

### SECCIÓN 3. Posibles soluciones para el problema

Al tener identificado el problema, se tuvo que hacer la relación entre el porqué se cree que se dio éste y las posibles consecuencias que trae el problema, en este caso al sector de agronegocios.

De acuerdo al modelo presentado en la FIG. 2.1 (Modelo general del diagnóstico) en ésta sección se desarrollarán posibles soluciones para resolver el problema encontrado.

TABLA 3.1 RELACIÓN ENTRE CAUSAS-SÍNTOMAS-CONSECUENCIAS

SÍNTOMAS	CAUSAS	CONSECUENCIAS
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se cuenta ni con instalaciones, ni con mobiliario propio para el buen funcionamiento de las oficinas centrales</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ No se tienen los suficientes recursos para tener instalaciones propias</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Se depende del apoyo de terceras personas para poder funcionar adecuadamente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Durante la comercialización de los productos, hubo semanas en las que se encontraron pérdidas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ En la entrega de pedidos, éstos iban incompletos; lo cual se volvía merma</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Quejas constantes por parte de los clientes potenciales debido a las entregas inexactas de los pedidos, incluso se corre el riesgo de perder al cliente</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Constantes quejas por parte de los campesinos sobre el nulo seguimiento de sus proyectos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Falta de personal para poder cumplir con los proyectos de las comunidades</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Campesinos indispuestos a seguir trabajando de acuerdo a los proyectos planeados por CICA</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Organización de actividades que nunca se realizaron</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Mala organización y falta de un plan de trabajo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Debido a que se planean actividades, pero nunca se ejecutan, no se están cumpliendo con los objetivos de la organización</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia

Al analizar las causas, los síntomas y las consecuencias se determinaron tres posibles soluciones que podrían resolver el problema encontrado en la empresa CICA durante las prácticas profesionales realizadas.

### 3.1 Propuesta de posibles soluciones

Después de analizar los síntomas, las causas y consecuencias que nos llevaron al problema, se puede determinar que el problema denominado: Falta de una estrategia para alcanzar los objetivos de la empresa y que articule a los diferentes sectores de la sociedad para lograr un desarrollo sostenido de las comunidades dedicadas al campo, en el estado de Puebla, se puede resolver mediante alguna de las siguientes soluciones:

