

UNIVERSIDAD AUTONOMA METROPOLITANA

Casa Abierta al Tiempo

UNIDAD. IZTAPALAPA

✓ DIVISION. CIENCIAS SOCIALES Y HUMANIDADES

✓ CARRERA. LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MATERIA. SEMINARIO DE INVESTIGACION III

**✓ TITULO. ANALISIS ESTRUCTURAL DE LA EMPRESA:
"SMARTKETING S.A. DE C.V."**

✓ FECHA. JUNIO DE 1998

✓ ALUMNA. DE LA TRINIDAD GARCIA OLGA

MATRICULA. 92226576

ASESOR: MA. CRISTINA ESCOBAR ITURBE

C. Escobar I.

INDICE

	PAG.
CAPITULO 1.	
ANTECEDENTES HISTORICOS	3
CAPITULO 2	
OPERACIONES ACTUALES	8
CAPITULO 3.	
DESCRIPCION DEL ORGANIGRAMA	9
DIRECCION GENERAL	11
DIRECCION DE PROYECTOS	13
DIRECCION DE PLANEACION Y MERCADOTECNIA	14
DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO	16
DEPARTAMENTO DE CAMPO	17
DIRECCION DE CAMPO	17
COORDINACION DE ESTUDIOS TRACKING	18
COORDINACION DE ESTDUIOS AD HOC	20
SUPERVISION RESPONSABLE	22
SUPERVISION DE CAMPO	23
INVESTIGADORES DE CAMPO	23

	PAG
DEPARTAMENTO DE PROCESO	24
DEPARTAMENTO DE EDICION- CODIFICACION (CONTROL DE CALIDAD)	26
COORDINACION DE EDICION- CIDIFICACION	26
EDITORAS/CODIFICADORAS	27
DEPARTAMENTO DE CAPTURA	32
COORDINACION DE CAPTURA	32
CAPTURISTAS	32
DEPARTAMENTO DE TABULACION	33
DEPARTAMENTO DE DISEÑO	35
ESTUDIOS CUALITATIVOS (SESIONES DE GRUPO)	36
COORDINACION DE SESIONES DE GRUPO	36
AUXILIAR DE SESIONES DE GRUPO	37
CAPITULO 4.	
DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA	38
CAPITULO 5.	
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	49
ANEXO	
ESTUDIOS CONSECUTIVOS	54
ANALISIS FUNCIONAL	56
BIBLIOGRAFIA	59

CAPITULO 1

ANTECEDENTES HISTÓRICOS.

"Investigación de mercados una área con muchas posibilidades en el mercado"... esa fue la idea que impulsó a Irene Reséndiz fundadora y Directora General de Smartketing a crear una empresa que prestara un servicio integral a todos sus posibles clientes como Investigadora de Mercados.

Smartketing S.A. de C.V. surge formalmente el 4 de agosto de 1992 sus primeras instalaciones fueron la casa de la Licenciada Reséndiz, y los únicos conocimientos sobre el negocio eran la experiencia que como consultores tenían la Licenciada y un compañero que había trabajado con ella en Procter & Gamble (P&G), esta experiencia obtenida de una empresa tan prestigiada les permitió visualizar ciertas ventajas competitivas, dado que había pequeñas, medianas y grandes compañías que se desarrollaban como Investigadoras de Mercados.

Mediante un pequeño sondeo que realizaron la Licenciada. Reséndiz y su socio obtuvieron que de casi 142 compañías existentes ninguna ofrecía servicios completos por ello la misión de Smartketing. desde el principio fue dar un **servicio integral** a sus clientes, involucrarse desde el principio del problema, ser propositivos, diseñar estudios con todas sus etapas (campo, proceso, diseño y presentación), para que una vez que se obtenga toda la información se puedan generar alternativas de mercadotecnia que sirvan al desarrollo del producto dentro del mercado, de ahí que su lema sea:

La inteligencia aplicada a la Mercadotecnia.

Financieramente hablando la compañía tenía como único respaldo un pequeño capital que la Licenciada Reséndiz había ahorrado tiempo atrás, el cual sólo sirvió para comprar una computadora en la que se realizaba todo el trabajo y para pagar los primeros meses de renta de

una oficina que fue rentada dos meses después, así como la nómina de los seis empleados quienes constituían Smartketing S.A.

La oficina que fue rentada se ubicaba en Av. Universidad; a partir de aquí comienza la odisea empresarial; primeramente se entrenó a las seis personas como investigadores aún cuando no sabían nada de investigación, las bases eran la experiencia en mercadotecnia e investigación de mercados obtenida de P&G, posteriormente se preparó a la gente para que pudieran fungir como supervisores de campo y posteriormente empezarían a dirigir la investigación de los primeros estudios que realizara la compañía.

Durante los dos primeros meses la Directora General y su socio visitaron a cincuenta y dos compañías dándose cuenta que la realidad no era nada fácil; los posibles clientes pidieron varias cotizaciones, pero sólo eso.

Smartketing ya no tenía ningún soporte económico, en el mes de octubre estando a punto de cerrar, llegaron los primeros dos estudios los cuales se realizaron para International Flavor and Fragrances (IFF) y para 3M de México, eso fue lo que salvó a la compañía permitiéndole seguir adelante.

Durante octubre y noviembre se realizaron dos estudios más para los mismos clientes; a la par del comienzo de Smartketing la Licenciada Reséndiz confirmó estar embarazada por lo que fue necesarios capacitar a una persona que estuviera al frente de la compañía durante la ausencia de la Directora General.

Para mayo de 1993 se agotaron nuevamente los recursos financieros, por lo que se recurrió a préstamos con familiares y amigos, ya que recurrir al banco sería como empeñar a la compañía de por vida. Para el segundo semestre de 1993 las cosas mejoraron notablemente, el servicio de la empresa fue requerido con más constancia cerrando ese

año con veintiocho estudios aproximadamente; los clientes más constantes fueron Bimbo, IFF y 3M de México. (Ver anexo).

La sociedad que se estableció en un principio no resultó óptima ya que empezaron a surgir graves problemas por el manejo de los recursos financieros, pues la Directora General era quien aportaba el capital necesario para cubrir gastos y todas las necesidades de la empresa y el socio era quien se lo gastaba. Por ello fue necesario controlar las salidas de capital y la chequera se redujo sólo a una firma que fue la de la Licenciada Reséndiz.

Para principios de 1994 se deshizo la sociedad pues los problemas fueron aun más fuertes. La Directora General lamentaba no saber administrar adecuadamente los recursos con los que contaba la empresa, pues sabía que Smartketing con el servicio que ofrecía podía salir adelante y sobre todo tenía un gran futuro.

Es en ese mismo año surge la oportunidad de asociarse con Marketing Research otra compañía que prestaba los mismos servicios que Smartketing, fue entonces cuando la Directora General decide hacer un balance para analizar la situación de su compañía y se encontró con una deuda de \$38,000.00 aproximadamente, así que era urgente tomar una decisión que ayudara a resolver la situación de la compañía.

La Licenciada Reséndiz decidió asociarse con Marketing Research y se da un plazo de cuatro meses para cubrir la deuda que tenía de lo contrario cerraría definitivamente la compañía. Una vez asociada Smartketing con Marketing Research se obtuvieron grandes ventajas, pues se consiguieron grandes cuentas (estudios que realizar), cerrando el año con treinta y cinco estudios (ver anexo).

Todo lo anterior le permitió a la Licenciada Reséndiz cubrir todos los compromisos financieros y una vez más Smartketing se mantenía en el mercado de servicios. El beneficio que de esta sociedad se obtuvo no

sólo fue económico, ya que también se adquirieron conocimientos para administrar mejor una empresa.

Puede considerarse 1994 como el periodo de estabilización de Smartketing, en principio por el número de estudios realizados, pero lo más importante fue el reconocimiento que empezó a tener gracias a los clientes para quien había estado trabajando hasta ese momento; prueba de ello fue que compañías extranjeras empezaron a requerir cotizaciones para la realización de algún estudio.

Este año fue un constante mejorar, fue aprender que entre más clientes tienes más experiencia adquieres y eso permite cimentar bases sólidas para ampliar el segmento de mercado lo que significa desarrollo y crecimiento para la empresa.

Esta estabilidad permitió a Smartketing iniciar 1995 con varios estudios y para el primer bimestre la Licenciada Reséndiz decide separarse de Marketing Research para continuar con la Investigación de mercados pero de manera independiente.

