación, que se ofrecen por lo menos cuatro veces al año en las instalaciones de la empresa, y cuando sea necesario en alguna otra ciudad en donde existan varios interesados.
- Visitar a los constructores interesados en conocer los productos para hacer muestras y apoyar en costeos unitarios y en capacitación de su personal.
- Visitar a las oficinas de Obras Públicas y Desarrollo Urbano de los diferentes municipios y estados para dar a conocer las soluciones de decoración que se ofrecen pues representan una excelente solución para la imagen urbana por la rapidez de ejecución y su relativo bajo costo y mantenimiento.
- Cerrar ventas para lograr los objetivos de facturación. Inicialmente, los vendedores fueron contratados por sueldo base y comisiones por venta, lo que ha permitido que los ingresos vayan subiendo poco a poco; sin embargo de unos meses a la fecha se ha notado que el desempeño para hacer clientes nuevos ha bajado pues con las comisiones cobradas con las ventas regulares de clientes existentes han comenzado a tener ingresos

suficientes.

El crecimiento nacional y la posición de marca han llevado a buscar otras distribuciones regionales en el Distrito Federal, Monterrey, Torreón y Reynosa, que actualmente se negocian como parte de una red comercial sustentable. La preocupación de la dirección es que la aceptación de los productos y el crecimiento de la empresa son inevitables y el personal ha entrado en un estado pasivo de esperar que los logros lleguen por sí solos, sin pensar en que en algún momento surgirá la competencia y complicará los mercados. La tarea que la dirección debe atender es encontrar y apoyar una solución a esa actitud presentada por los asesores técnicos principalmente, pues se corre el riesgo que ésta sea permeada al resto del personal administrativo y de producción.

Propuesta de la intervención

Para Grupo CREA, se realizará la propuesta tomando como base un modelo que se enfoca a las áreas de mercadotecnia y negocios: La Estrategia del Océano Azul. Es importante mencionar que aún cuando se trata de una estrategia de negocio, la propuesta del trabajo es usarlo como un diagnóstico, ya que éste dará información de cuáles son aquellas prácticas y procesos que sólo encarecen la operación de la empresa y no agregan valor al desempeño de la misma. Esto conlleva a un necesario cambio de todo aquello que sale sobrando, para tener un resultado positivo como intervención inmediata en el área comercial y de operaciones.

De entrada, este modelo enfoca el esfuerzo de la empresa a través de la innovación y la creatividad. Determina que se debe realizar un análisis de la competencia, pero desde el punto de vista de plantear una posición reconstruccionista. Esto quiere decir, que para llegar a las opciones de mejores prácticas en los procesos administrativos, se identifican variables que agregan valor a través de la innovación. Esas variables deben alinear la innovación con el precio, los costos y la diferenciación tanto en producto como en servicio.

Esas variables deben alinear la innovación con el precio, los costos y la diferenciación tanto en producto como en servicio. Esta propuesta también involucra el concepto de Gobierno corporativo, tomando como éste al compromiso de la empresa de ser sustentable y responsable de llevar la administración de forma transparente y ética.

Otro concepto de esta teoría es el de no cliente. Se entiende por esta idea a todas aquellas personas que se acercan muy poco a la empresa o bien, aquellos que ni siquiera han contemplado el ver a la empresa como una alternativa. Se ha pedido al empleado que conteste esta parte del diagnóstico pensando en todas aquellas personas que no compran el producto y que incluso ellos como usuarios, qué desearían encontrar en una empresa, los autores denominan esta óptica como: ir más allá de la demanda existente.

Dentro de este modelo, se debe realizar el diseño del Cuadro Estratégico de la organización. Éste es un esquema que representa las variables de los productos y la empresa, vistas con los ojos de los empleados y los clientes. Estas variables son valoradas en consenso