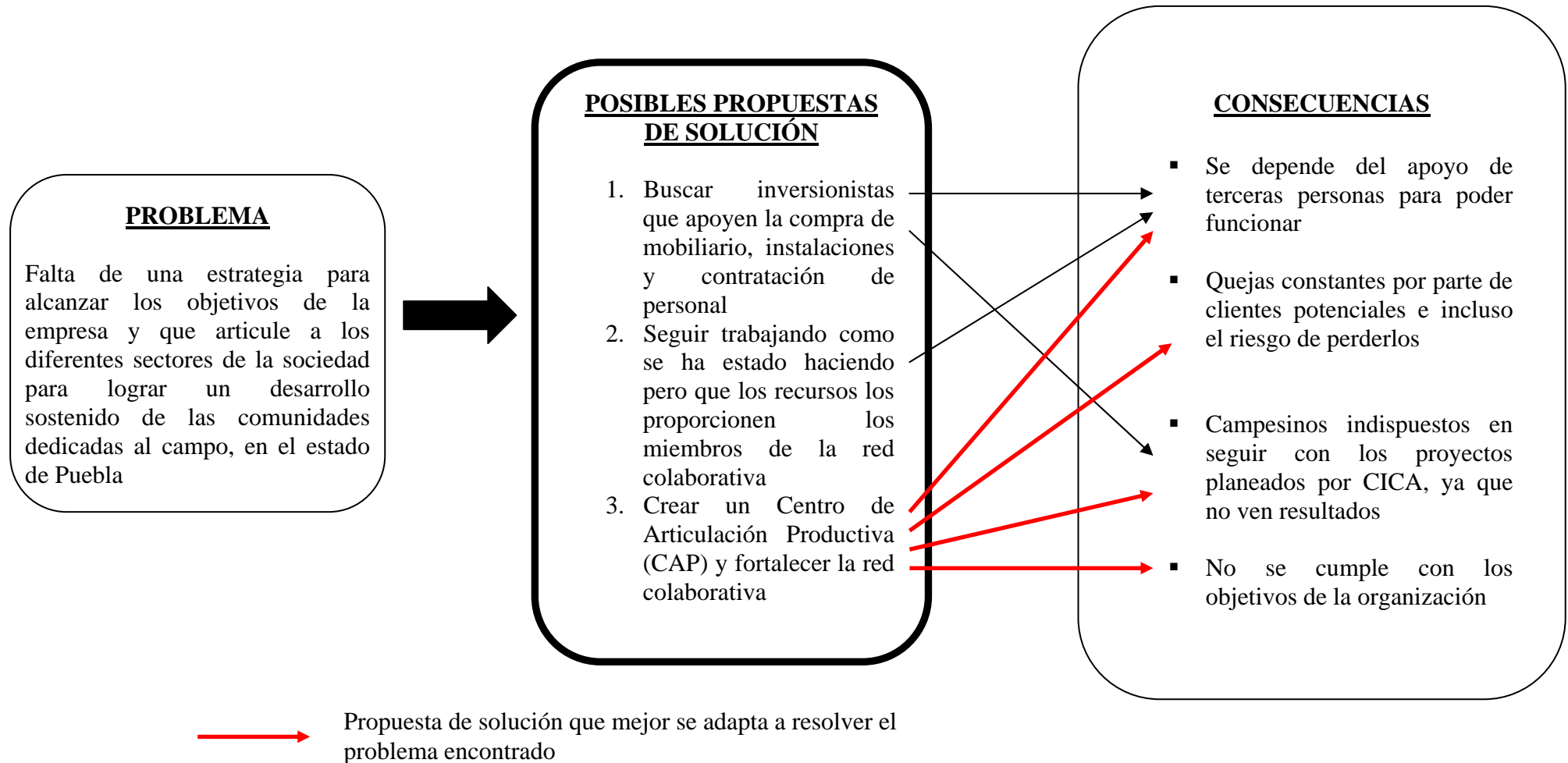
1. Buscar inversionistas que apoyen la compra de mobiliario, instalaciones y contratación de personal, con esta solución estaríamos dando respuesta a la falta de instalaciones propias y a la escasez de personal para poder cumplir con los proyectos, pero se seguiría con el problema de las pérdidas económicas en la comercialización, la mala organización y la falta de un plan de trabajo, así que se tendrían que buscar otros medios para poder resolver en su totalidad el problema, por lo cual dicha solución no es la más conveniente.
2. Seguir trabajando como se ha estado haciendo pero que los recursos los proporcionen los miembros de la red colaborativa, esta opción ayudaría a tener instalaciones y mobiliario aunque se regresaría como se ha estado trabajando hasta ahora con recursos proporcionados por terceras personas. Se seguiría con los problemas de pérdida en la comercialización, con la falta de personal para

cumplir con los proyectos y la mala organización. Por lo cual esta solución no es la más viable.

3. Crear un Centro de Articulación Productiva (CAP) y fortalecer la red colaborativa, esta propuesta de solución es la más viable para obtener los recursos necesarios y así poder erradicar el problema. A continuación se muestra detalladamente la forma de ejecutarla.

El siguiente modelo muestra cómo las posibles propuestas de solución se relacionan con las consecuencias del problema.

FIG. 3.1 MODELO RELACIÓN ENTRE POSIBLES PROPUESTAS DE SOLUCIÓN Y CONSECUENCIAS DEL PROBLEMA



Fuente: Elaboración propia

### 3.2 Desarrollo de la propuesta de solución seleccionada

La solución propuesta que mejor se adapta a resolver el problema encontrado es: Crear un Centro de Articulación Productiva (CAP) y fortalecer la red colaborativa.

La red colaborativa se fortalecerá estrechando relaciones con los sectores que la conforman, CICA se adaptará a las programas estipulados por cada sector para obtener los recursos que éstos puedan dar y les dará un seguimiento preciso de los objetivos alcanzados de las diferentes comunidades que apoyen.

Para poner en marcha el CAP se investigó qué organismo gubernamental podría apoyar su creación o brindar recursos para el equipamiento del Centro, teniendo como resultado que la Secretaría de Economía cuenta con un fondo especial denominado Fondo PYME el cual busca apoyar a las empresas, en particular a las de menor tamaño y a los emprendedores con el propósito de promover el desarrollo económico nacional, a través del otorgamiento de apoyos de carácter temporal a programas y proyectos que fomenten la creación, desarrollo, consolidación, viabilidad, productividad, competitividad y sustentabilidad de las micro, pequeñas y medianas empresas ([www.fondopyme.org](http://www.fondopyme.org)).