Después de separarse de Marketing Research Smartketing regresa con todos sus empleados a la casa de la Licenciada Reséndiz; de empleados y dado las necesidades de la pequeña empresa, después de dos meses se instalan en un edificio ubicado en la calle de Tepic de la colonia Roma. Smartketing contaba en este momento con aproximadamente 70 personas que desempeñaban diversas labores dentro de la empresa

1995 significa la consolidación de Smartketing; puede hablarse de una microempresa con la experiencia suficiente en su ramo - investigación de mercados - que cuenta con gente especializada en cada área, requisito esencial para ofrecer un servicio integral.

En este año ingresa a Smartketing Leonorilda Sánchez con amplia experiencia en publicidad ocupando el cargo de Directora de Planeación

y Mercadotecnia; simultáneamente a su ingreso se empezó a estudiar la posibilidad de ofrecer un nuevo servicio, la realización de estudios cualitativos, pero para ello se necesitaba un espacio más grande pues era necesaria la instalación de una Cámara Gessell.

Dado el proyecto de los estudios cualitativos fue necesario buscar nuevamente un lugar más amplio así que Smartketing cambia nuevamente de domicilio trasladándose esta vez a una casa privada ubicada en Aguascalientes No.79 de la colonia Roma Sur.

CAPITULO 2.

OPERACIONES ACTUALES

Actualmente la casa que renta en la colonia Roma, ha sido acondicionada para desempeñar la actividad de la empresa. Además cuenta con tres plazas al interior de la República en las ciudades de Monterrey, Guadalajara y León en donde tiene gente de planta que se encarga de realizar el levantamiento de encuestas las cuales son enviadas a México para ser procesadas y de esta forma se desarrolla el estudio.

En promedio la empresa cuenta con cuarenta y nueve empleados de los cuales cuarenta y uno trabajan para Smartketing de México y el resto está dividido en las ciudades mencionadas.

Dado el desempeño que ha tenido la empresa se clasifica como una Institución Ejecutora, es decir realiza la investigación de mercados, teniendo como propósito suministrar información para el uso de otras organizaciones, que en este caso son los clientes que solicitan su servicio. Además puede considerarse un proveedor completo, pues dentro de sus actividades está:

- Elaborar trabajos de definición de problemas (propuestas);
- Diseñar cuestionarios;
- Realizar entrevistas;
- Edita, codifica y tabula información;
- Analiza e interpreta los resultados tabulares;
- Realiza estudios cualitativos
- Diseña la presentación gráfica de los resultados obtenidos tanto en estudios cuantitativos como en los estudios cualitativos..

CAPITULO 3.

DESCRIPCIÓN DEL ORGANIGRAMA GENERAL

Dado la demanda que la empresa ha tenido en la prestación de sus servicios el organigrama hoy día está compuesto de cuatro direcciones:

- I. Dirección General;
- II. Dirección de Proyectos;
- III. Dirección de Planeación y Mercadotecnia ;
- IV. Administración

Existen otras subdivisiones que son los diferentes departamentos que componen el proceso de la investigación de mercados, éstos son:

1) Departamento de Campo.

- 1.1 Dirección de campo
- 1.2 Coordinación de Estudios Tracking
 - 1.2.1 Supervisores
 - 1.2.2 Investigadores
- 1.3 Coordinación de Estudios Ad Hoc
 - 1.3.1 Supervisores
 - 1.3.2 Investigadores

2) Departamento de Proceso

2.1 Coordinación del Departamento de Proceso

2.2 Departamento de Edición/Codificación (Control de calidad)

2.2.1 Coordinación Edición/Codificación.

2.2.2 Editoras/codificadoras

2.3 Departamento de Captura.

2.3.1 Coordinación de captura

2.3.2 Capturistas

2.4 Departamento de Tabulación

2.4.1 Coordinación de Tracking Gomas y pastillas

2.4.2 Coordinación de Tracking Brandies y rones

2.4.3 Coordinación de estudios Ah-Doc

3) Departamento de Diseño

3.1 Coordinación de Diseño y presentaciones

3.2 Auxiliar de diseño y presentaciones

4) Departamento de Estudios Cualitativos (Sesiones de grupo).

4.1 Coordinación de sesiones

4.2 Auxiliar de sesiones

DIRECCIÓN GENERAL

Smartketing S.A. está encabezado por la Licenciada Irene Reséndiz Directora General de Servicios de Investigación y como tal se encarga de coordinar las actividades de las Direcciones que conforman dicha empresa.

Las actividades que la Directora General realiza son:

- I. Mantener constante comunicación con los directores y coordinadores de las otras áreas, pues es ella quien toma las decisiones que sacaran adelante los proyectos de investigación que se llevan a cabo.
- II. Ella trata directamente con los clientes que solicitan el servicio de la empresa, para determinar las condiciones sobre las cuales se trabajará, tratando de adecuar el proceso de investigación a las necesidades del cliente.
- III. Cuando un cliente está interesado en el servicio de la empresa generalmente la directora se reúne con la directora de proyectos y con la Directora de Planeación quienes le ayudan a presupuestar el costo del estudio que se vaya a realizar.
- IV. También a ella le corresponde la asignación de los recursos financieros que son necesarios para cubrir los gastos de todas las áreas de la empresa, para ello está en constante comunicación con la administradora y el contador.
- V. Respecto a la administración de los recursos humanos ella a delegado cierta autoridad a los Coordinadores de los departamentos de proceso y campo para que determinen quien se va o quien ingresa a la empresa; sin embargo es ella quien decide la contratación de la mayoría del personal ya que no se cuenta con un departamento de selección de

personal, por lo que la contratación generalmente se hace por amistad o recomendación.

VI. Una vez que un estudio a sido realizado, es la directora quien presenta al cliente los resultados o conclusiones que de la investigación se hallan obtenido; la presentación se lleva a cabo a manera de exposición y para ello solicita la colaboración de las directoras antes mencionada.

DIRECCIÓN DE PROYECTOS

En esta Dirección es Angélica Ibarra quien se encarga de coordinar esta área.

Una vez que el estudio ha sido aprobado por el cliente, es la Directora de proyectos quien se encarga de:

- I.. Determinar el tiempo que será necesario para realizarlo;
- II: Propone el tipo de cuestionario que se utilizará, así como las cuotas (nivel socioeconómico, edad y sexo de la gente que ser entrevistada) requeridas para obtener los resultados que se buscan;
- II. Determina cuanta gente es necesaria para procesar toda la información, por ello siempre está en contacto con el Departamento de Campo y Proceso;
- IV. Determina el criterio que se utilizará a la hora de editar y codificar las entrevistas;
- V. Informa al Departamento de tabulación el tipo de reporte que se requiere para hacer el análisis final
- VI. Revisa el análisis que le es entregado por el Departamento de tabulación.
- VII. Se comunica con el Departamento de diseño para preparar la presentación gráfica de los resultados obtenidos;
- VIII. Elabora el reporte final que será entregado al cliente; y
- IX. Expone al cliente en coordinación con la Directora general o con la Directora de Planeación las conclusiones que contenga el reporte escrito.

DIRECCIÓN DE PLANEACIÓN Y MERCADOTECNIA

Esta a cargo de Norma Pérez Cervantes quien ocupa el puesto de Directora de Planeación y mercadotecnia. Las actividades que como Directora de esta área realiza son:

- I. Contactar a los posibles clientes que estén interesados en la realización de estudios cualitativos o cuantitativos.
- II. Expone al cliente todo lo que Smartketing ofrece dentro de su ramo.
- III. Toma la iniciativa para sugerir la mejor realización de un proyecto de acuerdo a las necesidades del cliente.
- IV. Una vez que el cliente está interesado en realizar el estudio la Directora de Planeación y mercadotecnia se reúne con la Directora General y con la Directora de Proyectos para que de manera conjunta determinen las características y necesidades del estudio, con lo que se especifican los tiempos de trabajo y los costos que ello implica, una vez contemplado todo lo anterior podrán determinarse las cláusulas del contrato.

Cuando Smartketing realiza **estudios cualitativos** (sesiones de grupo). La Directora de Planeación se encarga de:

1. Comunicarse con el cliente que requirió este estudio.
2. Se comunica con la Coordinadora de sesiones para informarle las características demográficas que deberá cubrir la gente que se requerirá para la sesión (nivel socioeconómico, ocupación, edad, sexo, etc.); así como todos los materiales necesarios (fichas demográficas, productos, etc.)
3. Una vez que se ha llevado a cabo la sesión recopila toda la

información obtenida para analizarla.

