

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

FACULTAD DE INGENIERÍA

Con estudios incorporados a la
Secretaría de Educación Pública

“Rediseño de la cadena de suministro de una fundación”

CASO PRÁCTICO

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

MAESTRÍA EN DIRECCIÓN DE OPERACIONES

P R E S E N T A

MARÍA DEL PILAR GARCÍA COLLADO

DIRECTOR DE CASO PRÁCTICO:

DR. ERNESTO LEONIDES RODRÍGUEZ GONZÁLEZ

MÉXICO, Ciudad de México.

2018

Resumen.

Fundación A (FA),seudónimo para referirse a la organización objeto de estudio, es una institución social que en 2014 había logrado importantes contribuciones al sector social de México, pero necesitaba apoyar a más niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad.

Se identificó en su diagnóstico que tenía áreas de oportunidades para incrementar su capacidad y poder lograrlo. En específico, tenía la debilidad de no capitalizar la comunicación en sus procesos de forma adecuada.

Ante esta situación, se planteó la siguiente hipótesis como contribución al logro de su misión:

- ¿El rediseño de la cadena de suministro y la inclusión del área de comunicación tendrá implicaciones en el resto de los procesos de la organización, al hacer éstos más eficientes y eficaces, permitiendo obtener más donaciones e invertir socialmente en más instituciones y, a través de ellas, apoyar a más niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad?

Dado lo anterior, el objetivo del presente trabajo es el rediseño de la cadena de suministro de FA incluyendo el área de comunicación, tomando como base los modelos de cadena de suministro de empresas de manufactura, servicios y de organizaciones del sector social, así como el análisis de la comunicación en estos tres ámbitos.

El diseño y aplicación de la propuesta de solución incrementó la capacidad de la organización. Ya las diferentes áreas contaron con nuevos procesos o pudieron realizar los existentes de manera más eficaz. Lo anterior, se tradujo en que FA logró recaudar más fondos y apoyar a más instituciones, beneficiando a través de ellas a más niñas, niños y adolescentes. En específico, se consiguieron los siguientes crecimientos en el año 2017 vs. 2014:

- Se incrementó el monto recaudado 31%.

- Se aumentó el número de instituciones apoyadas 25%.
- Creció el número de niñas, niños y adolescentes beneficiadas 102%.

Dedicatoria y agradecimientos.

"Piensa, cree, sueña y atrévete"

(Walt Disney)

¡Muchas gracias a todas las personas que me acompañaron y me dieron su apoyo para poder hacer realidad este sueño!

En especial, quiero agradecer el apoyo incondicional una vez más de mis padres, mi abuela, mis hermanas, mi sobrino y mi cuñado.

A mis amigas y amigos, gracias por siempre escucharme y darme ánimos para no rendirme.

Katty y Dr. Rodríguez, muchas gracias por su gran disposición y siempre ayuda en este trabajo; sin ustedes no hubiera sido posible.

Por último, quisiera agradecerle de manera especial a mi madre, porque fue la persona que más me impulsó para hacer una maestría y terminar este documento.

4. Índice de contenido.

Resumen.....	2
Dedicatoria y agradecimientos.....	4
Índice de contenido.....	5
Índice de tablas, Índice de figuras e Índice de fórmulas.....	7
Introducción.....	8
Capítulo 1: Diagnóstico de la situación.....	10
1.1 Situación de FA en 2014.....	13
1.1.1 Funciones y oportunidades de procuración de fondos.....	20
1.1.2. Funciones y oportunidades de inversión social.....	21
1.1.3. Funciones y oportunidades de contabilidad.....	22
Capítulo 2: Marco teórico.....	25
2.1 Cadena de suministro.....	25
2.1.1. Cadena de suministro en los servicios.....	34
2.1.2. Cadena de suministro en el sector social.....	40
2.2 La capacidad de una cadena de suministro.....	41
2.3 Comunicación.....	43
2.3.1 Comunicación en empresas de servicios.....	44
2.3.2. Comunicación en el sector social.....	47
Capítulo 3: Solución propuesta.....	52
3.1. Rediseño de la cadena de suministro de FA incluyendo el área de comunicación.....	52
3.2. Área de comunicación de FA.....	54
3.2.1. Definición de la estructura organizativa del área de comunicación.....	54
3.2.2. Desarrollo de la estrategia de comunicación.....	57
3.2.3. Desarrollo de la planeación estratégica anual de comunicación.....	58
3.2.4. Desarrollo de piezas de comunicación con proveedores externos.....	58
3.2.5. Desarrollo de piezas de comunicación internamente.....	60
3.2.6. Control de uso de imagen de la fundación.....	60
3.2.7. Manejo de medios de comunicación de la fundación.....	61
3.2.8. El área de comunicación y su impacto en la cadena de suministro.....	61
3.3. Medición de la capacidad de la cadena de suministro.....	63
Capítulo 4: Implementación y análisis de resultados.....	64
4.1. Implementación de la propuesta de solución.....	64
4.1.1. Estructura organizativa del área de comunicación de FA.....	64
4.1.2. Desarrollo de la estrategia de comunicación.....	64
4.1.3. Desarrollo de la planeación estratégica anual de comunicación.....	66
4.1.4. Desarrollo de piezas de comunicación con proveedores externos.....	66
4.1.5. Desarrollo de piezas de comunicación internamente.....	67
4.1.5.1. Materiales de comunicación para procuración de fondos.....	67
4.1.5.2. Materiales de comunicación para inversión social.....	68
4.1.5.3. Materiales de comunicación para contabilidad.....	69
4.1.6. Control de uso de imagen de la fundación.....	69
4.1.7. Manejo de medios de comunicación de la fundación.....	69
4.2. Resultados de la aplicación.....	70

4.2.1. Monto recaudado, número de instituciones apoyadas y cantidad de niñas, niños y adolescentes beneficiados.	70
4.2.1.1. Monto recaudado	72
4.2.1.2. Número de instituciones apoyadas.....	73
4.2.1.3. Número de niñas, niños y adolescentes beneficiados	73
4.2.2. Índice de utilización de la capacidad.	74
4.2.3 Seguidores de FA en Facebook y Twitter.....	75
Conclusiones.	76
Sugerencias para trabajos futuros.	77
Referencias bibliográficas.....	78

Índice de tablas, Índice de figuras e Índice de fórmulas.

Índice de tablas:

<i>Tabla 1.</i> M.N. Recaudados en 2012, 2013 y 2014.....	14
<i>Tabla 2.</i> # instituciones apoyadas en 2012, 2013 y 2014.	14
<i>Tabla 3.</i> # niñas, niños y adolescentes beneficiados en 2012, 2013 y 2014.	15
<i>Tabla 4.</i> M.N. Recaudados con efecto de inflación de 1997 a 2014	16
<i>Tabla 5.</i> Comparativo para fundaciones de seguidores de Facebook y Twitter	24
<i>Tabla 6.</i> M.N. Recaudados de 2012 a 2017	73
<i>Tabla 7.</i> # Instituciones apoyadas de 2012 a 2017	73
<i>Tabla 8.</i> # Niñas, niños y adolescentes beneficiados de 2012 a 2017	74
<i>Tabla 9.</i> Comparativo índices de utilización de la capacidad 2017 vs. 2014	75
<i>Tabla 10.</i> Seguidores de FA en Facebook y Twitter Dic '2014 y Dic '2017	75

Índice de figuras:

<i>Figura 1.</i> Procesos principales de FA	12
<i>Figura 2.</i> M.N. Recaudados en 1997- 2014.....	13
<i>Figura 3.</i> Administración logística integrada	25
<i>Figura 4.</i> Cadena de suministro integrada: elementos básicos	26
<i>Figura 5.</i> Perspectiva de entrada - salida de una cadena de valor	28
<i>Figura 6.</i> Perspectiva de la cadena de valor pre y postservicio	29
<i>Figura 7.</i> La cadena genérica de valor.....	30
<i>Figura 8.</i> La cadena de valor de la administración responsable	33
<i>Figura 9.</i> Actividades detalladas de empresas de servicios.....	36
<i>Figura 10.</i> La cadena de valor de los servicios.....	37
<i>Figura 11.</i> Sistemas de valor en el sector social.....	40
<i>Figura 12.</i> El proceso de comunicación	43
<i>Figura 13.</i> Herramientas de comunicación para organizaciones del sector social	50
<i>Figura 14.</i> Rediseño cadena de suministro de FA.	53
<i>Figura 15.</i> Estructura organizativa del área de comunicación de FA.....	55
<i>Figura 16.</i> Documento de estrategia de comunicación FA.....	65
<i>Figura 17.</i> Formato planeación estratégica anual.....	66
<i>Figura 18.</i> Gráfica de recaudación, antes y después de la implementación de la propuesta de solución	71
<i>Figura 19.</i> Gráfica de población atendida, antes y después de la implementación de la propuesta de solución.....	71
<i>Figura 20.</i> Gráfica de instituciones apoyadas, antes y después de la implementación de la propuesta de solución	72

Índice de fórmulas:

<i>Ecuación 1.</i> Tasa de inflación porcentual promedio del índice de precios.....	15
<i>Ecuación 2.</i> Índice de utilización de la capacidad	19
<i>Ecuación 3.</i> Índices de utilización de la capacidad de FA en 2014	19
<i>Ecuación 4.</i> Índices de utilización de la capacidad de FA en 2017	74

Introducción.

El presente caso práctico se llevó a cabo en FA, una organización social que asesora y ayuda a las empresas y personas físicas a invertir socialmente en el fortalecimiento y profesionalización de las fundaciones que trabajan directamente con niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad, para que puedan atenderlos de mejor manera, logrando que los recursos asignados generen un mayor impacto social a largo plazo en México.

En 2014, FA contaba con 17 años de experiencia y había tenido importantes contribuciones al sector social de México. Sin embargo, la necesidad de apoyar a la niñez y adolescencia vulnerada, seguía siendo mayor que la ayuda que había podido brindar la organización.

Se identificó en el diagnóstico que tenía áreas de oportunidad para incrementar su capacidad y poder lograrlo. En específico, tenía la debilidad de no capitalizar la comunicación en sus procesos de forma adecuada, dando como resultado ser una marca poco conocida.

Ante esta situación, en 2014 se planteó la siguiente hipótesis como contribución al logro de su misión:

- ¿El rediseño de la cadena de suministro y la inclusión del área de comunicación tendrá implicaciones en el resto de los procesos de la organización, al hacer éstos más eficientes y eficaces, permitiendo obtener más donaciones e invertir socialmente en más instituciones y, a través de ellas, apoyar a más niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad?