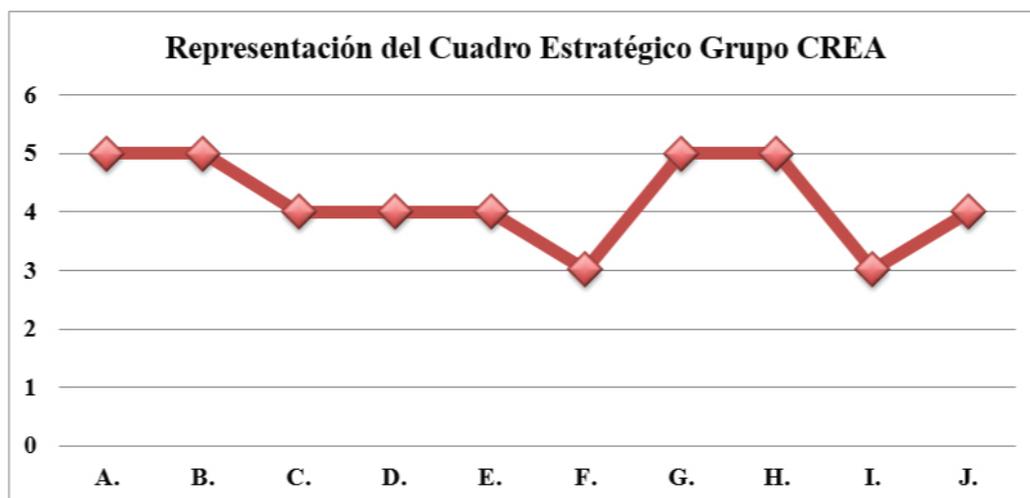
con los empleados, el cuadro estratégico entonces, considera un análisis situacional actual de los productos y de la empresa en general.

A continuación se presenta el esquema de Cuadro Estratégico que concentra las áreas bajo las cuales el producto y los cambios en procesos administrativos deben ser atendidos. Este esquema representa las conclusiones que se consensaron con todos los colaboradores al momento de reunirse y solicitarles los puntos más importantes del diagnóstico de negocios y que deben atenderse.

Tabla 3. Cuadro estratégico de la empresa: datos y representación gráfica.

Tabla 3. Cuadro estratégico de la empresa: datos y representación gráfica.

Datos de representación del cuadro estratégico para Grupo CREA	
Calificación de 1 a 5, tomando 5 como la más alta	
Variables	Puntaje
A. Producto innovador	5
B. Producto que resuelve problemas técnicos	5
C. Producto de fácil aplicación (No requiere especialistas)	4
D. El producto ofrece belleza a bajo costo	4
E. La empresa ofrece capacitación a clientes <i>in situ</i>	4
F. El personal de la compañía trabaja en equipo	3
G. Se escucha a los clientes en sus necesidades	5
H. Se alienta a los clientes a que expresen sus necesidades	5
I. Los clientes ven a la empresa como confiable	3
J. Los clientes y proveedores reconocen a la empresa como constante, aunque no sea grande	4



Se infiere de la gráfica de Cuadro Estratégico, que Grupo Crea identifica y está consciente que los clientes expresarán sus necesidades pues se les alentó a tener confianza en la empresa, ya que ésta les ha otorgado productos innovadores y que les resuelven problemas técnicos. Esto es relevante porque los asesores técnicos se dan cuenta que colaboran con una compañía abierta a escuchar y que está dispuesta a ofrecer grandes cambios. Los asesores técnicos han expresado a la dirección su confianza en que también habrá cambios internos.

Lo anterior, se ve reflejado en que los clientes esperan que la empresa sea confiable, y constante, permitiendo trabajar con todo el equipo: asesor técnico, área de producción así como diseño y desarrollo.

Nuevos Procesos en el Área Comercial

Como resultado del diagnóstico realizado, la primera propuesta se refiere al rediseño de algunos procesos administrativos que ayudarán a fortalecer las líneas de comunicación. Propuestas:

- Crear el espacio formal de laboratorio y desarrollo de nuevos productos. Se cuenta con todo el equipo y los conocimientos, pero para desarrollar un producto potencial, se abriría un espacio en el área de producción: se colocarían dos mesas de trabajo, básculas, agitadores, morteros y equipo de laboratorio y se correrían algunas pruebas. Se procede luego a desarrollar un lote piloto y se hace alguna aplicación con un cliente y se observa el comportamiento. Una vez aceptado el producto se volvía a guardar el equipo hasta que se requiriera nuevamente. Para tener el espacio de laboratorio adecuado, se dividirá el área de cocina y se rediseñará un área que comprenda la cocina, el comedor y el laboratorio. De esta manera se aprovecharían las instalaciones existentes en la

cocina, de agua, drenaje y eléctrica para sacar una extensión al área de laboratorio. Dada la cercanía de las áreas, este cambio no supondría una inversión alta en instalaciones nuevas. Los residuos que se generarán en el laboratorio, fácilmente se pueden desechar en bolsas de basura o a través del drenaje, ya que se trata de materiales biodegradables que son amigables con el medio ambiente.