4. Una vez que tiene el análisis se dirige al Departamento de Diseño y especifica el tipo de presentación que se utilizará para mostrar al cliente los resultados que se obtuvieron del estudio realizado.

5 Una vez que tiene todo el material elabora el reporte que será entregado y expuesto al cliente.

DEPARTAMENTO ADMINISTRATIVO

Las operaciones de carácter administrativo son realizadas por Pilar Martínez y el contador Isaías Reséndiz quien conjuntamente atienden las diversas necesidades que la empresa va requiriendo; tales como:

I. Llevar un control del personal que labora en la empresa. Para ello archiva los documentos personales de cada empleado los cuales quedan registrados con un número que utiliza para cualquier trámite.

II. Se comunica con clientes y proveedores para determinar la fecha y forma de pago por los servicios dados o recibidos por la empresa.

III. Realiza la nómina de pago de todo el personal de la empresa.

IV. Atiende las necesidades de carácter técnico que los empleados llegan a tener durante la realización de sus actividades.

V. Comunica a la Dirección General los problemas y necesidades que se van presentado en la empresa.

VI: Registra los gastos de caja chica que se realizan durante un período determinado de tiempo,

VII. Reporta al contador los gastos realizados.

El contador realiza actividades como:

I. Registrar los gastos administrativos y de operación que la empresa va realizando.

II. Realiza las operaciones necesarias para el buen funcionamiento fiscal de la empresa.

DEPARTAMENTO DE CAMPO

El departamento de campo se encarga de realizar la aplicación de los cuestionarios que han sido diseñados para obtener una información específica, la cual ha sido requerida por el cliente que contrató los servicios de la empresa.

Dentro del departamento de campo no existen subdepartamentos sino que cada persona que compone dicha área tiene a su cargo la Coordinación de los diferentes estudios que realiza la empresa.

DIRECCIÓN DE CAMPO

La Dirección de Campo está a cargo de Carmen Montiel quien desempeña el papel de Directora de Campo sus actividades principales son:

- I. Supervisar el trabajo de coordinadores, supervisores e investigadores.
- II. Calendarizar los estudios que se realizaran dentro de la empresa
- III. Realiza los planes de trabajo donde se especifican las actividades a seguir durante el levantamiento de encuestas para un estudio.
- IV. Realiza las estadísticas necesarias para conocer el universo que servirá de muestra para el estudio.
- V. Realiza las cotizaciones para tener un conocimiento previo de los gastos y costos relativos al departamento de campo para la realización de un "X" estudio.
- VI. Participa en las juntas de toma de decisiones que realiza la Dirección General.
- VII. Prepara el reporte de nómina, que le es requerido por la Administración

COORDINACIÓN DE ESTUDIOS TRACKING

Un *Estudio Tracking* es una evaluación de campañas publicitarias. Es un estudio en el cual se rastrea la opinión y la actitud de la gente respecto a las campañas publicitarias de algún producto en específico. Por lo tanto estos estudios se manejan por medio de contratos que abarcan de seis meses a un año, lo que duran regularmente las campañas publicitarias.

La Coordinación de estos estudios está a cargo de Patricio Madrigal quien desempeña las siguientes actividades:

- I. Supervisar a la gente que trabaja exclusivamente para el tracking, ya sea a nivel supervisor o investigador, para así saber lo que está respondiendo la gente.
- II. Supervisa el trabajo realizado en el interior de la república.
- III. Coordina los grupos de investigación.
- IV. Realiza planes y formas de trabajo para realizar los diferentes tipos de estudios que coordina.
- V. Planea que puntos se van a tocar (lugares donde se realizarán las entrevistas).
- VI. Planea los horarios que se manejarán para la realización de las entrevistas.
- VII. Cuando la Directora de Proyectos le presenta cuotas, niveles socioeconómicos, entrevistas y otros parámetros a seguir, planea la mejor forma de cubrir todos éstos.
- VIII. Determina la cantidad de gente (supervisores e investigadores) que se necesita para realizar el levantamiento de entrevistas.

- IX. Realiza la cotización sobre costos de un estudio en cuanto a envíos, viáticos, transporte, duplicación de cuestionarios y nómina.
- X. Se comunica directamente con la administración para cubrir los gastos que se efectúan respecto a compra de tarjetas telefónicas y duplicación de cuestionarios básicamente.
- XI. Reporta periódicamente los avances de los diferentes tracking a la Directora de Proyectos.
- XII. Desarrolla un reporte de las actividades realizadas en campo durante determinado lapso de tiempo a fin de informar a la Directora de campo sobre ello
- XIII. Informa a la Directora de campo sobre las peticiones que los clientes de cada tracking hacen..
- XIV. Realiza el reclutamiento de la gente que trabajará para cada tracking, aun cuando es gente que ya pertenece al equipo permanente de campo.
- XV. Realiza planes para los imprevistos que puedan surgir durante el desarrollo de los estudios, (retraso en los envíos del interior de la República por ejemplo).
- XVI. Capacita a la gente, que tiene a su cargo a fin de corregir los pequeños errores o deficiencias como mala letra, mala dicción, etc.
- XVII. Capacita a la gente a su cargo para elevar la calidad del trabajo realizado. Trata de orientarlos para realizar mejor las entrevistas, para saber abordar a la gente, para obtener más y mejor información.

COORDINACIÓN DE ESTUDIOS AD-HOC

Un *estudio Ad-Hoc* es aquel donde no se lleva un seguimiento continuo. Es un estudio cuantitativo que se aplica a una muestra representativa del universo.

La coordinación de estos estudios está a cargo de Ángeles Cruz quien tiene como actividades:

I. Aclarar las dudas que surjan entre supervisores e investigadores una vez que la Directora de campo ha dado entrenamiento sobre el cuestionario que se va a realizar.

II. Verificar el material requerido para la realización del estudio (cuestionarios, tarjetas, producto, etc.).

III. Lleva un control sobre cuotas especificadas por el cliente, es decir programa la cantidad de entrevistas que se realizarán las cuales contendrán datos específicos como edad, sexo, usuarios, claves de producto y otros.

IV. Checa las salidas diarias de los equipos.

V. Realiza visitas a campo (sale a la calle con el equipo) para supervisar el trabajo de los supervisores.

VI. Planea las actividades del día siguiente.

VII. Recopila diariamente el material (cuestionarios que ya fueron aplicados).

VIII. Edita de manera conjunta con el Supervisor Responsable los cuestionarios antes de ser entregados éstos al departamento de Edición/Codificación.

IX. Registra las cuotas que son cubiertas diariamente para tener un mejor control del trabajo realizado.

X. Realiza un reporte diario de los avances para mantener informada a la Directora de Campo.

XI. Se comunica directamente con la Coordinadora del Departamento de Edición/Codificación tanto para la entrega de los cuestionarios aplicados, así como para verificar los errores que son detectados en el departamento mencionado.

XII. Se encarga del reclutamiento del personal, cuando las necesidades de un estudios así lo requieren.

SUPERVISOR RESPONSABLE

El cargo de supervisión responsable le corresponde a Angelina No se puede hablar de actividades específicas ya que su función principal es: auxiliar tanto a la Directora de Campo como a la Coordinadora de los estudios Ad Hoc.

Sus actividades diarias son variables pues son una combinación de lo que realiza tanto la Directora de Campo como la Coordinadora de los estudios Ad Hoc.

Son las cargas de trabajo quienes determinan las actividades que realizará esta supervisora.

Sin embargo es ella quien substituye a la Coordinadora de los estudios Ad hoc cuando ésta se encuentra en el interior de la República coordinando o supervisando algún estudio.

SUPERVISION DE CAMPO

Son ocho los supervisores de campo incluyendo México y el interior de la República; cada uno de ellos tiene un equipo asignado con el que realiza actividades como:

I. Observar como aplican los investigadores las entrevistas en el campo, como abordan a la gente y en general todo el desenvolvimiento de los investigadores en el campo.

II. Revisan el trabajo una vez que ya ha sido realizado para corregir los posibles errores que el investigador haya tenido.

III. Registra la productividad de los investigadores, para llevar un control del trabajo realizado.

IV. Reporta a su Coordinador las actividades realizadas por cada investigador, así como los problemas o imprevistos que surgieron en el campo.

INVESTIGADORES DE CAMPO

Seis investigadores trabajan en Smartketing de México y seis repartidos en las tres plazas del interior de la República.