Dado lo anterior, el objetivo del presente trabajo es el rediseño de la cadena de suministro de FA incluyendo el área de comunicación, tomando como base los modelos de cadena de suministro de empresas de manufactura, servicios y de organizaciones del sector social, así como el análisis de la comunicación en estos tres ámbitos.

El diseño y aplicación de la propuesta de solución, que consiste en el rediseño de la cadena de suministro, hizo que la organización fuera más conocida y tuvo un impacto en las demás áreas, incrementando su capacidad. Esto debido a que contaron con nuevos procesos o pudieron realizar los existentes de manera más eficaz.

Lo anterior, se traduce en que una vez rediseñada la cadena de suministro se logró recaudar más fondos y apoyar a más instituciones, beneficiando a través de ellas a más niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad. En específico, se consiguieron los siguientes crecimientos en el año 2017 vs. 2014:

- Se incrementó el monto recaudado 31%.
- Se aumentó el número de instituciones apoyadas 25%.
- Creció el número de niñas, niños y adolescentes beneficiadas 102%.

El trabajo se estructura en cuatro capítulos, que se describen a continuación:

- En el capítulo 1 se demuestra la necesidad de FA de incrementar su capacidad.
- En el capítulo 2 se analizan los modelos de cadena de suministro de empresas de manufactura, servicios y de organizaciones del sector social, así como la comunicación en estos tres ámbitos.
- En el capítulo 3 se elabora la propuesta de solución para el rediseño de la cadena de suministro de FA.
- En el capítulo 4 se expone la implementación de la solución y los resultados alcanzados con la misma.

Por último, se incluyen las principales conclusiones y sugerencias para trabajos futuros.

Capítulo 1: Diagnóstico de la situación.

La realización del diagnóstico de la situación del presente trabajo se basa en la siguiente metodología:

- 1°. Explicación de qué es FA y de sus principales procesos.
- 2°. Análisis de la situación de FA en 2014 mediante:
 - a. El estudio comparativo de los crecimientos en los últimos años en procuración de fondos, número de instituciones apoyadas y población beneficiada.
 - b. El entendimiento de las problemáticas de la niñez y adolescencia de México en situación de vulnerabilidad.
 - c. El análisis de la inflación de los recursos recaudados para entender cómo ha sido su manejo.
- 3°. Análisis de la capacidad de FA en 2014 para determinar si es posible ayudar a más niñas, niños y adolescentes al invertir socialmente en las instituciones que trabajan directamente con ellos, utilizando el cálculo de la capacidad de diseño (Ingenio Empresa, 2016), así como el índice de utilización de la capacidad definido por Chase et al. (2009).
- 4°. Análisis de oportunidades para incrementar el bajo índice de utilización de la capacidad de FA, basado en el estudio de las funciones y áreas de mejora de las diferentes áreas de la organización.
- 5°. Formulación de la hipótesis del presente caso práctico.

FA, fundada en 1997, es una fundación que asesora y ayuda a las empresas y personas físicas a invertir socialmente en el fortalecimiento y profesionalización de las fundaciones que trabajan con niñas, niños y adolescentes en situaciones vulnerables, para que puedan atenderlos

de mejor manera, logrando que los recursos asignados generen un mayor impacto social a largo plazo en México. En este sentido, es una fundación de segundo piso, ya que no tiene beneficiarios directos, sino que invierte socialmente en las fundaciones que trabajan directamente con ellos.

FA cuenta con un ciclo de gestión propio, basado en el diagnóstico, acompañamiento, monitoreo y evaluación de las fundaciones apoyadas, el cual asegura su profesionalización, fortalecimiento y efectividad, de forma que puedan generar un mayor bienestar a las niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad que atienden.

FA se compone de los grupos de apoyo, miembros de la organización y los beneficiarios, así como de los diferentes procesos y flujos que se llevan a cabo entre ellos para lograr una inversión e impacto social más eficientes en las niñas, niños y adolescentes de México en situación de vulnerabilidad.

Los grupos de apoyo son los donantes a quienes la fundación los asesora sobre dónde invertir socialmente para que su donativo tenga mayor impacto social; los miembros de la organización son las personas que trabajan en las diferentes áreas de la organización y los beneficiarios son las instituciones que la fundación fortalece, profesionaliza y que trabajan por el bienestar de la niñez y adolescencia de México en situación de vulnerabilidad.

Dentro de los miembros de la organización, procuración de fondos es el área que está en contacto con los donantes, mientras que inversión social mantiene la relación con las instituciones.

En la figura 1 se plantean los procesos principales de FA en el año 2014:

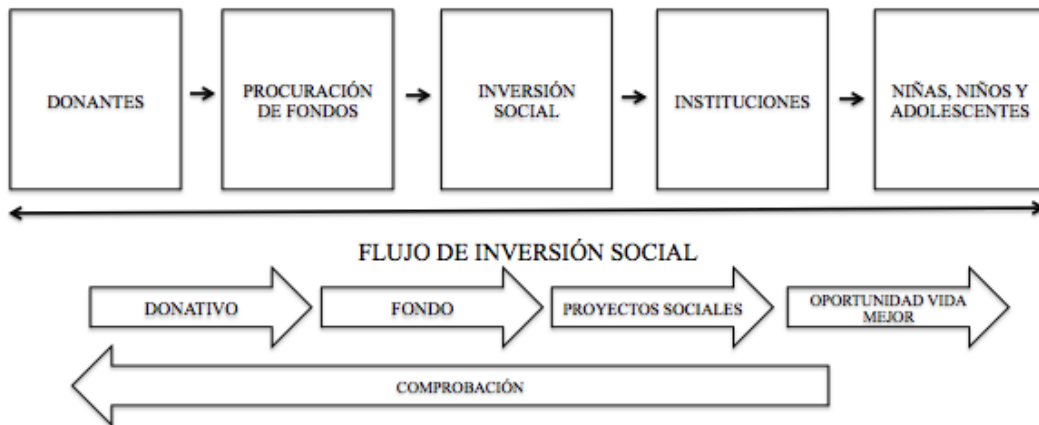


Figura 1. Procesos principales de FA

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se describe cómo circula el flujo de inversión social entre los diferentes elementos de FA, detallado en la figura 1:

- Donantes: aportan el donativo para invertir socialmente a través de FA, el cual confirman al área de procuración de fondos.
- Procuración de fondos: tras tener confirmado el donativo del donante, comunica al área de inversión social el fondo que se invertirá socialmente en las instituciones a apoyar.
- Inversión social: es responsable de evaluar, diagnosticar y seleccionar a las instituciones en las cuales invertir mediante proyectos sociales con base a las necesidades detectadas, así como de acompañarlas y monitorearlas.
- Niñas, niños y adolescentes: se ven beneficiados de los proyectos sociales en los que invierte FA, ya que son de las instituciones que trabajan con ellos y, en consecuencia, les brindan la oportunidad de una vida mejor.

- La última fase del flujo de inversión se caracteriza por el proceso de comprobación de los recursos que llevan a cabo los diferentes elementos de FA, es decir, las instituciones al área de inversión social para que ésta a su vez comparta la información al área de procuración de fondos, quien envía un reporte al donante.

Por otro lado, dentro de FA existe el área de contabilidad, que es responsable de la elaboración de la información financiera de la institución, del control de las cuentas por cobrar y pagar y del cumplimiento de las disposiciones fiscales, por lo que en ella se llevan a cabo procesos de soporte para ayudar al flujo de inversión social entre los diferentes elementos de la organización.

1.1 Situación de FA en 2014.

En el 2014, FA contaba con 17 años de experiencia durante los cuales había logrado crecimientos en procuración de fondos, como lo muestra la siguiente figura2:

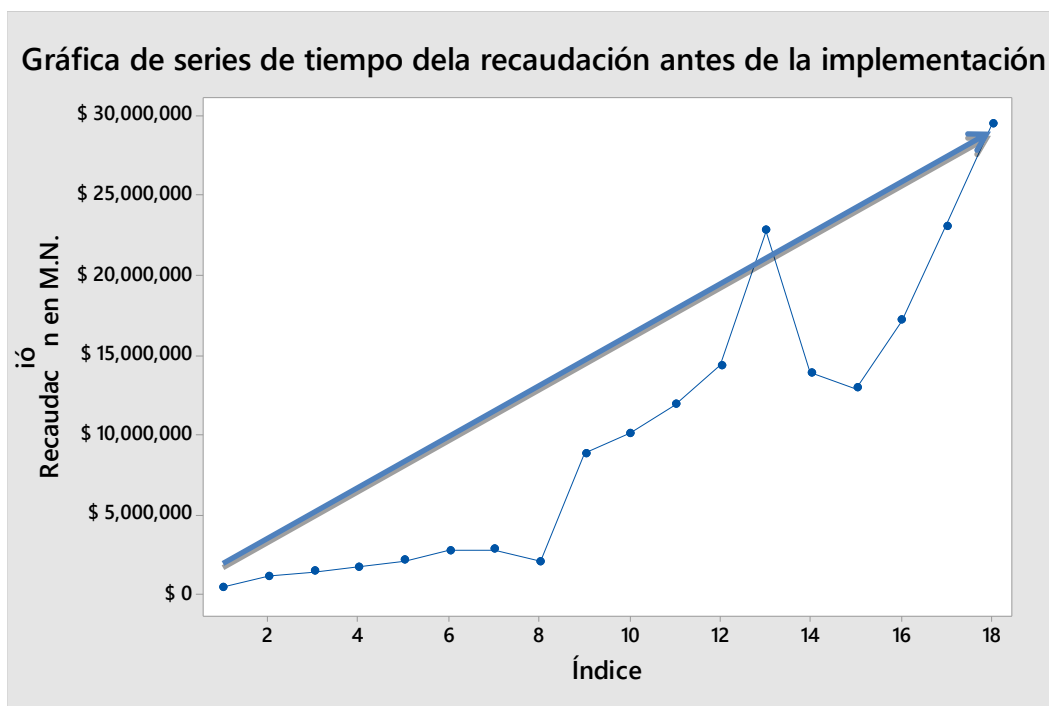


Figura 2. M.N. Recaudados en 1997- 2014

Fuente: Elaboración propia

En específico, en los últimos tres años correspondientes a 2012, 2013 y 2014, los montos recaudados de FA se incrementaron contra el año anterior, logrando para 2014 ser una organización social que recaudó \$29,412,484 M.N., como se detalla en la tabla 1:

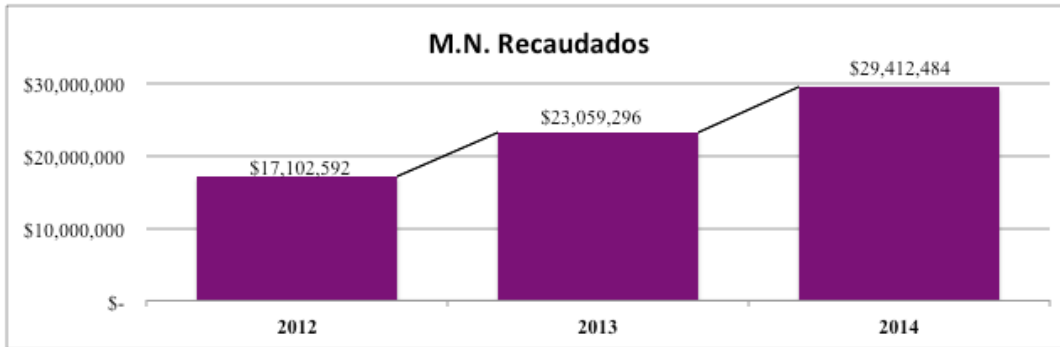


Tabla 1. M.N. Recaudados en 2012, 2013 y 2014.