Además de correr pruebas con clientes, se enviarán las pruebas al laboratorio del Instituto Mexicano del Cemento y del Concreto (IMCYC). Esto dará seguridad a los empleados, a los socios y a los clientes pues en cada ficha técnica se contará con una copia de los resultados del laboratorio. La finalidad de las pruebas es entregar al área técnica de la empresa toda la retroalimentación para mejorar cada vez más los productos. A las áreas de mercadotecnia y ventas, les servirán para convertirse en un departamento más agresivo y que puedan presentar al mercado toda la certeza de la calidad de los productos que por su grado de innovación causan incertidumbre en los constructores, contratistas y arquitectos.

- Formalizar por escrito los perfiles de puesto, ya que a través del diagnóstico, se observa que algunas personas no tienen bien claras sus funciones y las confunden con las de otras.

- Se agrega la autorización de salida de almacén a través del área de “finanzas” para garantizar que los pagos de clientes están abonados adecuadamente.

- Los asesores técnicos serán involucrados y responsables de un análisis CREI (Crear, Reducir, Eliminar, Incrementar) para el establecimiento de metas de facturación y de innovación en el valor de los productos que se ofrecen.

Tabla 4. Análisis CREI para la empresa

CREAR	REDUCIR	ELIMINAR	INCREMENTAR
Perfiles de puestos	El uso del teléfono	El uso de papel en oficina	Reuniones de retroalimentación
Catálogos electrónicos	Catálogos impresos	Anuncio en sección amarilla por ser sólo local y costosa	Comunicación vía e-mail
Discos compactos con fichas técnicas	Órdenes de producción de último minuto		La limpieza de los lugares de trabajo
Una reunión social cada bimestre	Desperdicios de materiales al envasar		El uso de envases sustentables
			Alentar la actitud proactiva de los colaboradores a través del reconocimiento

Fuente: elaboración propia.

- Institucionalización de por lo menos un evento al año de capacitación para todo el personal en temas como técnicas de negociación, resistencia al cambio, Programación Neurolingüística (PNL), creatividad e innovación.

- Institucionalización de por lo menos un evento al año de capacitación para todo el personal en conocimientos técnicos en áreas de control y auditoría, administración, básicos de concreto y construcción, informática, herramientas de diseño.

Nuevo Esquema de Recompensas

El esquema de recompensa económica en la actualidad es de un sueldo base más el 1% de comisión sobre clientes asignados, comisiones del 3% sobre clientes propios, bono del 2% por cada cliente nuevo en el primer mes de facturación, bono del 1% por cumplimiento de meta individual y bono del 1% por cumplimiento de meta grupal que se pagará cuando se logre la meta individual.

Para el nuevo esquema de recompensas hay que definir los conceptos involucrados:

- Cliente propio, es aquel cliente que ha decidido adquirir productos CREA gracias al servicio, atención y labor de venta del asesor técnico.
- Cliente nuevo, es denominado durante el primer mes de facturación para posteriormente convertirse en un cliente propio.
- Clientes asignados, son todos aquellos que han sido clientes de Grupo CREA y que se le entregarán a un asesor técnico para que continúe atendiéndolo.

El establecimiento de un bono porcentual sobre las ventas del asesor técnico por cumplimiento de metas mensuales individuales de venta. Un segundo bono lo podrán ganar siempre y cuando entre todos los asesores técnicos cumplan con las metas trimestrales grupales de venta.

Propuesta de Plan de Carrera en la empresa

El concepto de plan de carrera en la empresa, es referido por Mondy y Noe (2005), como un proceso continuo por el cual un individuo establece sus metas de carrera e identifica los medios para alcanzarlas.

Las carreras individuales y las necesidades organizacionales no son cosas separadas ni diferentes, Grupo CREA está comprometido en ayudar a los empleados en la planeación de su carrera para que puedan satisfacer las necesidades de ambos.

Se propone que se coloque a sus colaboradores en un puesto de trabajo para proporcionarles la oportunidad de

desarrollar competencias necesarias, para en el futuro ocupar un puesto de mayor exigencia, para ello se sugiere implementar un programa de capacitación continua que va desde temas técnicos, hasta desarrollo humano. De esta manera, se trata de un plan integrador de las necesidades de la organización y de las necesidades de los individuos que integran la empresa. Este plan debe desarrollarse tomando en cuenta los siguientes indicios: satisfacción en el trabajo, estabilidad laboral, apoyo de la dirección general en el desarrollo de plan de carrera, evidencia del interés en el plan tanto de la organización como del empleado. Las empresas son entes complejos y cambiantes, por tratarse de organismos compuestos por personas con ideas propias, sueños y expectativas por cumplir.