Los investigadores son quienes se encargan de suministrar la materia prima con la que se inicia el proceso de Investigación. Para ello salen a la calle a realizar las encuestas con las que se obtendrá la información requerida para el estudio.

Cada investigador tiene asignado un tipo de estudio, un equipo y un supervisor, y el trabajo que realiza depende del trabajo que tenga la compañía en ese momento.

DEPARTAMENTO DE PROCESO

El departamento de Proceso tiene una de las funciones más importantes de la Investigación de Mercados. Aquí es revisada, interpretada, capturada y procesada la información que de campo llega.

COORDINACIÓN DE PROCESO

Este departamento está a cargo de Laura Pazos quien desempeña la función de Coordinadora de Área. Las actividades que realiza son:

- I. Coordina y supervisa las actividades que realiza cada Coordinador de las subdivisiones de este Departamento.
- II. Informa a cada Coordinador los tiempos a los que tendrá que ajustarse para entregar a tiempo el trabajo.
- III. Auxilia a los Coordinadores cuando algún imprevisto sucede (retraso por parte del Departamento de Campo, retraso en la entrega del Departamento de Edición/Codificación, etc.).
- IV. Informa a la Coordinadora de Edición/Codificación sobre los ajustes en los criterios que se tomarán para interpretar cada entrevista.
- V. Se comunica con el departamento de diseño para revisar de manera conjunta el cuestionario que será aplicado en cada estudio.
- VI. Participa en la juntas de toma de decisiones que realiza la Dirección General.
- VII. Se reporta directamente con la Directora de Proyectos para informarle sobre los avances que se tienen del estudios que se está realizando en ese momento; así como para reportarle todos los

problemas que surgen durante este lapso de tiempo (errores de campo, retrasos en la entrega de entrevistas, etc.).

VIII. Prepara el reporte de nómina que le es requerido por la Administración.

La Coordinadora de esta área juega un doble papel ya que a su vez coordina la Tabulación de los estudios Ad Hoc, en ese caso ella se encarga de:

1. Revisar el cuestionario que le es proporcionado por el departamento de diseño, ya que ella determina las columnas y espacios que serán necesarios para codificar el cuestionario.
2. Está en comunicación con la Coordinadora del Departamento de Edición/Codificación para estar enterada de los criterios que se han considerado al codificar las entrevistas.
3. Está en comunicación con el Coordinador de captura para saber el avance que se tiene en la captura de los cuestionarios, además para saber el contenido de la base de datos con la que se está capturando el estudio.
4. Realiza el programa de tabulación con el cual recopilará la información que le reportan los departamentos mencionados.
5. Reporta a la Dirección de Proyectos los resultados finales que han sido obtenidos una vez que ha sido procesada la información..

El Departamento de proceso cuenta con subdivisiones que le permiten mejorar la calidad del trabajo que se realiza; cada área esta coordinada por una persona específica que se encarga de organizar a la gente a su cargo, así como de supervisar el trabajo que realiza cada persona.

DEPARTAMENTO DE EDICIÓN/CODIFICACIÓN (Control de calidad)

COORDINACION DE EDICION/CODIFICAION

Este departamento esta compuesto de una coordinadora y seis editoras/codificadoras.

La coordinación de este departamento está a cargo de Olga de la Trinidad, quien realiza las siguientes actividades:

- I. Recibe el trabajo que de campo llega (entrevistas realizadas).
- II. Revisa y rectifica las cuotas recibidas.
- III: Organiza e informa las actividades que realizará cada persona a su cargo.
- IV. Reparte el material de trabajo.
- V. Revisa el trabajo de cada editora/codificadora realiza.
- VI. Recopila el material editado y lo prepara para la codificación.
- VII. Reporta a la coordinadora de tabulación de estudio a AD-HOC el avance de trabajo realizado en cuanto a edición, así como los errores cometidos en campo.
- VIII. Está en contacto con el departamento de campo para reportar y regresar aquellas entrevistas que contengan errores.
- IX. Reorganiza a la gente a su cargo para iniciar la pretabulación y codificación de entrevistas.

X. Indica a las editoras/codificadoras los criterios a considerar para la codificación de entrevistas; así como el trabajo que cada una realizará.

XI. Recopila y supervisa el material codificado.

XII. Proporciona al coordinador de captura el material codificado para que se inicie la captura del mismo.

XIII. Reporta a la coordinadora de tabulación de estudios AD-HOC el avance diario del material codificado.

XIV. Realiza un reporte final que entrega a la coordinación de proceso, en el que resume las características del estudio realizado; así como el trabajo que se realizó de manera individual y global.

EDITORAS/CODIFICADORAS

Las editoras/codificadoras reciben ese nombre ya que las actividades que realizan son:

A. *Edición.* Es decir revisar cada una de las entrevistas realizadas en campo, teniendo como objetivo primordial eliminar el margen de error al cien por ciento, pues si llegase haber uno éste sería mínimo. Para ello se debe seguir la secuencia del cuestionario tal y como esta diseñado.

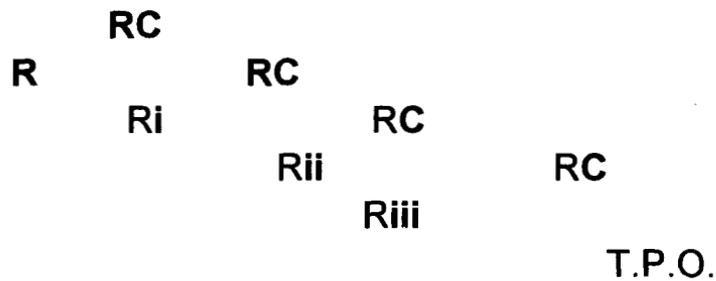
El trabajo de edición permite determinar los resultados finales de los estudios, para cubrir todo o parte del universo (muestra) que se necesite en base a los requerimientos de cada estudio y cada cliente.

Un ejemplo de como se lleva a cabo este trabajo es cuando el investigador de campo :

- I. No entendió o supo hacer el sondeo y pregunto de más, deberá eliminarse o tachar aquello que sobre;
- II. Si debió preguntar más (insistir) y no lo hizo, se marca como pregunta incompleta;
- III. Si tiene razones (respuestas) anotadas pero olvido marcarlas éstas serán marcadas.

Para determinar el criterio que defina lo anterior se considera un esquema de sondeo en el cual tenemos :

ESQUEMA DE SONDEO



Donde:

R equivale a la respuesta

Rc equivale a la respuesta completa

Ri equivale a la respuesta incompleta (primera insistencia)

Rii equivale a la respuesta incompleta (segunda insistencia)

Riii equivale a la respuesta incompleta (tercera insistencia)

T.P.O. significa todo por obtener

Al sondear una pregunta se recopila información indispensable para el propósito del estudio. Como lo muestra el esquema se sondea a base de insistir sobre una misma pregunta, de manera que el entrevistado (A) de una respuesta completa.

Las "respuestas completas" son un factor muy importante en el área de edición/codificación, ya que ahorran trabajo y minimizan tiempo evitando repetir una entrevista o cancelarla.

A partir del esquema se puede definir en que situación se encuentran las preguntas abiertas de los cuestionarios que se estén editando.

Además al llevar a cabo la edición de cualquier estudio se hará un cuestionario base llamado "Master" el cual está completamente limpio y donde se irán abriendo las columnas y códigos necesarios. Una vez terminada la edición y la información recabada es suficiente entonces se podrá continuar con el siguiente paso.

B. Codificación. La codificación es el razonamiento de como debemos interpretar todas las respuestas individuales de los encuestados en un estudio, sobre preguntas abiertas, es decir su opinión en forma desfavorable/favorable acerca de "X" producto.

Todas las respuestas individuales de los encuestados del estudio en curso deben dar como resultado un conjunto de cuadros cuidadosamente categorizados y organizados, a fin de que su análisis permita el desarrollo de conclusiones y recomendaciones.

Previo a la codificación se realiza una Tabulación Manual (pretabulación) la cual consiste en separar entrevistas por concepto o producto y/o muestra, para columnas específicas de preguntas cerradas y tener de esa forma resultados previos.

I. Numeración de entrevistas

El primer paso que se realiza cuando las entrevistas llegan de campo, es la numeración de los cuestionarios, lo cual sirve para verificar el total de la cuota especificada teniendo así un mejor control de las mismas.