Fuente: Elaboración propia

Los incrementos en recaudación de fondos de los años 2012, 2013 y 2014 hicieron posible tener también incrementos en el número de instituciones apoyadas, llegando así a apoyar a 78 instituciones en 2014, como se especifica en la tabla 2:

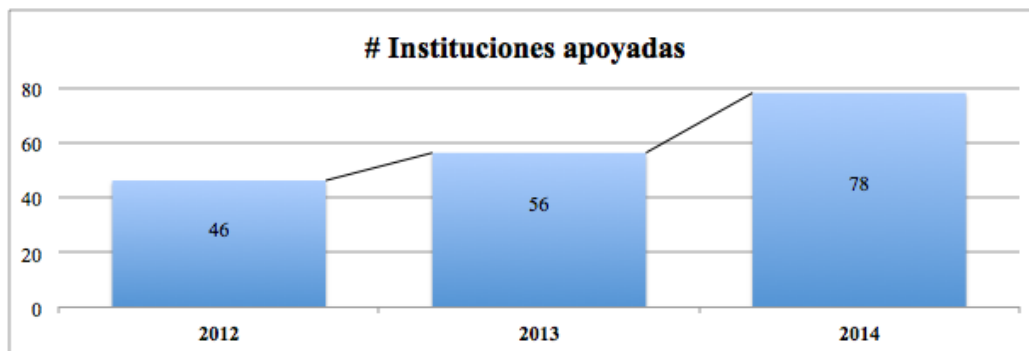


Tabla 2. # instituciones apoyadas en 2012, 2013 y 2014.

Fuente: Elaboración propia

Por último, el número de niñas, niños y adolescentes beneficiados también incrementó considerablemente durante 2012, 2013 y 2014, haciendo que FA en el último año logre apoyar a más de 10,000, como se muestra en la Tabla 3:

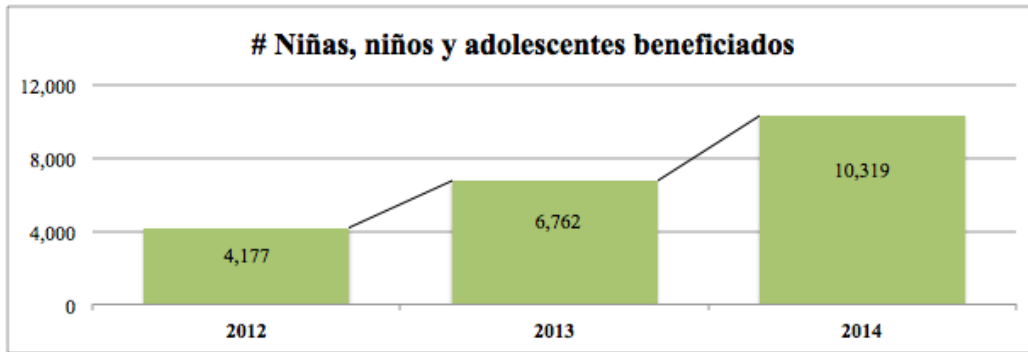


Tabla 3. # niñas, niños y adolescentes beneficiados en 2012, 2013 y 2014.

Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, se realiza un análisis de la inflación en cuanto a los montos recaudados desde el origen de FA hasta el año 2014 para conocer cuál ha sido el efecto de ésta.

Para ello se emplea la calculadora de inflación, la cual permite calcular la tasa de inflación porcentual implícita en un índice de precios, en un intervalo (INEGI), a partir de la siguiente fórmula detallada en la ecuación 1:

$$\overline{i(t_0, t_1)} = \left\{ \left[\frac{I_{t_1}}{I_{t_0}} \right]^{\left(\frac{1}{t_1 - t_0} \right)} - 1 \right\} * 100 = \text{Tasa de de inflación porcentual promedio del índice de precios I en el periodo } (t_0, t_1). \quad 1$$

donde:

- t_0 = fecha inicial
- t_1 = fecha final
- I_{t_0} = Valor del índice de precios en la fecha inicial
- I_{t_1} = Valor del índice de precios en la fecha final
- $\overline{i(t_0, t_1)}$ = Tasa de inflación porcentual promedio en el período (t_0, t_1)

A partir de la fórmula anterior, se obtiene que la inflación de 1997 a 2014 fue del 77.29%, por lo que se tienen los siguientes montos de recaudación con efecto de la inflación mostrados en la tabla 4:

Año	\$ Recaudación	\$ Recaudación efecto de inflación
1997	\$ 420,000	\$95,382
1998	\$ 1,092,000	\$247,993
1999	\$ 1,428,000	\$324,299
2000	\$ 1,680,000	\$381,528
2001	\$ 2,100,000	\$476,910
2002	\$ 2,725,253	\$618,905
2003	\$ 2,768,963	\$628,832
2004	\$ 2,025,028	\$459,884
2005	\$ 8,822,535	\$2,003,598
2006	\$ 10,092,704	\$2,292,053
2007	\$ 11,824,729	\$2,685,396
2008	\$ 14,294,356	\$3,246,248
2009	\$ 22,737,116	\$5,163,599
2010	\$ 13,877,284	\$3,151,531
2011	\$ 12,889,481	\$2,927,201
2012	\$ 17,102,592	\$3,883,999
2013	\$ 23,059,296	\$5,236,766
2014	\$ 29,412,484	\$6,679,575

Tabla 4. M.N. Recaudados con efecto de inflación de 1997 a 2014

Fuente: Elaboración propia

Por lo tanto, se concluye que el valor del dinero por el efecto de la inflación es menor. Sin embargo, el uso de los recursos de la organización ha sido eficiente porque, a pesar que el valor adquisitivo es menor, ha logrado apoyar a más instituciones y beneficiar a más niños.

Adicionalmente, los números anteriormente expuestos de instituciones apoyadas y de niñas, niños y adolescentes beneficiados eran importantes contribuciones al sector social de México, pero todavía continuaban siendo muchas las problemáticas a atender de las niñas, niños y adolescentes mexicanos (Informe Anual de UNICEF,2014):

- *Pobreza:* más de la mitad de los 40 millones de niños, niñas y adolescentes en México vivían en pobreza, y de ellos, alrededor de 4.7 millones se encontraban en pobreza extrema.
- *Educación:* habían 6.1 millones de niños entre 3 y 17 años que no asistían^[SEP] a la escuela.
- *Trabajo infantil:* 2.5 millones de niños, niñas y adolescentes de 5 a 17 años trabajaban.
- *Nutrición:* 1.5 millones de niños y niñas menores de 5 años presentaban desnutrición crónica.
- *Violencia:* 7 de cada 10 jóvenes en el país vivían violencia en su relación de noviazgo. Entre 55% y 62%^[SEP] de los adolescentes en secundaria señalaban haber sufrido alguna forma de maltrato en algún momento de su vida.
- *Registro de nacimiento:* el 6.6% de los niños y niñas que nacían^[SEP] en México, no eran registrados antes de cumplir su primer año de vida.
- *Migración Infantil:* 12,301 niños, niñas y adolescentes mexicanos fueron repatriados desde Estados Unidos sin la compañía de un familiar.
- *Salud:* 27.5% de las niñas y niños menores a un año, carecían de servicios de salud.

Fue necesario analizar si FA tenía en 2014 más capacidad para ayudar a más niñas, niños y adolescentes, invirtiendo socialmente en las instituciones que trabajan directamente con ellos.

Se realiza el cálculo de la capacidad de diseño (Ingenio Empresa, 2016) del área de inversión social en 2014 de la siguiente manera:

- *Ciclo de inversión social:* incluye las diferentes actividades que lleva a cabo un

gerente de inversión social para contribuir a la función del área, esto es principalmente: desarrollo de convocatorias, evaluación y diagnóstico de instituciones, arranque de proyectos, monitoreo y seguimiento, cierre de proyectos. El tiempo estándar del desarrollo de un ciclo de inversión social era de 474.6 horas y en promedio por cada ciclo se apoyaban a 8.4 instituciones.

- Las horas laborables al año de un gerente de inversión social eran 1,612.8 horas (semanas laborables x horas laborables a la semana x un factor definido para mantener la confidencialidad de la organización).
- De lo anterior se concluye que la capacidad de diseño de producción de un gerente de inversión social era: $1,612.8 \text{ horas} / 474.6 \text{ horas} = 3.4$ (es decir, un gerente de inversión social tenía capacidad para realizar 3.4 ciclos de inversión social al año apoyando en promedio a 28.5 instituciones).
- Sin embargo, el área de inversión social contaba con 4 personas, por lo que la capacidad de diseño de producción del área de inversión social es de:
 - $4 \text{ personas} \times 3.4 \text{ ciclos de inversión social por persona} = 13.6 \text{ ciclos de inversión social en el área.}$
 - Apoyando a 114 instituciones (28.5 instituciones por persona x 4 personas).
- En cuanto a la capacidad de diseño para apoyar a niñas, niños y adolescentes, FA tenía capacidad para apoyar a 200 niñas, niños y adolescentes por cada institución apoyada, por lo que se concluye que tiene capacidad para apoyar a:
 - $114 \text{ instituciones} \times 200 \text{ por institución} = 22,800.$
- Además, en promedio invertía socialmente \$300,000 por institución, por lo que su capacidad financiera para invertir socialmente es de: $\$300,000 \times 114 \text{ instituciones} =$

\$34,200,000.