El presupuesto para el fondo PYME para el 2007 aumentó en un 30% en relación con el año anterior, con lo que los recursos alcanzarán mil 800 millones de pesos que darán servicio a las empresas que se sumen a las 4 millones de Pymes que ya existen en nuestro país (<http://www.eluniversal.com.mx/articulos/36703.html>).

El apoyo que el fondo pyme ofrece por proyecto es el siguiente:

TABLA 3.2 MONTO DE RECURSOS POR PROYECTO

	Concepto	Apoyo	Porcentaje	
Creación y funcionamiento de Centros de Articulación Productiva (CAP).	a) Diseño e institucionalización del Centro de Articulación Productiva	250,000	70	Por proyecto
	b) Equipamiento y servicios asociados	3'000,000	70	
	c) Adecuación de instalaciones	350,000	70	
	d) Asistencia técnica y servicios tecnológicos de articulación productiva a las empresas asociadas al Centro de Articulación Productiva	400,000	70	

Fuente: Secretaría de Economía (2007)

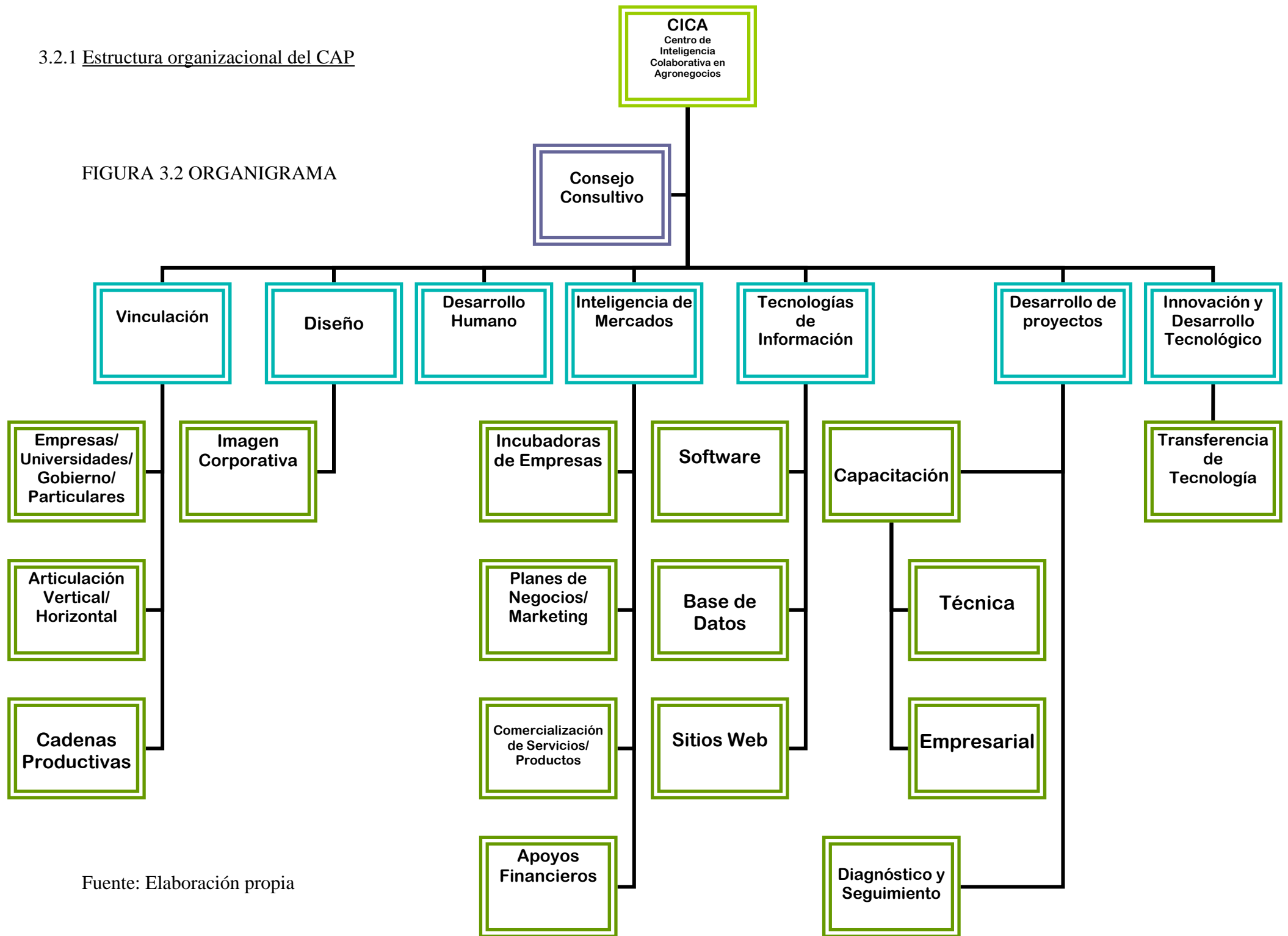
De acuerdo con el fondo pyme, los requisitos para crear un CAP son:

- Estudio prospectivo, sectorial y regional del CAP para clusterización
- Estudio de mercado de los servicios de articulación productiva que se ofrecerán
- Programa de trabajo
- Estructura organizacional y perfil de puestos
- Diseño de imagen y programa de promoción de servicios
- Estudio técnico de equipamiento con planteamiento de tecnologías de información y comunicación que contengan los elementos que permitan la conectividad e intercambio de información con una red de articulación productiva (bases de datos, sistema de administración de proyectos y procesos, redes de datos, etc.)
- El CAP deberá de ser un organismo, preferentemente sin fines de lucro.

Lineamientos para la formulación e integración de proyectos (Véase Anexo 1)

3.2.1 Estructura organizacional del CAP

FIGURA 3.2 ORGANIGRAMA



Fuente: Elaboración propia

### 3.2.2 Servicios

Debido a que es una empresa de reciente creación y que no cuenta con la experiencia necesaria para definir qué servicios brindar, se realizó un benchmarking para poder detallar qué servicios ofrecería CICA en el CAP. Estos servicios se presentan a continuación:

#### **CAPACITACIÓN EMPRESARIAL**

- Habilidades de negociación
- Liderazgo
- Trabajo en equipo
- Principios de Administración, Contabilidad y Computación

#### **CAPACITACIÓN TÉCNICA**

- Manejo integral de cultivos
- Inocuidad alimentaria
- Manejo integral de plantas y enfermedades
- Desarrollo de cultivos
- Sistema de riego
- Manejo post-cosecha de hortalizas

#### **INCUBADORA DE EMPRESAS**

- Organización de productores bajo una figura legal
- Desarrollo empresarial

#### **PLANES DE NEGOCIOS/MARKETING**

- Análisis de la competencia
- Análisis FODA
- Estrategias de mercadotecnia
- Segmentación de mercados
- Investigación de mercados
- Tendencias del comportamiento del mercado
- Planes de trabajo
- Cronogramas

#### **APOYOS FINANCIEROS**

- Flujos de efectivo, balance general, estado de resultados
- Rentabilidad (VPN, periodo de recuperación, punto de equilibrio, TIR)



## **IMAGEN CORPORATIVA**

- Diseño de logotipo, slogan
- Presentaciones multimedia, interactivas, audiovisuales

## **SITIOS WEB**

- Creación de páginas en internet
- E-business
- Redes de información

## **DESARROLLO HUMANO**

- Formación de Recursos Humanos
- Desarrollo Integral

## **TRANSFERENCIA DE TECNOLOGÍA**

- Desarrollo de avances tecnológicos

## **BASE DE DATOS**

- Sistemas operativos y creación de base de datos

## **CADENAS PRODUCTIVAS**

- Fortalecimiento de cadenas productivas

## **DIAGNÓSTICO Y SEGUIMIENTO**

- Guías para documentar procesos

## **COMERCIALIZACIÓN DE SERVICIOS**

- Consultoría especializada
- Oportunidades comerciales
- Canales de distribución

Se cuenta con un cuestionario que se podría aplicar para el estudio de mercado sobre los servicios que ofrecerá el CAP (Véase Anexo 2).

### **3.2.3 Cronograma de la solución**

Para poder implementar la solución propuesta, se realizó un cronograma que muestra el tiempo necesario para llevarla a cabo. Este cronograma se presenta a continuación.