II. Diseño de Códigos

El diseño de códigos se obtiene de la pretabulación, es decir de una lista de respuestas que se han dado a una misma pregunta y de su frecuencia, lo cual permite ir clasificando o agrupando los comentarios, a estas agrupaciones se les asigna un número o signo (&,-,0,1,2,3,4,5,6,7,8,9) de tal manera que puedan ser tabulados después de haber sido codificados.

Estos números y símbolos son alternados con columnas las cuales no deben rebasar un máximo de ochenta, pues es el estándar que marca el MRD TAB de computación.

III. Desarrollo de Códigos

La codificación se desarrolla propiamente para las preguntas abiertas, las cuales generan una amplia gama de respuestas y/o contestaciones demasiado variadas y numerosas. Para éstas preguntas en el cuestionario existe un paso a fin de que el investigador anote las respuestas textualmente; para que posteriormente sean categorizadas o codificadas.

En esta fase se detectan posibles errores de campo como son:

- Marcas repetidas en una columna;
- Columnas que no fueron completadas;
- Respuestas incompletas que no tuvieron insistencia, etc.

Codificar no es simplemente poner códigos a las palabras dichas por las personas, sino entender el significado de lo que se ha respondido, para ello se debe leer cuidadosamente cada respuesta de los encuestados antes de codificar, ya que ésta es la única manera de asegurar que las ideas captadas son las correctas y el criterio utilizado es el apropiado.

Cuando se termina la edición y codificación de los cuestionarios la información que contienen éstos está lista para ser procesada en el departamento de captura.

DEPARTAMENTO DE CAPTURA

Este departamento está compuesto por un Coordinador y dos capturistas.

COORDINACIÓN DE CAPTURA

La Coordinación está a cargo de Gerardo Cabrera y las funciones que realiza son:

- I. Realiza la base de datos que servirá para la captura del cuestionario del estudio que se esté desarrollando en ese momento.
- II. Asigna a cada capturista el trabajo a realizar diariamente.
- III. Lleva el control del trabajo individual, lo que le permite tener una mejor organización del mismo; así como de la información capturada.
- IV. Revisa la información capturada a fin de corregir los errores cometidos durante la captura.
- V. Registra toda la información en un solo disco el cual pasará al Departamento de Tabulación.

CAPTURISTAS.

La función de los capturistas es:

1. Capturar todas las respuestas contenidas en los cuestionarios. Para ello cada una tiene un estudio asignado (Tracking gomas; pastillas; brandies y rones; o estudios ad hoc).
2. Revisar su captura antes de entregarla al Coordinador.

Cuando todos los cuestionarios fueron capturados y el Coordinador ha terminado toda la revisión de captura, la información recabada en la base de datos pasa al Departamento de Tabulación.

DEPARTAMENTO DE TABULACIÓN.

En el departamento de Tabulación se realiza la última fase del proceso de la información que se levantó en campo.

Una vez que las entrevistas han sido editadas/codificadas y capturadas, es el Departamento de Tabulación quien se encarga de conjuntar la información para obtener los resultados finales, los cuales se concentran en tablas que puedan ser leídas e interpretadas por cualquier persona.

En este departamento existen tres coordinadoras sin una Coordinación general, sino que cada una tiene a su cargo el proceso de información de un estudio específico, pero las actividades que cada una realiza son similares; dichas actividades son:

- I. Recibir el trabajo realizado en campo.
- II. Verificar las cuótas (número de entrevistas) que le son entregadas.
- III. Entregar al Departamento de edición/Codificación las entrevistas para que se inicie el procesamiento de la información.
- IV. Informa a la gente que está a su cargo de los cambios surgidos en el estudio; así como de los tiempos de que dispone cada departamento para realizar su trabajo.
- V. Está en contacto con el Coordinador de captura para verificar el avance diario de la información capturada, lo que le permite calcular los tiempos de que dispone para realizar sus demás actividades.
- VI. Crea el programa que servirá para analizar, interpretar y resumir la información que el departamento de captura le proporciona.
- VII. Correr el programa siguiendo las instrucciones que le da la Dirección de Proyectos.

VIII. Verificar que los resultados cierren al cien por ciento , de lo contrario es necesario buscar y corregir los errores que contengan los datos analizados.

IX. Reporta los resultados obtenidos a la Directora de Proyectos.

X. Proporciona todo tipo de información y resultados que le solicite la Dirección General, la Dirección de Planeación y Mercadotecnia o la Dirección de Proyectos durante el desarrollo del estudio y posteriormente si el cliente lo requiere.

DEPARTAMENTO DE DISEÑO

Son dos las actividades primordiales de este departamento y que son realizar el diseño de cuestionarios y presentaciones. Está a cargo de Martín Govela quien funge como Coordinador del mismo.

Las actividades que realiza al diseñar un cuestionario son:

- I. Analizar los objetivos de la investigación que se va a realizar.
- II. Comunicarse con el Departamento de Campo y Proceso para conocer la metodología con la que trabajarán.
- III. Elegir la mejor opción para crear el cuestionario, es decir,
 - * Crea el cuestionario en base a los puntos que cubren el objetivo de estudio.
 - * El cuestionario está en inglés y sólo lo traduce y estructura para aplicarlo en México.
 - * Revisa cuestionarios master que se hayan aplicado en estudios similares para obtener uno parecido.
 - * Existen otras técnicas de trabajo que utiliza para este tipo de diseño.

Las actividades primordiales para realizar las presentaciones son:

- I Crea la metodología más apropiada para la realización de las presentaciones.
- II. Transfiere los datos numéricos obtenidos en el Departamento de Tabulación, a gráficos y tablas especiales.

Las actividades que realiza son tanto para estudios cuantitativos como cualitativos. Las cuales intercala con otras diversas en el caso de que haya un estudio cuantitativo (manejo de equipo de la Cámara Gessell).

ESTUDIOS CUANTITATIVOS (Sesiones de Grupo)

Otros de los servicios que ofrece Smartketing dentro de sus instalaciones es la realización de estudios cualitativos conocidos como sesiones de grupo.

Las sesiones de grupo son, generalmente el primer paso en la exploración de temas a investigar con algún grupo identificado de la población de estudio. Puede proporcionar ideas originales e hipótesis que sirvan de base para una investigación posterior de tipo cuantitativo, siendo esta última, actividad de la empresa.

Para llevar a cabo las sesiones de grupo Smartketing cuenta con su propia Cámara Gessell, la cuál esta acondicionada como una sala de juntas con un gran cristal por el cual el cliente puede observar todo lo que sucede en las sesiones; parte de ésta cámara lo es la sala de observación ahí hay un monitor en el que también se puede observar lo que sucede en la sesión si es que al cliente le incomoda estar en la sala obscura de la cámara, o bien cuando son varios los observadores.

COORDINACION DE SESIONES DE GRUPO

La Directora de Planeación y Mercadotecnia y la Coordinadora de sesiones se encargan de organizar las actividades a seguir en cada sesión.

Para la realización de las sesiones de grupo existe una Coordinadora la cual se encarga de:

I. Contrata los servicios de reclutadoras quienes se encargan de buscar a la gente con la que se harán las sesiones.

II. Realiza la compra de despensa para la atención de los panelistas y clientes

III. Elige y compra los regalos que obsequiarán a los panelistas que participen en la sesión.

IV. Informa y justifica a la Administración los gastos realizados en cada sesión.

AUXILIAR DE SESIONES DE GRUPO

Existe una persona que se encarga de auxiliar a la Coordinadora en actividades diversas en el momento en que se efectúa la sesión como por ejemplo

- * Revisar los filtros de los panelistas
- * Atender a los clientes y panelistas

Posteriormente a la sesión se hace el análisis correspondiente y el auxiliar en ocasiones se encarga de la captura de la información, para la presentación correspondiente

CAPITULO 4

DIAGNOSTICO DE LA EMPRESA

Smartketing S.A. de C.V. es una microempresa dedicada al servicio en la Investigación de Mercados. su principal objetivo es ofrecer un servicio integral a todos sus clientes , los cuales ha ganado a través de concursos en los que la principal ventaja que ofrece es el tiempo de realización del estudio lo cual se traduce en un ahorro en costos para los clientes que llegan a contratar el servicio de la empresa.

Precisamente a partir de las propuestas que elabora la Dirección General comienza uno de los graves problemas de Smarketing S.A de C. V. y que es el tiempo que ofrece para desarrollar un estudio.

La Dirección General en cooperación con la Dirección de Proyectos determinan el tiempo que consideran necesario para que cada departamento de la empresa realice su trabajo. Lo anterior funciona siempre y cuando no surjan imprevistos durante el desarrollo del estudio.