Por otro lado, considerando que FA cobra un 15% *defee* a los donantes para poder cubrir sus gastos de operación, entonces la capacidad de diseño del área de procuración de fondos es de: $\$100 * \$34,200,000 / 85 = \$40,235,294.04$

En cuanto a la pregunta de si FA tiene capacidad para atender a más niños, niñas y adolescentes, se emplea el índice de utilización de la capacidad definido por Chase et al. (2009) en la ecuación 2:

$$\text{Índice de utilización de la capacidad} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Mejor nivel de operación}} \quad 2$$

De lo anterior, se concluye que los índices de utilización de la capacidad de FA en 2014 eran los siguientes detallados en la ecuación 3:

Índice de utilización de la capacidad para ayudar a niñas, niños y adolescentes	$= \frac{\text{Capacidad utilizada (niñas, niños y adolescentes apoyadas en 2014)}}{\text{Mejor nivel de operación (de apoyar a niñas, niños y adolescentes)}}$	$= \frac{10,319}{22,800} = 45\%$	
Índice de utilización de la capacidad para ayudar a instituciones	$= \frac{\text{Capacidad utilizada (instituciones apoyadas en 2014)}}{\text{Mejor nivel de operación (de apoyar a instituciones)}}$	$= \frac{78}{114} = 69\%$	3
Índice de utilización de la capacidad para recaudar	$= \frac{\text{Capacidad utilizada (recaudación en 2014)}}{\text{Mejor nivel de operación (recaudación)}}$	$= \frac{\$29,412,484}{\$40,235,294.12} = 73\%$	

De lo anterior, se concluye que FA en 2014 tenía capacidad para ayudar a más niñas, niños y adolescentes. Adicionalmente, el modelo de FA estaba diseñado para que cuando se aproximara a su mejor nivel de operación en un área, pudiera contratar a nuevo personal, el cual se pagaría del *fee* que se cobraría a los donativos que resultaran para apoyar nuevos proyectos sociales, de

forma que pudiera seguir realizando su función social.

Una vez determinado el bajo índice de utilización de la capacidad de FA, se estudian cuáles son las oportunidades para incrementarlo en las diferentes funciones de la organización:

1.1.1 Funciones y oportunidades de procuración de fondos.

Procuración de fondos es el área responsable de obtener los recursos económicos mediante donativos que donantes hacen a FA para que éstos sean invertidos socialmente en las instituciones que trabajan con los niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad.

Las principales funciones del área de procuración de fondos son:

1. Búsqueda de posibles donantes.
2. Aplicación a convocatorias de obtención de fondos.
3. Acudir a citas con posibles donadores.
4. Definición de la causa y tipo de instituciones a apoyar, junto con el área de inversión social, con base a las necesidades que detectó.
5. Elaboración y presentación de posible proyecto de inversión social al donante, incluyendo causa y tipo de instituciones a apoyar.
6. Cierre de donativo con el donante.
7. Firma de convenio con el donante.
8. Llevar a cabo campañas de procuración de fondos con donantes.
9. Atención de donantes para incrementar su lealtad (tanto empresariales, como personas físicas como donantes recurrentes).
10. Generación de reportes de comprobación de lo invertido socialmente a los donantes, con base a la información compartida por el área de inversión social.
11. Planeación, control y logística de eventos de procuración de fondos.

En relación a las funciones anteriores, para incrementar su capacidad, procuración de fondos requiere incrementar la cantidad de contactos de posibles donantes, contar con herramientas de comunicación profesionales para acudir a citas con posibles donantes, presentar propuestas de proyectos de inversión social y reportes de comprobación a donantes de manera profesional, contar con materiales de comunicación para las campañas, eventos de procuración de fondos y brindar atención a los donantes.

1.1.2. Funciones y oportunidades de inversión social.

Inversión social es el área responsable del fortalecimiento, profesionalización y de hacer más eficientes a las instituciones de niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad en las que FA invierte socialmente, para que de esta manera puedan generar un mayor bienestar y desarrollo en ellos.

Las principales funciones del área de inversión social son:

1. Definición de la causa y tipo de instituciones a apoyar, junto con el área de procuración de fondos, con base a las necesidades que el área inversión social detectó.
2. Definición y elaboración de la convocatoria de inversión social para proyectos de las instituciones a apoyar.
3. Lanzamiento de la convocatoria para que las instituciones puedan acceder a los recursos.
4. Evaluación y diagnóstico de las instituciones y proyectos sociales participantes en la convocatoria.
5. Toma de decisiones y definición sobre las instituciones y proyectos sociales a beneficiar.

6. Arranque de los proyectos sociales con la firma de los contratos de donación y el envío del calendario de donación a instituciones, detallando fecha de envío de recibo deducible, depósito y comprobación.
7. Firma y autorización de partidas de monto de donativos a depositar a instituciones apoyadas por parte del área de contabilidad.
8. Acompañamiento de las instituciones apoyadas y monitoreo de los avances operativos y financieros.
9. Comprobación de las fundaciones apoyadas contando con una evaluación de cierre de proyecto.
10. Envío de información de cierre de proyecto al área de procuración de fondos para que realice el reporte de comprobación de lo invertido a los donantes.
11. Planeación, control y logística de eventos de inversión social.

En cuanto a sus funciones, para incrementar su capacidad, el área de inversión social requiere materiales de comunicación para eventos y para el lanzamiento de las convocatorias y publicación de los resultados a través de una página web. También necesita difusión de las convocatorias y de sus resultados y contar con documentos que tengan una presentación profesional.

1.1.3. Funciones y oportunidades de contabilidad.

Contabilidad es el área responsable de generar la información contable financiera de FA.

Las principales funciones del área de contabilidad son:

1. Generación de los estados financieros de la institución.
2. Elaboración y presentación de las declaraciones fiscales.
3. Control y administración de nóminas.

4. Control y pagos de cuentas por cobrar a los donantes.
5. Emisión de recibos deducibles y facturas.
6. Control y pagos de cuentas por pagar a los proveedores.
7. Generación de información anual de transparencia de donatarias autorizadas.
8. Presentación de las declaraciones anuales.
9. Atención a auditores externos.
10. Control y resguardo de chequeras.
11. Control de bancos.
12. Vigilar e informar de actividades vulnerables (lavado de dinero).
13. Atención y actualización de reformas fiscales.

Relacionado a sus funciones, para incrementar su capacidad, contabilidad necesita poder dar difusión a los estados financieros que elabora, lo cual ayuda a posicionar a la organización de una manera transparente.

Del análisis de funciones anterior, se concluye que FA tiene la debilidad de no capitalizar la comunicación en sus procesos de forma adecuada, lo que se explica por el hecho de que sus esfuerzos de comunicación se centraban en realizar una entrevista en promedio al año en medios de comunicación, como televisión y radio, y en desarrollar los siguientes tres materiales para comunicar solamente un evento de procuración de fondos, que llevaba a cabo una vez al año y al cual asistían empresas y personas físicas que ya eran sus donantes, por lo que ya la conocían: invitación electrónica al evento, *roll ups* con la imagen gráfica del evento y *back* para vestir el estrado donde se daba el discurso del evento. Además, estos esfuerzos de comunicación se realizaban sin estar alienados a una estrategia de comunicación y los materiales eran llevados a cabo por agencias pro bono, haciendo que la fundación se tuviera que ajustar a los tiempos de

entrega que le pudieran ofrecer.

Esto daba como resultado que era una fundación muy poco conocida, como se demuestra en el hecho de que sus comunidades en redes sociales en 2014 eran muy pequeñas en comparación a otras fundaciones en México, como se especifica en la tabla 5:

	Seguidores Facebook dic 2014	Seguidores Twitter dic 2014
Fundación A	2,355	2,148
	Seguidores Facebook nov 2017	Seguidores Twitter nov 2017
Teletón México	1,556,319	270,000
UNICEF México	267,660	340,000
Cruz Roja Mexicana	256,451	146,000

Tabla 5. Comparativo para fundaciones de seguidores de Facebook y Twitter

Fuente: Elaboración propia

En este contexto, FA se plantea la siguiente hipótesis como contribución al logro de su misión:

- ¿El rediseño de la cadena de suministro y la inclusión del área de comunicación tendrá implicaciones en el resto de los procesos de la organización, al hacer éstos más eficientes y eficaces, permitiendo obtener más donaciones e invertir socialmente en más instituciones y, a través de ellas, apoyar a más niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad?

Capítulo 2: Marco teórico.

2.1 Cadena de suministro.

Según Coyle, Langley, Novack y Gibson (2013), la administración de la cadena de suministro (ACS) inicia en la década de 1980, pero es hasta la de 1990 que los directores de las empresas más destacadas se dan cuenta de la importancia que tiene para alcanzar la competitividad global, incrementar la participación de las organizaciones y aumentar el valor de las acciones. Por su parte, Colin, Galindo y Hernández (2015), también establecen que la adecuada administración de la cadena de suministro asegura la correcta coordinación con los proveedores, los intermediarios y las necesidades del mercado, por lo que es fundamental para la competitividad de las organizaciones.