Tabla 3.3 Cronograma de Actividades

Id	Nombre de tarea	Duración	Comienzo	Fin	Predecesoras
1	<b>Creación de un CAP (Centro de Articulación Productiva)</b>	<b>118 días?</b>	<b>mar 02/01/07</b>	<b>jue 14/06/07</b>	
2	Identificar que comunidades dedicadas al campo se pueden apoyar	5 días	mar 02/01/07	lun 08/01/07	
3	Hablar con las comunidades para presentarles el proyecto	5 días	mar 09/01/07	lun 15/01/07	2
4	Hablar con las personas de la iglesia y mostrarles le proyecto	1 día?	mar 16/01/07	mar 16/01/07	3
5	Presentar el proyecto a diferentes empresarios que quieran ser Socialmente Responsables	5 días	mar 16/01/07	mar 27/02/07	7,2,3
6	Hablar con universidades para integrarlas al proyecto	3 días	mié 28/02/07	vie 02/03/07	5
7	Establecer que servicios se van a brindar	2 días	mar 09/01/07	mié 10/01/07	2
8	Buscar apoyos gubernamentales de las diferentes Secretarías	2 días	lun 05/03/07	mar 06/03/07	6
9	<b>Cumplir con los requisitos del fondo PYME</b>	<b>27 días?</b>	<b>mié 07/03/07</b>	<b>jue 12/04/07</b>	<b>8</b>
10	Soporte que justifique el equipamiento a utilizar en relación a las actividades y programas que se van a brindar	2 días	mié 07/03/07	jue 08/03/07	
11	Estudio prospectivo regional y sectorial del CAP para clusterización	1 día?	mié 07/03/07	mié 07/03/07	
12	<b>Estudio de mercado de los servicios de articulación productiva que ofrecerá</b>	<b>11 días</b>	<b>mié 07/03/07</b>	<b>mié 21/03/07</b>	
13	Hacer cuestionario de los servicios para ver cuales tienen mayor demanda	1 día	mié 07/03/07	mié 07/03/07	7
14	Aplicar cuestionarios	4 días	jue 08/03/07	mar 13/03/07	13
15	Analizar resultados y hacer estudio de mercado	6 días	mié 14/03/07	mié 21/03/07	14
16	Programa de trabajo	3 días	jue 22/03/07	lun 26/03/07	15
17	Estructura organizacional y perfil de puestos	2 días	mié 07/03/07	jue 08/03/07	
18	Diseño de imagen y programa de promoción de servicios	3 días	mié 07/03/07	vie 09/03/07	
19	Constituirse legalmente	2 días	mié 07/03/07	jue 08/03/07	
20	Plan de Negocios	15 días	jue 22/03/07	mié 11/04/07	17,7,15
21	2 Cotizaciones de los servicios o bienes a adquirir	2 días	vie 09/03/07	lun 12/03/07	17
22	Entrega de requisitos a Secretaría de Economía	1 día?	jue 12/04/07	jue 12/04/07	20
23	Esperar resultados	45 días	vie 13/04/07	jue 14/06/07	22
24	Empezar a trabajar con los demás sectores de la sociedad que conforman la Red Colaborativa	1 día?	jue 12/04/07	jue 12/04/07	20

Fuente: Elaboración Propia

Para llevar a cabo el anterior cronograma se necesitarán los siguientes recursos:

- 5 personas expertas de acuerdo a cada departamento del organigrama (FIG. 3.2: Estructura organizacional del CAP).

Vinculación: Especialista en relaciones públicas

Diseño: Especialista en diseño gráfico

Inteligencia de mercados: Especialista en mercadotecnia

Tecnologías de Información: Especialista en sistemas

Desarrollo de proyectos: Especialista en ingeniería industrial

Para los departamentos de desarrollo humano e innovación y desarrollo tecnológico ya se cuenta con el personal especializado.

- Aproximadamente \$20,000 pesos, los cuales serán utilizados para pagar el estudio de mercado que se requiere y los viáticos para visitar tanto empresas como comunidades y el pago a encuestadores.
- Instalaciones de oficina adecuadas, para el funcionamiento del proyecto; las instalaciones seguirán siendo dónde actualmente se labora, se cambiará de ubicación al obtenerse el recurso del fondo PYME.
- 7 computadoras, con paquetería especializada de acuerdo al departamento en el que se trabaje, tales como lo pueden ser: Office, COI, Flash, SPSS, Macromedia, Autocad entre otros.

Se investigó si existía en el estado de Puebla una organización con características similares o un CAP que apoyara al sector de agronegocios, llegando a la conclusión de que no existe ningún tipo de organismo que brinde los servicios y oportunidades que CICA está buscando para el apoyo a las comunidades dedicadas a los agronegocios en Puebla, es por eso que se puede considerar un programa innovador y de gran impacto social en nuestro Estado.

Lo propuesto anteriormente es la base para la creación y funcionamiento de un Centro de Articulación Productiva el cual es una parte para la erradicación del problema de administración encontrado en CICA.

Así no sólo basándonos en los requisitos de la SE y el Fondo PYME para la creación del CAP sino incluyendo el desarrollo integral con el que CICA ya estaba trabajando, y el fortalecimiento de la red colaborativa podemos concluir que se tiene una estrategia para resolver el problema.