Pocas veces la Dirección General se reúne con los Coordinadores generales de los diversos departamentos, para platicar y de alguna forma indagar si las condiciones de trabajo que ofrece a los clientes de la empresa son adecuadas y más que eso, si están dentro de las posibilidades que cada departamento tiene dado los recursos técnicos, financieros y humanos con los que cuenta.

Lo anterior provoca un constante desbalance de las actividades que cada departamento tiene asignadas.

Así por ejemplo para el Departamento de Campo el trabajar bajo presiones de tiempo se ve reflejado en la calidad del trabajo que realiza, ya que si la carga de trabajo es grande es necesario contratar a empleados eventuales.

La empresa no cuenta con un equipo de campo permanente, sino con un pequeño Staff. A lo anterior se agregan la carencia o retraso en el material de trabajo ya que generalmente la duplicación del cuestionario se realiza el día y en el momento en que los investigadores recibirán la capacitación sobre el estudio a realizar.

La capacitación que reciben los investigadores no puede considerarse la necesaria ni la más eficaz ya que las personas que capacitan, es decir, los coordinadores de cada estudio también carecen de técnicas y conocimientos que le permitan ofrecer un trabajo con un cien por ciento de calidad, ellos tienen la obligación de aprender con el transcurso del tiempo y una vez que se halla cometido el error.

Tanto las necesidades técnicas como materiales son inminentes en este departamento, más sin embargo, la Dirección General pocas veces se entera ya que las prisas y tiempos con los que se trabaja la mantienen ocupada en otras actividades relacionadas con el cliente más que con la empresa.

Otro descuido muy importante son los investigadores al interior de la República a quien rara vez se les supervisa, lo que significa que las fallas que se llegan a suscitar se resuelven en poca medida.

Hay una constante limitación de acciones y pensamientos, la gente no aporta nada a la Dirección excepto el trabajo planeado por la misma Dirección.

Un poco salva a este departamento las relaciones que se han establecido entre los empleados los empleados al interior; la gente ha entendido que para su departamento son importantes más no para la organización como tal, ya que la comunicación y las relaciones con otras áreas es muy restringida provocando con ello actitudes de indiferencia.

Sin embargo a pesar de las limitaciones e imprevistos el tiempo siempre apremiante conduce a la terminación del trabajo no importa

como, esta deficiencia en ocasiones se paga con la repetición del trabajo o que significa para la empresa pérdidas en costas y gastos.

Las presiones del tiempo son arrastradas a todas las áreas de la empresa en las cuales se combinan con otros conflictos ya existentes y eso provoca un desequilibrio organizacional inmenso.

En el Departamento de Edición/Codificación existen constantes problemas personales , los cuales afectan el desempeño del personal, una de las causas es la carencia de liderazgo que existe, pues no existe una persona que dirija o tome el papel de líder en tanto que el puesto de la Coordinación sólo se queda en nombramiento ya que no se tiene poder de decisión y su autoridad es casi nula.

También existen factores externos que son básicamente la intervención constante de la Coordinadora de área respecto a los problemas personales más que de trabajo; así como la preferencia tan notoria por parte de otros departamentos de la empresa debido a las relaciones de amistad que se han establecido.

La consecuencia de ello afecta al desempeño laboral pues al no haber quien controle a la gente se observa:

- Menor lealtad grupal;
- Metas bajas de desempeño;
- Más conflictos y menos cooperación;
- Menor motivación para producir y como consecuencia no se puede de una calidad en el trabajo que se realiza.

Por otra parte se crea una actitud del personal en la que:

- Hay incorfomidad y malestar con las actividades que desempeña cada persona;
- Las decisiones tomadas a cualquier nivel de Dirección se asumen como imposición y restricciones en el área de trabajo, así como en el desempeño individual.

- No hay respeto hacia la gente que Coordina o dirige dado las relaciones que se establecen con la gente de más peso en la empresa.
- No hay respeto hacia la Coordinación de área, todo se toma a juego o se confunde con amistad.

En el Departamento de Captura se observa una incorfomidad respecto a la Coordinación ya que las capturistas no están de acuerdo con las actividades que desempeña el Coordinador eso provoca una renuencia a cooperar desempeñando otras actividades que permitirían un mejor funcionamiento de dicho departamento.

Dentro del Departamento de Tabulación no existen los recursos técnicos necesarios para mejorar el desempeño laboral con lo que se elevaría la calidad del trabajo realizado.

Lo anterior se ve reflejo en tanto se cuenta con sólo un equipo de cómputo que contiene el paquete estadístico que permite realizar la tabulación de los estudios. Además no se cuenta con la capacitación necesaria para desarrollar técnicas más eficientes y actuales de trabajo.

La evolución del departamento de Diseño ha sido notable más sin embargo la capacitación y actualización que tiene el encargado de esta área no es la suficiente, se podría afirmar que es casi nula, más bien es una autocapacitación lo que se realiza.

Algo importante es la alta de recursos técnicos, se tiene una computadora pero su capacidad y paquetería contenida no aporta gran ayuda para la calidad de las presentaciones.

El trabajo tiene que ser adaptado lo más posible a los recursos técnicos con que se cuenta y eso alarga un poco el tiempo de entrega del trabajo para la Dirección de Proyectos.

La mano de obra es reducida, sólo el coordinador se encarga de realizar todo el trabajo; cuenta con una persona que le auxilia cuando las

cargas de trabajo son grandes o por alguna razón llegase a faltar, pero esta persona no es permanente en el departamento.

Los problemas de cada subdivisión al conjuntarse han provocado la falta de organización lo cual representa un grave problema al que se enfrenta el Departamento de Proceso pues esto no permite realizar un trabajo eficiente (mejor utilización de los recursos disponibles) y eficaz (alcanzar los objetivos a través de los recursos disponibles).

La desorganización del departamento generalmente retrasa las actividades que en él se desempeñan, por lo que es necesario rotar al personal cubriendo aquellos huecos que no permiten terminar un proceso por lo que una gente de captura puede editar si eso hace falta o la gente de edición/codificación puede capturar, salir a campo o desempeñar alguna otra actividad distinta a la que habitualmente realiza.

Así que el factor tiempo es una condición de trabajo y se debe de cumplir; cuando las cargas de trabajo son intensas es necesario cubrir tiempos extras los cuales no son siempre pagados, pues se quejan de calidad del trabajo realizado sin tomar en cuenta las causas.

Aunado a ello el personal se está descansando constantemente, pues todos están en régimen de honorarios y si no trabaja no se le paga.

Todo lo anterior desmotiva constantemente al personal el cual ya no está dispuesto a cooperar con la empresa, sino más bien se muestra renuente a su trabajo y a la gente que le rodea.

Al igual que en los departamentos anteriores el Departamento de Diseño también se ve afectado por ciertas carencias e imprevistos, ejemplo de ello son: la capacidad del equipo de cómputo es limitada; la paquetería utilizada no es la suficiente, los reportes tabulares se retrasan; existe restricción en el uso del equipo; hay cambios de última hora.

La responsabilidad de sacar adelante el trabajo es total y absolutamente suya pues sólo el trabaja en este departamento y cuando llega a haber grandes cargas de trabajo cuenta con el apoyo de otra persona la cual desempeña una función polivalente dentro de la empresa.

El Coordinador de diseño desempeña otras actividades ya que cuando se realizan estudios cualitativos es el apoyo técnico, para lo cual tiene que dejar pendiente el trabajo que esté realizando en ese momento y que sacará más adelante fuera de su horario normal de trabajo.

Podemos decir que Smartketing ha tenido un crecimiento constante, sin embargo no posee las mejores bases para continuar así, ya que como organización se enfrenta a un serio problema dado la inadecuada administración de los recursos humanos, técnicos y financieros con que cuenta.

Todos los problemas descritos anteriormente han sido clasificados de manera individual, dándonos una clara muestra de lo que se vive en la empresa actualmente; el análisis realizado permite visualizar que la interrelación de todos esos problemas ha generado con el tiempo una cadena de causas y efectos los cuales han tenido consecuencias a nivel organizacional y estructural.

Para llegar a la identificación del problema general al que se enfrenta la compañía fue necesario analizar las diferentes fases de la administración. La primera de ellas es la **Dirección**, al respecto se observa que:

El papel que la Dirección General guarda ante la empresa se ha asumido como la cabeza y representante de Smartketing S.A. de C.V., más no como un líder que dirija y organice. Una prueba de ello es que se ha impuesto más el carisma que el respeto profesional por parte del personal.