Coyle et al. (2013), consideran que la administración de la cadena de suministro es la tercera etapa de evolución que inició en la década de 1960, caracterizada por la fragmentación, como se muestra en la figura 3:

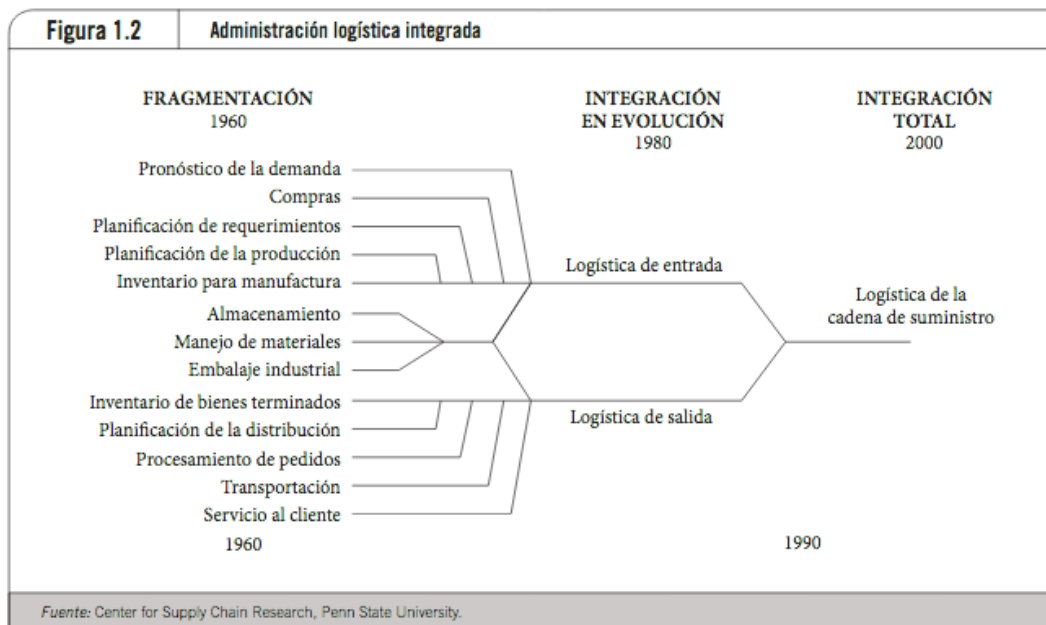


Figura 3. Administración logística integrada

Fuente: Center for Supply Chain Research, Penn State University

Explican que inicialmente el enfoque se centraba en la distribución física o logística de salida, debido a que los bienes terminados tenían mayor valor, por lo que los costos de inventario, almacenamiento, manejo de materiales y de embalaje eran más altos que sus insumos de materias primas. Posteriormente en la década de 1980, con la desregularización del transporte, con los cambios en las instituciones financieras y con la revolución tecnológica, se incorporó la logística de entrada a la de salida en la distribución física, poniendo de manifiesto que la coordinación entre ambos sistemas logísticos generaba mejoras en la eficiencia y servicio al cliente. Más adelante en la década de 1990, la administración de la cadena de suministro se puso de moda y hoy en día sigue siendo el enfoque para que las empresas sean más competitivas en el mercado global.

La administración de la cadena de suministro se define como el arte o la ciencia de integrar flujos de productos, información y finanzas a través de todo el conducto de suministro, desde el proveedor del proveedor hasta el cliente del cliente (Coyle et al., 2013), como se detalla en la figura 4:

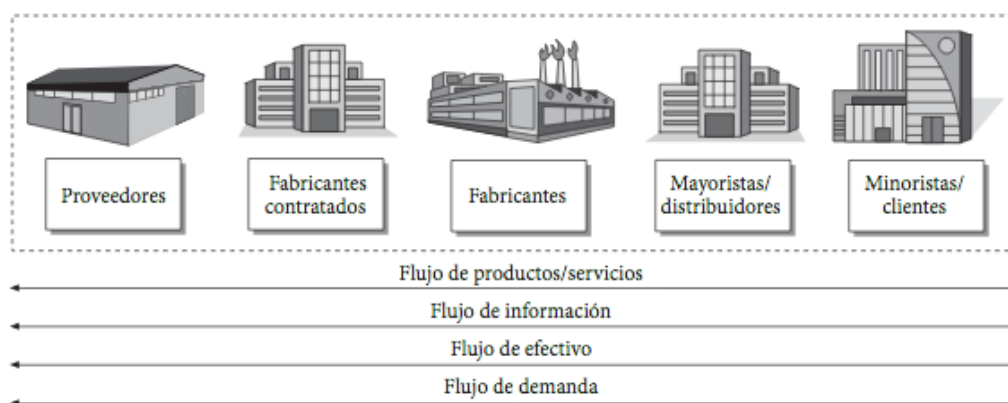


Figura 4. Cadena de suministro integrada: elementos básicos

Fuente: Center for Supply Chain Research, Penn State University

Otra forma de referirse a la cadena logística o cadena de suministro es como la expresión que define la secuencia de agentes, funciones y actividades en la que intervienen flujos de bienes, servicios e información relacionada entre dos puntos (Institut Cerdà, 2013).

Por su parte, otros autores definen cadena de valor como una red de instalaciones y procesos que describe el flujo de materiales, bienes terminados, servicios, información y transacciones financieras desde los proveedores, pasando por las instalaciones y procesos que crean bienes y servicios, y aquéllos que los entregan al cliente (Collier y Evans, 2016). Ambos autores afirman que las cadenas de valor abarcan todas las áreas principales de una organización: operaciones, compras, marketing y ventas, administración de recursos humanos, finanzas y contabilidad, sistemas de información y tecnología, distribución, y servicio y soporte.

De las definiciones expuestas anteriormente, se concluye que una cadena de suministro se caracteriza porque en ella intervienen diferentes flujos de producto, información, efectivo y demanda. En cuanto al flujo de información, se hace notar que para gestionar la información en una empresa, en general existe el área de comunicación.

Coyle et al. (2013), afirman que los términos cadena de suministro, cadena de demanda, red de valor y cadenas de valor, entre otros, pueden usarse como sinónimos. Por su parte, Collier y Evans (2016), señalan que, a pesar de que muchas empresas, utilizan indistintamente los términos "cadena de valor" y "cadena de suministro" de manera intercambiable; para ellos son diferentes y establecen que la cadena de suministro es un parte de la cadena de valor enfocada en el movimiento físico de bienes y materiales englobando los procesos de provisión, producción y distribución.

Además, explican una cadena de valor desde dos perspectivas distintas: una de marco entrada - salida y otra de servicios de pre y postproducción.

Afirman que una cadena de valor se puede describir como un modelo de entrada- salida de principio a fin de la función de operaciones, como se detalla en la figura 5:

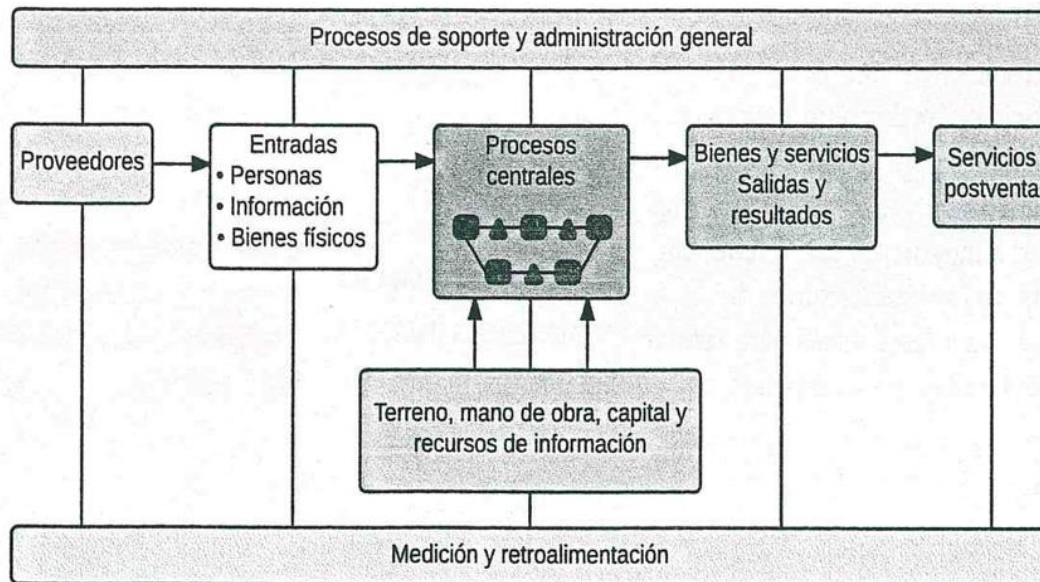


Figura 5. Perspectiva de entrada - salida de una cadena de valor

Fuente: Collier y Evans (2016)

La cadena de valor en esta perspectiva empieza con los proveedores que brindan entradas a un proceso que produce bienes u ofrece servicios. Las entradas pueden ser bienes físicos, personas e información y, a través de procesos centrales, se convierten en bienes o servicios, los cuales se entregan al cliente. Por último, la medición y retroalimentación permiten realizar mejoras a la cadena de valor previamente diseñada.

Adicionalmente, en este enfoque de cadena de valor se incluyen otros dos tipos de procesos:

- Procesos de soporte: aquéllos que respaldan los procesos centrales.
- Procesos de administración general: necesarios para el desempeño eficiente y efectivo del negocio.

Otra forma de describir la cadena de valor es la perspectiva de pre y postservicio, como se muestra en la figura 6:



Figura 6. Perspectiva de la cadena de valor pre y postservicio

Fuente: Collier y Evans (2016)

Según Collier y Evans (2016), esta perspectiva se caracteriza por considerar el servicio como un aspecto crítico de los procesos tradicionales de manufactura, por lo que comienza con los servicios de preproducción caracterizados por un enfoque de ganar un cliente, continúa con los procesos centrales relacionados con la creación de valor y termina con los servicios de postproducción dirigidos a conservar el cliente. Al igual que en la perspectiva anterior, es muy importante considerar los procesos de soporte y de administración general, al igual que mejorar la cadena de valor través de la medición y retroalimentación.

De los dos modelos de cadena de valor de Collier y Evans (2016), presentados anteriormente, se concluye que son similares a los de cadena de suministro, en cuanto a que tienen elementos comunes: en ellos existen determinadas entradas que, a través de procesos, se convierten en un producto para entregar al cliente y además, a lo largo de la cadena existen diferentes procesos. Sin embargo, el eje rector en una cadena de valor es el valor creado, mientras que en una cadena de suministro es el producto.