Conclusiones.

El diagnóstico empresarial es una herramienta básica para evaluar cada parte de la organización en un momento dado y para presentar el esbozo de las intervenciones que se deban hacer. Aún cuando Grupo CREA es una microempresa con pocos empleados, resulta esencial aplicar el diagnóstico si se espera que la organización crezca adecuadamente y se mantenga en el mercado de manera más sólida de como lo ha hecho hasta el momento. Peters (2011) indica que innovación es igual a la adhocracia entendida ésta como abandonar los supuestos de linealidad y de reemplazar las líneas rectas por espirales que lleven a la empresa a adaptarse a los cambios inesperados del mundo.

Dado lo anterior, los cambios que se instrumenten, deben empáticos, amigables, consensuados, aceptados y con el objetivo de encontrar la forma de que los mismos empleados se convenzan que son necesarios para el beneficio, tanto de ellos, como de la empresa. La facilidad o dificultad para implementar esta estrategia depende principalmente de las ideas y habilidades que posean aquellas personas encargadas de visualizar y desarrollar nuevos horizontes de mercado para la empresa.

El realizar el diagnóstico no fue tarea fácil ya que aunque no hubo resistencia aparente, los trabajadores tenían el sentimiento de que se les evaluaría a través de los cuestionarios. Para contestarlos, se aseguraron de que no habría represalias, esto a través de la comunicación directa de los empleados con la asesora y la dirección general.

De la misma manera, al momento de responder el cuestionario, lo hicieron a través de un solo archivo, de forma anónima. Los cuestionarios se cargaron en una computadora, en un solo archivo, de forma que al contestarlos, la dirección general no pudo detectar qué empleado escribió las respuestas. Los comentarios comunes de los empleados fueron que los diagnósticos sólo se aplicaban a empresas de mayor tamaño y que no resultarían de provecho para la empresa. Conforme pasó el tiempo, se dieron cuenta que este diagnóstico no era impersonal y que sus propuestas serían tomadas en cuenta para beneficio de los procesos y cambios en Grupo CREA.

La apertura inicial de la dirección general debe concatenarse con las áreas de oportunidad identificadas a través del diagnóstico. La dirección general tenía la percepción de que se necesitaban los cambios en sólo unos procesos para mejorar la productividad. Sin embargo a lo largo del desarrollo del diagnóstico, se convenció de que otras áreas también necesitaban tomarse en cuenta para mejorar integralmente la salud de la empresa. El foco de cambio dentro de la organización es que la aplicación de los cambios, se lideren y nazcan desde el interior de la empresa, para que sean cambios permanentes y el asesor pueda afirmar que ha sido un éxito. Esto debe alcanzarse a través de la conciencia y del compromiso del personal.

A pesar de que el Modelo de la Estrategia del Océano Azul resulta ser meramente una estrategia de negocios y mercadotecnia, los empleados y la dirección general de la empresa aceptaron y adoptaron adecuadamente dicha estrategia como una herramienta de intervención de desarrollo organizacional. El nuevo sistema de remuneración de inicio provocó intranquilidad, pero conforme los empleados lo conocieron y probaron sus beneficios dentro de Grupo CREA, terminaron por aceptarlo y aprobaron. Velázquez (2008) afirma que para evitar la resistencia al cambio cuando se ejecute esta estrategia, el primer requisito que debe cumplirse consiste en integrar al capital humano a la organización. Llanos (2006) en la entrevista realizada a Kim y Mauborgne para la revista *Entrepreneur México*, preguntó cuáles serían las recomendaciones para que las empresas fueran exitosas y su respuesta fue que en el actual mercado de negocios, con industrias llenas de competidores, rivalidad en los precios y batallas por los mercados, los emprendedores no pueden darse el lujo de lanzar negocios en el océano rojo de mercados existentes, ya que, en ellos, las oportunidades de prosperidad son limitadas. Para generar crecimiento

rentable y reconocimiento de marca, es necesario crear su propio océano azul. Propuestas y/o recomendaciones El estudio puede sentar la base para realizar una investigación futura con otras microempresas mexicanas de características similares, que resulte en una comparación de estrategias o buenas prácticas. Dado que la mayoría de las microempresas en nuestro país son resultado de empresas familiares, el tema puede resultar relevante a fin de ayudar a este tipo de empresas a detonar la innovación como una estrategia fundamental para permanecer en el mercado.