En el caso contrario se encuentra la Dirección de Proyectos a quien se considera un látigo para todos los departamentos. Cosa que no

sucede con la Dirección de Planeación y Mercadotecnia, quien se muestra un tanto indiferente al funcionamiento de la empresa.

Un aspecto que se observa en cuanto a los nombramientos que se hacen a nivel departamental para dirigir personal - llámese Dirección o Coordinación - es el hecho de no poder desempeñar el papel como tal, pues siempre habrá alguien que este limitando en cuanto a acciones o decisiones.

El departamento de administración requiere de un apoyo técnico eficiente y eficaz que le ayude a conocer un poco más sobre las actividades, tendencias, y desarrollo que debe seguir la empresa.

Al no haber una dirección establecida y bien definida no podemos hablar de **Control**: esto significa que ante el carecimiento de alguien que dirija de tal forma que imponga autoridad, respeto y profesionalismo, la gente sólo trabaja y coopera para aquellas personas con las que se lleva bien.

Por otra parte las decisiones tomadas a cualquier nivel (Gerencial, administrativo o departamental) son vistas como imposiciones o reprimendas.

Y dado que los problemas y necesidades que tiene cada área rara vez son escuchados, el personal ha optado por ya no enterar a la Dirección Gral. De lo que en realidad está sucediendo con su empresa.

La **Planeación** es una variable de suma importancia, ya que a partir de ella se decide o determina el futuro de la empresa en tanto se tenga una visión a largo plazo.

La planeación más que una serie de puntos a seguir consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos proporcionan la base

para una buena toma de decisiones. Es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una compañía para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias o tácticas básicas para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas o estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la compañía.

Sin embargo Smartketing S.A. de C.V. ha asumido en otro sentido la planeación de la empresa, quizá por ello no le da tanta importancia a la misma pues asume que el tiempo de que dispone es poco como para detenerse a realizar juntas de planeación, si llega a programar alguna por una o varias razones se pospone.

Por otra parte no permite que la gente involucrada en el desarrollo de los estudios, participe en las juntas aportando ideas que en determinado momento ayuden a crecer o mejorar a la organización. Prueba de ello es que cuando se llega a implementar un proyecto no toda la gente se entera por lo que al implantarlo funciona sólo temporalmente.

Al no planear objetivamente se impide desarrollar una **Organización** real, ésta se da como un manual de tiempos y actividades establecidos, que la gente tiene que cumplir no importando como realice su trabajo.

Factores como tiempo, recursos técnicos y financieros limitan o desajustan los planes establecidos, lo que provoca un desbalance en las actividades que cada persona tiene asignadas.

Existen otros factores que intervienen y que afectan las actividades programadas como son:

LISTA A

1. Presentación de información incompleta para la solución de los problemas.
2. Empleados con problemas.
3. Ausencia de delegación.
4. El teléfono
5. Tareas rutinarias
6. Comida
7. Interrupciones
8. Reuniones de trabajo

9. Ausencia de prioridades

10. Administración por crisis
11. Atención personal a visitantes
12. Actividades externas
13. Comunicación deficiente
14. Errores

Incluye causas de pérdida de tiempo impuestas de manera predominantemente externa

LISTA B

1. Intentar demasiadas cosas a un tiempo.
2. Estimaciones irreales del tiempo.
3. Morosidad.
4. Falta de organización
5. Incapacidad para escuchar
6. Hacer todo yo mismo
7. Incapacidad para decir no.
8. Rehusar dejar a otros hacer el trabajo.
9. Delegar responsabilidades sin autoridad.
10. Involucrar a todo mundo.
11. Saltar la jerarquía de mando.
12. Apresurar decisiones.
13. Culpar a otros.
14. Actividades personales y externas.

Incluye causas de pérdida de tiempo por factores predominantemente internos o autogenerados

La organización se da sobre la marcha y el único objetivo es terminar con el estudio que se está realizando, más no se busca incrementar la calidad del trabajo, ni aprovechar los recursos son que se cuenta lo que permitiría ir creciendo gradualmente como empresa.

Una vez que se han considerado las fases administrativas es de suma importancia analizar los recursos con que cuenta la empresa.

El aspecto humano juega un papel determinante en el desarrollo de cualquier empresa, ya el hombre tiene capacidad y habilidades que le permiten desenvolverse y contribuir al desarrollo de la sociedad.

Cuando hablamos de recursos humanos nos referimos al personal y en general a todo aquello que contribuya con su desarrollo dentro de la empresa;

Smartketing S.A. de C.V. no cuenta con bases específicas y por escrito para la contratación de personal ya que ésta generalmente se realiza por amistad.

Además una necesidad urgente es la capacitación que requiere todo el personal de los distintos departamentos que componen a la empresa, la evolución tecnológica y educativa que está abriéndose paso día con día dificulta más la entrada y posicionamiento de las empresas en el mercado.

No se realizan estudios, ni programas de incentivos y motivación para el personal.

No existen descripciones formales de puestos, la agente aprende realizando su trabajo y no teniendo en ocasiones actividades específicas.

Las relaciones humanas son superficiales.

No se considera al personal como un factor de cooperación, que puede aportar ideas sobre trabajo o solución de problemas.

Todo lo anterior ha ido en detrimento de la empresa la cual no cuenta con una cultura organizacional, lo que significa que las personas no se sientan identificadas ni comprometidas con la empresa es la necesidad quien en realidad los mueve a desempeñar su trabajo. Esto sólo refleja que la empresa ha pasado por alto el inculcar sus principios organizacionales, su misión y su ética empresarial

El no tener un puesto y actividades definidos a creado la necesidad de desarrollar un personal polivalente, que significaría una ventaja aplicando correctamente esta técnica; sin embargo, el personal

no tiene las mismas oportunidades para desempeñarse sino llevas buenas relaciones con la gente de un nivel más alto dentro de la empresa. Este aspecto negativo esta teniendo un gran peso ya que la gente se pelea por trabajar y que no se le descansa ningún día, pero la preferencia es tan marcada para la gente que no es descansada que lo único que se logra es crear sentimientos de insatisfacción en el área de trabajo fomentando además malos entendidos, murmuraciones y actitudes de indiferencia entre el personal.

Si bien existe gente a la que contratan y no posee la capacidad o aptitud que su puesto requiere teniendo un desempeño deficiente, también existe gente capaz pero cuyos conocimientos y habilidades se están rezagando ante el imperante crecimiento y evolución de la tecnología.

Con todo lo anterior el personal tiende cada vez menos a tener iniciativa para cooperar o participar con ideas creativas que mejoren el ambiente y funcionamiento de la organización, más bien se a caído en una actitud indiferente y conformista.

Los últimos aspectos considerados son los *recursos financieros y técnicos* con que se cuenta.

Por no tener conocimientos precisos sobre este rubro me limitare a decir que pareciera no existir inversión de capital para cubrir las necesidades más urgentes de la empresa, y dado que los recursos técnicos y financieros siempre están limitados se retrasa el trabajo de todas las áreas por lo que los costos y gastos se elevan al final de los estudios dado la mala o nula planeación de los mismos.

La administración de estos recursos no es la adecuada debido que no existe una persona con el conocimiento y la experiencia debida que conozca realmente el manejo de la empresa.

CAPITULO 5.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

A través de los años el esfuerzo de los estudiosos de la Administración a logrado trascender de tal forma que cada uno implanto conocimientos, técnicas y estrategias que han permitido a las empresas crecer y desarrollarse exitosamente.

La empresa tradicional surge a finales del siglo XIX, cuando el capitalismo entra en una nueva fase y aparece en Estados Unidos la organización científica del trabajo (OCT.), de Taylor, con la clara distinción entre funciones de concepción y funciones de ejecución; al obrero aislado no se le pedía iniciativa, sino cumplir puntualmente las ordenes dadas en los menores detalles.

La empresa tradicional, acaparadora de ganancias, que tiene el beneficio como único objetivo, tuvo que cambiar su estructura, su sistema de relaciones, su estilo de gestión, sus rezagados conceptos y su sistema de funcionamiento para adaptarse a la nueva situación y alcanzar resultados óptimos que le permitan enfrentarse con éxito a la profunda mutación de la sociedad, producida por: la transformación tecnológica, sociológica y económica.

El tiempo ha cambiado y con él las expectativas empresariales. La madurez de una empresa puede medirse por el plazo que abarcan las preocupaciones planificadas de sus directivos y el descubrir hechos y síntomas que hoy encierran en sí la solución del futuro.