Por otra parte, la empresa se puede definir como un conjunto de actividades cuyo fin es diseñar, fabricar, comercializar, entregar y apoyar su producto (Porter, 2009). Además, es posible representarla por medio de la siguiente cadena de valor detallada en la figura 7:

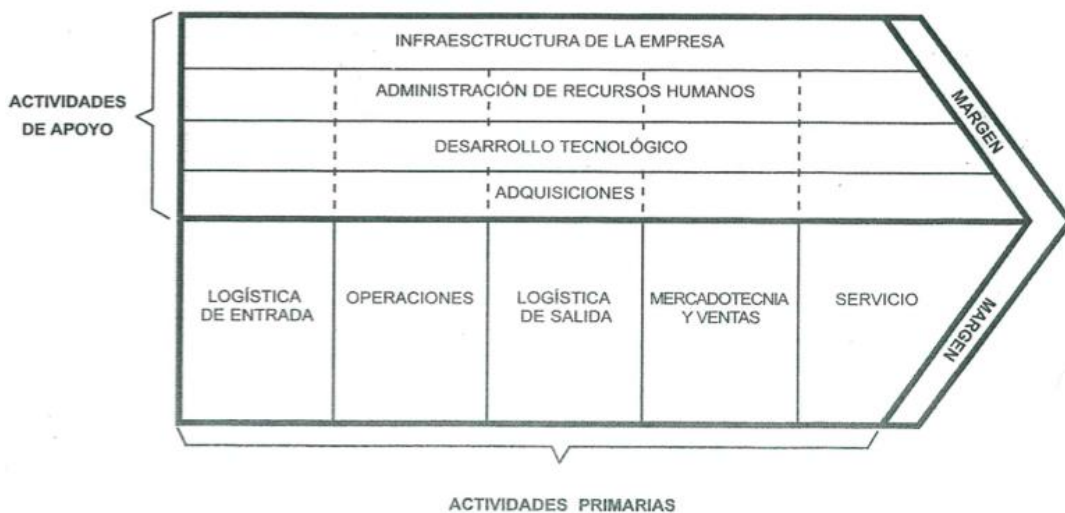


Figura 7. La cadena genérica de valor

Fuente: Porter (2009)

Porter (2009), señala que la cadena de valor se compone por dos grupos de actividades de valor:

1. Actividades primarias: aquellas que participan en la producción del producto, venta, transferencia al cliente y asistencia posterior a la venta.

2. Actividades de apoyo: aquellas que soportan a las primarias y viceversa, brindando insumos, tecnología, recursos humanos y diversas funciones globales.

También establece que las líneas discontinuas de la figura 7 representan que la administración de recursos humanos, desarrollo tecnológico y adquisiciones pueden relacionarse con ciertas actividades primarias y, al mismo tiempo, apoyar a la cadena entera. Por su parte, la infraestructura brinda soporte y no se relaciona con ninguna actividad primaria.

Asimismo señala que hay cinco tipos de actividades primarias:

1. Logística de entrada: engloba las actividades relacionadas con los insumos del producto (recepción, almacenamiento y distribución).
2. Operaciones: incluye las actividades a través de las cuales los insumos se convierten en producto final.
3. Logística de salida: actividades relacionadas con la obtención, almacenaje y distribución del producto entre los clientes.
4. Mercadotecnia y ventas: abarca las actividades relacionadas con la creación de los medios para que el cliente pueda comprar el producto, así como a la compañía inducirlo a ello.
5. Servicio: engloba aquellas actividades de servicio que aumentan o mantienen el valor del producto.

Además, divide las actividades de apoyo en cuatro tipos:

1. Infraestructura de la empresa: incluye varias funciones como administración general, planeación, finanzas, contabilidad, administración de aspectos legales, asuntos del gobierno y administración de la calidad.

2. Administración de recursos humanos: engloba las actividades relacionadas a la administración del personal (reclutamiento, contratación, capacitación, desarrollo y compensación).
3. Desarrollo tecnológico: incluye las actividades que se relacionan con la tecnología.
4. Adquisiciones: son las actividades relacionadas a la compra de insumos para emplearse en la cadena de valor.

Por otro lado, afirma que esta propuesta de cadena de valor hace posible conocer el comportamiento de los costos, fuentes de diferenciación y el margen, al fragmentar a la empresa en sus actividades relevantes. El margen lo define como la diferencia entre el valor total y el costo colectivo de realizar dichas actividades. Asimismo, establece el valor como lo que una persona estaría dispuesta a pagar y se mide en función de los ingresos totales, resultado de multiplicar el precio unitario por las unidades vendidas. En este sentido, establece que el objetivo es generar a los clientes un valor que supere su costo.

Adicionalmente, en relación a la actividad primaria "mercadotecnia y ventas", *marketing* se define como la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, socios y la sociedad en general (Lamb, Hair y McDaniel, 2011).

Además, estos autores afirman que la Mercadotecnia ayuda directamente al logro de los objetivos de las empresas e incluye las siguientes funciones:

- Evaluar los deseos y satisfacciones de los clientes.
- Diseñar y administrar ofertas de productos.
- Administración de precios.

- Generación de estrategias de distribución.
- Comunicación con clientes.

Kotler y Armstrong (2012), comentan que la mezcla de *marketing* está compuesta por las siguientes variables: Producto, Precio, Plaza y Promoción (las 4 P). En cuanto a la variable “promoción”, se define como la comunicación de las empresas que informa, persuade y recuerda a los compradores potenciales acerca de un producto, con el fin de influir en su opinión u obtener una respuesta (Lamb, Hair y McDaniel, 2011). Además, establecen los siguientes elementos de la mezcla promocional: publicidad, relaciones públicas, venta personal y promoción de ventas.

De lo anterior expuesto, se concluye que la comunicación forma parte del área de mercadotecnia de una empresa y, por ende, también se incluye en esta actividad primaria de la cadena de valor de Porter (2009).

Por su parte, Laasch y Conaway (2015), proponen para los negocios responsables un modelo de cadena de valor tridimensional, que incluye una línea de triples resultados representados por un margen social, ambiental y financiero, como se muestra en la figura 8:

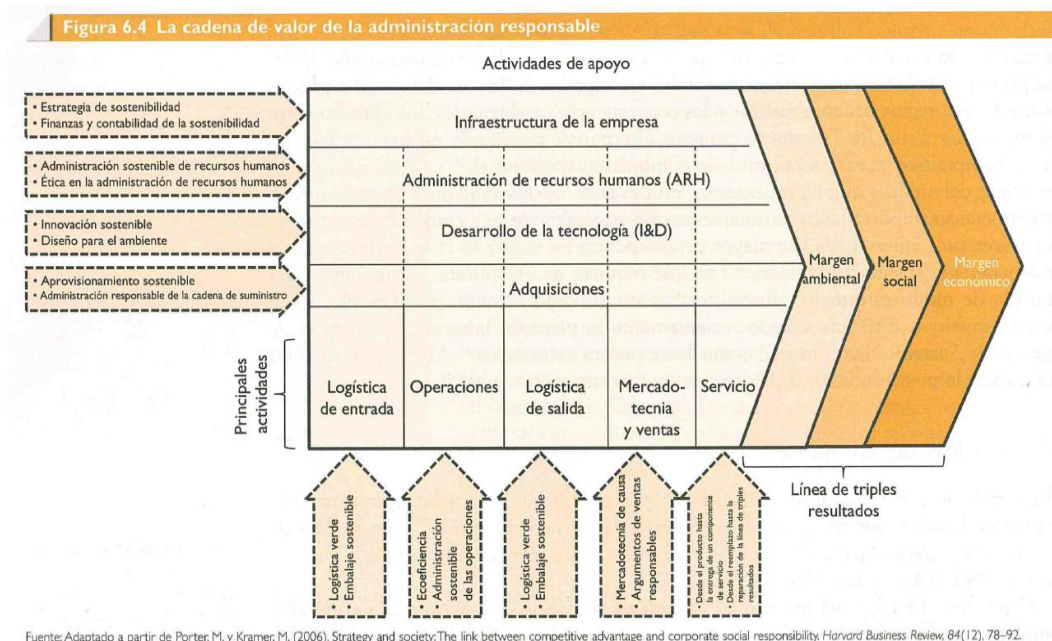


Figura 8. La cadena de valor de la administración responsable

Fuente: Laasch & Conaway (2015)

Establecen que cada actividad dentro de la empresa, no sólo genera un valor y costo económico, sino también social y ambiental: el margen social de una compañía de tabaco, por ejemplo, podría ser la diferencia entre los costos sociales de los problemas de salud causados y el valor social creado para emplear a miles de personas. El margen ambiental de un negocio de ecoturismo podría ser la diferencia entre el valor ambiental de los ecosistemas protegidos por la actividad turística y el costo ambiental de las emisiones de CO₂, causadas por los turistas mientras viajan a su destino (Laasch y Conaway, 2015).

Asimismo, señalan que es importante al analizar el desempeño social-ambiental-económico de una actividad de la cadena de valor, buscar, no sólo que generen un margen general positivo en la suma de estas tres variables, sino que se logren resultados positivos en cada una de las tres dimensiones del valor, ya que en ese caso la empresa se puede considerar regenerativa y que ha logrado el nivel más alto de sostenibilidad.

De los dos últimos modelos de Porter (2009), y Laasch & Conaway (2015), expuestos anteriormente, se destaca el que "mercadotecnia y ventas" es una actividad primaria de la cadena de valor, en la que se incluyen las funciones del área de comunicación de la empresa.

De lo anterior, se concluye que la administración de la cadena de suministro es un enfoque que surgió hace más de 30 años en las empresas de manufactura de productos tangibles. Adicionalmente, en los diferentes modelos de cadena de suministro analizados, se comprueba la importancia que tiene el área de comunicación en ella, ya que se engloba en el flujo de información y en algunos modelos, dentro de la actividad primaria de "mercadotecnia y ventas".

2.1.1. Cadena de suministro en los servicios.

La industria de los servicios es aquella que no produce bienes materiales, sino que suministra soluciones con una cobertura muy amplia y variada, que comprende desde actividades como el comercio, el turismo y el transporte - entre otros - hasta los servicios públicos, sociales y financieros (Gutiérrez, 2015). Por lo tanto, se resalta que el sector social pertenece a la industria de los servicios, sin embargo, el tratamiento de las organizaciones sociales está en función de sus objetivos específicos y peculiaridades.

Mejía, Agudelo y Soto (2016), afirman que en las economías de occidente el sector de servicios ha comenzado a relegar a la manufactura como el principal motor (Johnston y Clark, 2005; Schmenner, 1995; Fixler y Siegel, 1999, citados por Mejía et al., 2016, p. 98). Esto ha dado origen al término "gestión de la red de servicios" (*service supply chain management*) [SSCM], que hace referencia a la planeación y gestión de actividades que soportan funciones para la entrega del servicio a usuarios finales (Voudouris, Owusu, Dorne y Lesaint, 2007, citado por Mejía et al., 2016, p. 98). Además, señalan que los servicios, al ser intangibles, heterogéneos, producidos simultáneamente y perecederos, hacen desafiante a la SSCM.