Fuentes bibliográficas

- Audirac, C. (2007). *Desarrollo Organizacional y Consultoría*. México, D.F.: Editorial Trillas.
- Becker, H. (2006). *La Estrategia del Océano Azul y el Cuadro de Mando Integral*. (Spanish). *Folletos Gerenciales*, 10(8), 1.
- Blake, R. y Mouton, J.R. (1964). *The Managerial Grid*, Texas, USA: Gulf Publishing Company.
- Cervilla, M. A., & Puente, R. (2010). *Cómo Reconstruir Las Fronteras del Mercado para crear: Océanos Azules*. (Spanish). *Debates IESA*, 15(2), 12-17.
- El diagnóstico organizacional, elementos, técnicas. Definición de diagnóstico. Recuperada el 2 de abril de 2015 de: <http://www.infosol.com.mx/espacio/cont/investigacion/diagnostico.html>
- Fong, C. y Robles, C. (2007). *La PYME en México: Situación actual y Retos Estratégicos*. Zapopan, Jalisco, México: Universidad de Guadalajara.
- French, W. y Bell Jr. C. (1995). *Desarrollo Organizacional aportaciones de las ciencias de la conducta para el mejoramiento de la organización*, (5ª. Ed.). México, D.F.: Editorial Prentice Hall.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J., Donnelly, J. y Konopaske, R. (2003). *Organizaciones: comportamiento, estructuras, procesos*, (12ª. Ed.). Madrid, España: Editorial Mc Graw Hill.
- Grupo Crea, S. A. de C.V. (2006). *Manual de Organización*, León, Gto.
- Hernández Sampieri R., Fernández C. y Baptista P. (2013). *Metodología de la Investigación*. México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.

- Kim W.C. y Mauborgne R. (2005). La estrategia del Océano Azul, Bogotá, Colombia: Editorial Norma.
- Ley de Desarrollo de la Competitividad de Micro, Pequeña y Mediana Empresa (MIPYMES, 2006), Clasificación de las empresas. Recuperada el 1º de abril de 2011 de:http://www.siem.gob.mx/portalsiem/ley_pyme/articulos.asp?qcap=a
- Llanos, B. (2006). La estrategia del océano azul. (Spanish). *Entrepreneur Mexico*, 14(5), 102-104.
- López Palacios, M. G., Muñoz Rodríguez, M., Leos Rodríguez, J. A., & Cervantes Escoto, F. (2010). Innovación en valor en la industria cárnica bovina mexicana: estrategias que adoptan los líderes de mercado. (Spanish). *Revista Mexicana De Ciencias Pecuarias*, 1(4), 417-432.
- Mondy R.W. y Noe R. (2005). *Administración de Recursos Humanos*, (9ª. Ed.), México D.F.: Editorial Pearson Prentice Hall.
- Neuschel, R. (2010). *Servir, prioridad del liderazgo efectivo*, México, D.F.: Editorial Panorama.
- Nosnik, A. y Martínez de Velasco, A. (2010). *Comunicación organizacional práctica*, México, D.F.: Editorial Trillas.
- Nosnik, A. (2001). *El Análisis de Sistemas de Comunicación en las organizaciones: 10 años después*, capítulo publicado en: Fernández Collado, Carlos, *Comunicación en las Organizaciones*, (2ª. Ed.), México, D.F.: Editorial Trillas.
- Peters, T. (2011). *The Little Big Things 163 Ways to Pursue Excellence*. New York, USA: Harper Collins Publishers.
- Puchol et al. (2006). *El libro de las Habilidades Directivas*, (2ª. Ed.), Madrid, España: Ediciones Díaz de Santos.
- Rokeach, M. (1973). *The Nature of Human Values*, New York, USA: Free Pr.
- Thompson A. A. y Strickland A. (2004). *Administración Estratégica*, (13ª. Ed.). México, D.F.: Editorial Mc Graw Hill.
- Unión Europea, *Síntesis de la legislación para la definición de pequeñas y medianas empresas*. Recuperada el 1º de abril de 2015 de:http://europa.eu/legislation_summaries/other/n26001_es.htm
- Velásquez, C. (2008). *The Blue Ocean Strategy. Leadership: Magazine For Managers*, 5(14), 19-29.
- Villarreal O. y Landeta J. (2007). *El estudio de casos como metodología de investigación científica en economía de la empresa y dirección estratégica*. Recuperado de <http://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=2517663>