La empresa del futuro aprovecha las ideas de todos, la Dirección significa movilizar y aunar la inteligencia y voluntad de todos los miembros de la empresa al servicio de un proyecto compartido. Es la superación definitiva del Taylorismo, donde es necesaria la flexibilización permanente de la empresa y el compromiso inteligente y lúcido de todos

sus miembros, con el fin de aprovechar todas las oportunidades que le permitan acercarse al objetivo fijado a largo plazo.

Insistir en la mejora permanente de la empresa, aligerando todo lo que se puede las relaciones jerárquicas, suprimiendo los escalones no indispensables y dando la posibilidad al trabajador de expresarse personal y directamente para conseguir que sin perder eficacia productora, la empresa se convierta progresivamente en una verdadera comunidad humana que permita la iniciativa, la comunicación y la responsabilidad.

Para conseguir la necesaria participación y alta productividad es imprescindible la información (cosa objetiva) y la comunicación (cosa humana).

Una buena información frecuente, clara e imparcial, es pilar fundamental de toda empresa eficaz, para proporcionar comprensión recíproca y mejor relación del persona con los dirigentes.

La información es como el tejido nervioso de la organización, condición primordial que permite la adhesión del personal al proyecto de la empresa y la participación eficaz en su funcionamiento. Una persona bien informada se siente más responsable.

Hay que establecer una política de información al personal para que comprenda el sentido de su labor individual, la importancia de su tarea en el conjunto de la organización y así integrarlo a la empresa. Si queremos mejorar el clima social de la empresa es necesario que en la organización jerárquica haya más canales y medios para que se exprese cualquier trabajador.

Para alcanzar la participación es necesario el diálogo [plática entre dos o más personas que alternativamente manifiestan puntos de vista, ideas y sentimientos] directo y sincero, para hacer de la empresa una comunidad de personas con respeto y comprensión hacia los demás, lo

que significa riqueza por sus opiniones aun cuando sean opuestas a las de nosotros.

El diálogo queda establecido en todas las direcciones, departamentos y servicios; no debe reducirse a un conjunto de elementos mecánicos como lo sugieren las organizaciones piramidales y los organigramas tradicionales. Una empresa que precisa de las ideas de todos sus empleados, se estructura en red y para ello puede establecer:

- * Círculos de calidad y

- * Círculos de orientación.

Círculos de calidad se denomina a una reunión de un grupo de empleados que tienen o realizan un trabajo similar y que se congregan voluntariamente, en presencia de su encargado, para intercambiar opiniones sobre como mejorar sus rendimientos laborales.

Círculos de orientación tienen como finalidad, asegurar:

- .>> Una difusión, desde arriba hacia abajo, de las políticas, de los objetivos y de la misión o misiones de la empresa.

- >> Las diversas estrategias, esforzándose cada nivel en utilizar plenamente su libertad de maniobra para alcanzar, siempre más y mejor, las metas que le han sido asignadas.

- >> La definición de las zonas de progreso prioritarias por someter a los círculos de calidad.

Al elaborar una propuesta de mejora debe realizarse un estudio económico simple así al tener el proyecto y la rentabilidad de éste contemplada, la Dirección General podrá aprobar el gasto, eligiendo el proyecto más rentable no el más barato.

Una empresa vale lo que las personas que están en ella.

La tendencia moderna es la organización por grupos autónomos, que implica trabajo en equipo, con creatividad y eficacia, porque da el sentimiento de participación, pero exige a cada miembro madurez y gran autodisciplina.

La clave de una mayor productividad está en motivar, e implicar a los empleados en el proceso; comprender mejor cómo se debe tratar y organizar a las personas en el trabajo. Debemos aprender a dirigir, no mandar, a las personas, de tal manera que puedan trabajar juntos más eficazmente.

La productividad es un problema de organización social, que puede resolverse coordinando los esfuerzos individuales y motivando a los empleados a hacerlo continuo a todos los niveles. Es un problema de confianza mutua.

Las personas son el único recurso abundante de que disponemos; hay que seleccionarlas bien y utilizarlas completa y eficazmente.

Para Peter Drucker, la productividad es el primer examen de la competencia directiva, y que la dirección es responsable de alrededor del setenta y cinco por ciento de los avances de productividad que se realizan o pueden ser conseguidos.

Para aprovechar la productividad que cada empleado puede desarrollar en sus labores es imprescindible que la Dirección tenga en claro la diferencia entre eficiencia y eficacia para así poner énfasis en los puntos que más lo requieran.

EFICIENCIA

Enfasis en los medios
Hacer correctamente las cosas
Resolver problemas
Salvaguardar los recursos
Cumplir tareas y obligaciones
Entrenar a los subordinados
Mantener los rec. técnicos

EFICACIA

Enfasis en los resultados
Hacer las cosas correctas
Alcanzar objetivos
Optimizar la utilización de los recursos
Obtener resultados
Proporcionar eficacia a los subordin.
Rec. técnicos disponibles

Finalmente se puede decir que una buena administración de negocios requiere conocer que es exactamente lo que se está haciendo.

Un estudio de negocios reveló que la mayoría de los fracasos de los pequeños negocios han sido causados por una administración deficiente o bien una administración carente de información.

ESTUDIOS CONSECUTIVOS

Consecutivo 1992

- * 1. Estudio de Usos y Actitudes (U & A)
- * 1. Test (prueba) marca de sopas
- * 1. Prueba de Aromas

Consecutivo 1993

- * 1. Usos y Actitudes (U & A)
- * 1. Prueba de Concepto
- * 4. Pruebas de aromas
- * 7 Pruebas para la categoría de pan dulce
- * 3 Pruebas para la categoría de cigarros
- * 3 Pruebas para la categoría de aparatos domésticos
- * 1 Prueba para la categoría de refrescos de cola

Consecutivo 1994

- * 5 Pruebas para la categoría de pan dulce
- * 12 Pruebas de Aromas
- * 5 Pruebas para la categoría de alimentos para mascotas
- * 1 Tracking de recordación publicitaria

Consecutivo 1995

- * 3 Pruebas para la categoria de alimentos para mascotas
- * 9 Pruebas para la categoria de detergentes
- * 1 Prueba para la categoria de suavizantes de telas
- * 2 Pruebas para la categoria de jabones
- * 1 Prueba para la categoria de cremas
- * 8 Pruebas para la categoria de pastillas refrescantes
- * 2 Pruebas para la acategoria de pastillas confitadas
- * 6 Pruebas para la categoria de chicles
- * 2 Pruebas para la categoria de brandies y rones
- * 1 Prueba para la categoria de tequila
- * 2 Pruebas para la categoria de ventas por teléfono
- * 1 Prueba para la categoria de articulos de oficina

Consecutivo de 1996

- * 6 Pruebas para la categoria de chicles
- * 2 Sesiones para la categoria de chicles
- * 5. Pruebas para la categoria de pastillas refrescantes
- * 2 Sesiones para la categoria de material de curación
- * 5 Pruebas para la categoria de material de curación
- * 3 Pruebas para la categoria de aromas
- * 6 Pruebas para la categoria de brandies y rones
- * 1 Evaluación publicitaria para la categoria brandies
- * 1 Penetración publicitaria para la categoria de brandies
- * 1 Prueba para la categoria de vinos de mesa
- * 1 Sesion para la categoria de vinos de mesa
- * 3 Sesiones para la categoria de articulos del hogar
- * 7 Pruebas para la categoria de suavizantes de telas
- * 1 Prueba para la categoria de línea aérea
- * 1 Prueba para la categoria de servicio de seguridad
- * 1 Prueba para la categoria de farmaceuticos
- * 1 Prueba para la categoria de adhesivos

BIBLIOGRAFIA

Chiavenato, Idalberto
Introducción a la Teoría General de la Administración
México, Mc Graw Hill, 1990
Tercera Edición,
687 p.p

Chiavenato, Idalberto
Administración de Recursos Humanos
México, Mc Graw Hill, 1990
578 p.p

Dickson Franklin J.
El éxito en la administración de las empresas medianas ypequeñas
México, Diana 1978
4a. impresión
316 p.p.

Barcelo Matutano, Gabriel
La empresa del futuro
España, Albia, 1988
167 p.p.

Mackenzie, R. Alec
La trampa del tiempo, "Administración del tiempo del ejecutivo"
México, Técnica, 1987
201 p.p.

Montaño Garcia, Agustin
Administración de la Producción
México, Trillas, 1990
197 p.p