Asimismo, establecen que existen diferencias en la cadena de suministro de las empresas de manufactura y en las de servicios, principalmente en términos de planificación, compras y abastecimiento, transformación y transporte:

- Planificación: los desafíos cambian de la fijación de las localizaciones de producción, almacenamiento de productos o niveles de inventario a mantener y volúmenes a producir, a la planificación de los recursos necesarios para la entrega del servicio.

- Compras y abastecimiento: los retos varían de la gestión de las materias primas, material de empaques y sus proveedores, a la gestión de los espacios físicos, los recursos y los insumos de apoyo para brindar el servicio y sus proveedores.
- Transformación: los desafíos pasan de manufactura física del producto a los retos de gerencia de proyecto.
- Transporte: en esta parte los desafíos se relacionan más con el flujo de información que con el flujo físico, volviéndose importante lograr una buena comunicación con el cliente para generar alta satisfacción.

Adicionalmente, en la figura 9 se muestran las actividades claves en los servicios (Sakhuja y Jain, 2012, citados por Mejía et al., 2016, p.99):



Figura 9. Actividades detalladas de empresas de servicios

Fuente: tomado de Sakhuja y Jain (2012, p. 221)

Por otro lado, de acuerdo con Kathawala y Abdou (2003, citado por Mejía et al., 2016, p. 99), los aspectos que deben de promover la SSCM son:

1. Equilibrio eficiente entra la oferta y la demanda.
2. Objetivos clave para crear eficiencia y calidad superiores.
3. Minimizar el tiempo de espera ante los clientes - maximizar la experiencia del cliente.
4. Maximizar el desempeño de los recursos.
5. Entender claramente las necesidades de los clientes actuales y futuros, considerando el entorno y el mercado.
6. Desarrollar las ventajas competitivas y crear valor para los clientes.
7. Potenciar alianzas y relaciones en red para los clientes.
8. Desarrollar proveedores internos / externos.

Por su parte, Alonso (2008), plantea la siguiente cadena de valor de los servicios en la figura10, en la cual divide las actividades en eslabones primarios y eslabones de apoyo, como ocurre en la cadena de valor de Porter:

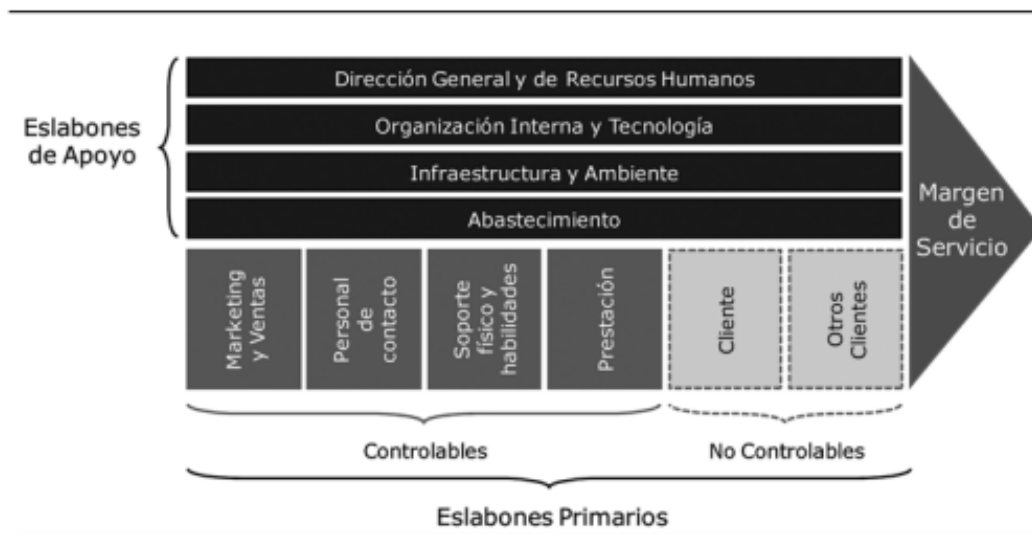


Figura 10. La cadena de valor de los servicios

Fuente: Alonso (2008)

En adición, a los eslabones primarios los redefine y reclasifica con un rol inseparable respecto del servicio que se brinda, al dividirlos en controlables y no controlables.

Asimismo señala los siguientes eslabones primarios controlables:

- Marketing y ventas: hace referencia a las actividades de impulsión y desarrollo de propuestas comerciales ubicadas como punto de inicio de la prestación del servicio.
- Personal de contacto: es el personal que participa directamente en la prestación del servicio al interactuar con el cliente.
- Soporte físico y habilidades: se refiere a aquellos componentes que intervienen en la presentación del servicio y también definen la calidad y experiencia del mismo. Por ejemplo, en un banco, podrían ser las tarjetas de crédito, las boletas de depósito, etc.
- Prestación: es el concepto mismo del servicio que se ofrece y es importante no confundirlo con el resultado de la cadena de valor.

Además establece los siguientes eslabones primarios no controlables:

1. Clientes: son otro eslabón humano que interviene y condiciona la calidad del servicio que se presta. Se considera no controlable debido a que es muy posible que un mismo cliente ya no sea el mismo cliente si nos vuelve a elegir y posiblemente no será igual a otro cliente.
2. Otros clientes: hace referencia a la prestación de servicios en las que conviven varios clientes en el mismo momento y lugar.

En contraste, define los eslabones de apoyo como aquellos que ayudan al montaje del escenario en el cual se llevará a cabo el servicio, favoreciendo que se generen las condiciones posibles:

1. Dirección general y de recursos humanos: establece que es responsabilidad de la dirección general junto con el departamento de recursos humanos, derramar la cultura de servicio al cliente en toda la organización.
2. Organización interna y tecnología: hace referencia a la estructura de la empresa, administración, finanzas y tecnología.
3. Infraestructura y ambiente: se refiere al lugar donde se brinda el servicio, es decir, donde ocurren los momentos de la verdad entre la empresa y el cliente.
4. Abastecimiento: señala que es la única actividad que no modificó de la propuesta inicial de cadena de valor de Porter, denominada en esta última como adquisiciones.

En conclusión, se observa que los eslabones de apoyo son modificados de una manera mínima.

Por último, el margen de servicio es el emergente y la razón de todos los eslabones, así como la totalidad de todas las conversaciones que entre ellos deban tener lugar. Es el castillo construido con cada granito de arena aportado por los distintos eslabones. Es la sumatoria de las ventajas competitivas conseguidas por cada uno de ellos. Es el vínculo real y emocional que hace que nuestro cliente no quiera dejar de comprarnos, nunca, porque no encontrará jamás otra experiencia construida sobre la base de una nueva cadena de valor pensada para satisfacerlo y deleitarlo (Alonso, 2008).

En este modelo de cadena de valor de los servicios, al igual que sucedía en los de Porter (2009), y Laasch & Conaway (2015), se resalta la importancia del área de comunicación en una empresa de servicios, ya que se incluye en la actividad primaria de "mercadotecnia y ventas".

Por otro lado, de lo anterior expuesto se concluye que la gestión de la cadena de suministro es diferente en las empresas de manufactura y en las de servicios, debido principalmente a las particularidades de estas últimas.

2.1.2. Cadena de suministro en el sector social.

Toca (2013), afirma que la sociedad civil es la que conforma el sector social o también llamado tercer sector, el cual busca contribuir significativamente al bienestar y desarrollo social, a través de la adopción de sistemas de valor.

Los sistemas de valor son la agregación de valores de los agentes que participan en el proceso de entrega de una oferta social para un grupo de beneficiarios (Toca, 2013), como se muestra en la figura 11:

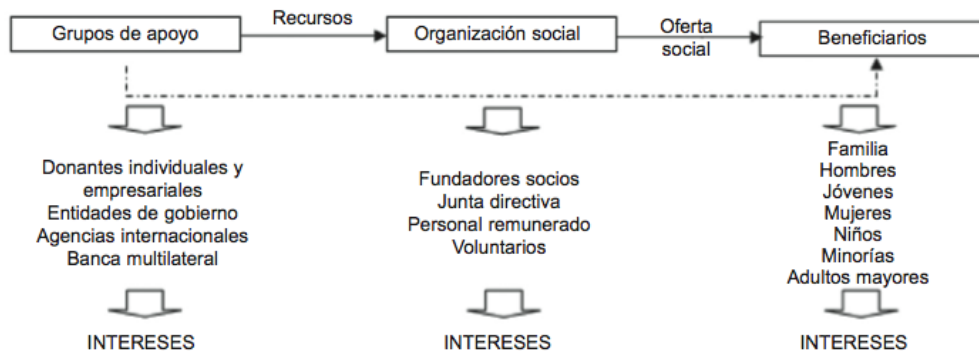


Figura 1. Sistema de valor en el sector social.
Fuente: elaboración propia.

Figura 11. Sistemas de valor en el sector social

Fuente: Toca (2013)

Además, señala que el sistema de valor en el sector social, como se muestra en la figura 11, está compuesto por los grupos de apoyo, los miembros de la organización social y los beneficiarios:

- Grupos de apoyo: son donantes que brindan los medios y recursos necesarios para llevar a cabo los proyectos en la organización social que beneficiarán a la población atendida, pudiendo ser individuos, empresas, entidades del gobierno, agencias internacionales y organismos multilaterales.
- Miembros de la organización social: incluye a los fundadores, socios, junta directiva, voluntarios y personal remunerado.
- Beneficiarios: hace referencia a la población atendida por la organización social en condiciones de vulnerabilidad, como son familias, hombres, mujeres, adolescentes, niños, minorías, adultos mayores, entre otros.

Además, establece que no sólo están relacionados directamente los grupos de apoyo con la organización social y ésta con los beneficiarios, sino que también están indirectamente relacionados los grupos de apoyo y los beneficiarios.

Del modelo de cadena de suministro para una organización del sector social de Toca (2013) detallado anteriormente, se resalta que no incluye de manera explícita los procesos de servicios, de información, de efectivo y de demanda, que son claves para el funcionamiento óptimo de la misma. Dado esto, tampoco detalla la importancia de las funciones del área de comunicación en la cadena de suministro para una organización del tercer sector.

Por otro lado, se concluye que los modelos de cadena de suministro para empresas de manufactura y para empresas de servicios expuestos anteriormente, no son aplicables para una fundación, debido que su objetivo es diferente y tiene agentes específicos que intervienen en ella, como son los grupos de apoyo, miembros de la organización social y beneficiarios.

2.2 La capacidad de una cadena de suministro.

La capacidad se define como el volumen de producción que un sistema puede alcanzar durante un periodo específico (Chase, Jacobs y Aquilano, 2009). Otra forma de definir la capacidad es como la razón máxima de salida de un proceso o sistema (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2013).

Los autores Brown, Bessant y Lamming (2013), afirman que la administración de la capacidad es fundamental en administración de operaciones, ya que permite a los gerentes tomar decisiones estratégicas acerca del negocio. Por su parte, Colliers y Evans (2016), afirman que para brindar una buena atención al cliente, es importante que la empresa tenga el nivel correcto de capacidad.

Además, la capacidad de diseño, también conocida como el mejor nivel de operación, es la máxima producción teórica que se puede alcanzar bajo condiciones ideales (Ingenio Empresa, 2016).

Este autor, además, explica que el cálculo de la capacidad de diseño se realiza estimando cuántas unidades se pueden producir en determinado tiempo, considerando el tiempo estándar que se tarda en producir una unidad.

Sin embargo, no sólo es importante conocer la capacidad de diseño, sino también cuál es índice de utilización de la capacidad de una cadena de suministro, el cual es definido por Chase et. al. (2009) de la siguiente manera en la ecuación 4:

$$\text{Índice de utilización de la capacidad} = \frac{\text{Capacidad utilizada}}{\text{Mejor nivel de operación}} \quad 4$$

La capacidad de diseño y el índice de utilización de la capacidad están definidos para procesos de producción. Sin embargo, también son aplicables a una fundación, ya que en este

tipo de organización existen funciones definidas y unas condiciones ideales de operaciones para conocer la utilización de los procesos.

2.3 Comunicación.

La comunicación consiste en compartir información entre dos o más individuos o grupos para llegar a un entendimiento común (Jones y George, 2014). En este sentido, ambos autores afirman que se trata de un afán humano que une a personas y que para que se logre, es importante que haya un entendimiento común.

Clow y Baack (2010), definen el proceso de comunicación de la siguiente manera en la figura 12:

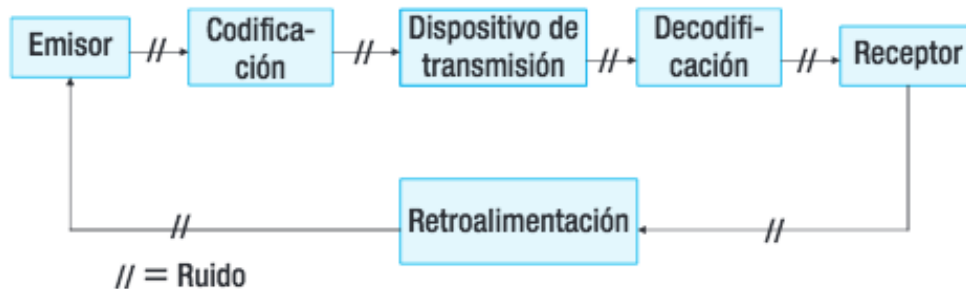


Figura 12. El proceso de comunicación

Fuente: Clow y Baack (2010)

Como detallan en la figura 12, la comunicación empieza cuando el emisor codifica un mensaje, el cual llega al receptor a través de diferentes dispositivos de transmisión o canales. Posteriormente, uno o más de los sentidos del receptor percibe el mensaje y lo decodifica, pudiendo así responder al receptor. Además, comentan que en las diferentes etapas del proceso de comunicación, pueden ocurrir ruidos que distorsionen o desestabilicen el mensaje.

De lo anterior, se concluye que el proceso de comunicación de una empresa en general es aplicable a una organización del tercer sector debido a que ésta también emite mensajes para sus audiencias.

Adicionalmente, en cuanto al desarrollo de una comunicación de marketing eficaz se establecen los siguientes pasos(Kotler y Armstrong, 2012):

1. Identificación del público meta.
2. Determinación de los objetivos de comunicación.
3. Diseño del mensaje.
4. Selección de los medios de difusión.
5. Selección de la fuente del mensaje.
6. Obtener retroalimentación.

Con base a lo anterior y considerando que las organizaciones sociales también requieren desarrollar campañas de comunicación, este proceso es aplicable a las mismas ya que cuentan con públicos meta, objetivos de comunicación, mensajes a comunicar y medios de comunicación.

Kotler y Armstrong (2017),exponen que actualmente los clientes están siendo estimulados por mensajes de marca provenientes de múltiples direcciones, lo que hace necesario que los mensajes de cada marca en las diferentes herramientas de la mezcla de comunicaciones de marketing estén alineados de forma que sean congruentes, claros y convincentes, lo que define con el concepto de comunicaciones integradas de marketing (IMC, por sus siglas en inglés).

De lo anterior, se concluye que es importante aplicar el concepto de IMC de la comunicación de una empresa en general a las organizaciones sociales para así asegurar su correcta y consistente construcción demarca.

2.3.1 Comunicación en empresas de servicios.

Los autores Lovelock, Reynoso, D'Andrea, Huete y Wirtz (2011), afirman que el diseño de una estrategia de comunicación para una empresa de servicios es específico debido a sus siguientes particularidades:

- La intangibilidad del desempeño.
- El que los clientes participen en la generación.
- El que los clientes tengan una mayor dificultad para evaluarlos.
- El administrar la oferta y la demanda.
- El rol importante que toma el personal de contacto.
- La reducida relación de los intermediarios.

Además, comentan lo siguiente en cuanto a cada una de estas diferencias:

- La intangibilidad del desempeño:

Los autores explican que, debido a que un servicio se trata de un desempeño y no de un producto, es importante encontrar formas de hacerlo más concreto y de clarificar su desempeño.

Adicionalmente, recomiendan las siguientes estrategias de comunicación para vencer los problemas relacionados a un servicio (Mittal y Baker, citados por Lovelock et al., 2011, p. 411):

1. Dar evidencia de los componentes físicos del servicio;
2. Documentar la capacidad del sistema físico y estadísticas históricas de desempeño;
3. Presentar un episodio real de la ejecución del servicio;
4. Presentar testimonios de clientes;
5. Citar evaluaciones del desempeño realizadas por auditores independientes;
6. Mostrar clientes recibiendo los beneficios del servicio;
7. Presentar un documental que muestre paso a paso el proceso del servicio;
8. Reportar un episodio real de lo que hizo la empresa con un cliente específico, y
9. Narrar o ilustrar la experiencia subjetiva de servicio de un cliente.

- El que los clientes participen en la generación.

Los autores comentan que cuando los clientes intervienen activamente en la producción del servicio, es importante que la empresa de servicio se convierta en un educador y los capacite para que se desempeñen correctamente. Para ello, se recomienda el empleo de la publicidad.

- El que los clientes tengan mayor dificultad para evaluarlos.

Los autores exponen que, incluso cuando los clientes sepan qué debe de hacer determinado servicio, es posible que presenten dificultades para diferenciar el de una empresa y el de otra y para saber qué desempeño puede esperar de una determinada marca. Para estos casos, una de las estrategias que recomiendan es brindar señales tangibles sobre el desempeño del servicio.

- El administrar la oferta y la demanda.

Los autores afirman que para los servicios en vivo, que son específicos en cuanto a tiempo y no pueden almacenarse para su venta posterior, se pueden utilizar estrategias de publicidad y promociones de ventas, de forma que la demanda se reduzca durante los periodos altos y se estimule durante las etapas bajas.

- El rol importante que toma el personal de contacto

Los autores explican que el personal es fundamental en los servicios de alto contacto, convirtiéndolos en más tangibles y personalizados. En este sentido, utilizar anuncios que muestren a empleados trabajando ayuda a que los posibles clientes entiendan el tipo del encuentro del servicio que van a vivir y conlleva una promesa de atención personalizada.

Por otro lado, también exponen que grandes empresas desarrollan campañas de comunicación interna para sus empleados, debido al rol esencial que ellos tienen en la satisfacción del cliente y generación de lealtad.

- La reducida relación de los intermediarios.

Los autores comentan que los intermediarios frecuentemente tienen un rol importante para promocionar y brindar información de los servicios al cliente. Es por esto que la comunicación interna, la venta personal, las promociones y las relaciones públicas son buenas herramientas que contribuyen a incrementar la relación con ellos.

Por otro lado, en cuanto a la planeación de las comunicaciones de marketing de una empresa de servicios, se expone el siguiente modelo de los "5 pronombres interrogativos" (Lovelocket al., 2011):

1. ¿Quién es nuestro público meta?
2. ¿Qué necesitamos comunicar y lograr?
3. ¿Cómo deberíamos comunicarlo?
4. ¿Dónde deberíamos comunicarlo?
5. ¿Cuándo tienen que realizarse las comunicaciones?

De lo anterior, se concluye que el proceso de diseño de una estrategia de comunicación para una empresa en general no es aplicable a una empresa del sector servicios por sus particularidades. Sin embargo, el proceso específico de desarrollo de una campaña de comunicación es el mismo para ambas ya que tienen los mismos pasos.

2.3.2. Comunicación en el sector social.

El conjunto de herramientas cuya aplicación integrada y coordinada contribuye a informar y atraer a grupos de apoyo y a influir en la actitud de los diferentes grupos de interés se reconoce como comunicación de las organizaciones sociales (Toca, 2013).

Comparando esta definición con la de comunicación de una empresa en general de los autores Jones y George en el año 2014, se concluye que la comunicación en el sector social es un concepto más amplio.

La comunicación forma parte esencial de la razón de ser de cualquier organización sin ánimo de lucro. Así, por ejemplo, mientras las empresas comunican para existir (vender más), las entidades sin ánimo de lucro existen para comunicar por una sociedad mejor (Vidal y Creixams, 2006, citados por De Andrés y González, 2013-2014, p. 39).

Además, ambos autores citando a Vidal y Creixams (2006), profundizan explicando que las instituciones del tercer sector tienen como objetivo mejorar a la sociedad a través de su actuar, por lo que es preciso que la informen y sensibilicen sobre los asuntos que consideren importantes promover o cambiar; de ahí, el rol fundamental de la comunicación.

Sin embargo, ambos autores citando a Balas (2011), comentan que si bien es común el que las organizaciones discursivamente hablen sobre la importancia de la comunicación, se ve una discordancia entre el papel que comentan que tiene y los pocos recursos materiales, económicos y en personal que le son asignados.

Además, ambos autores citando a Herranz (2007), señalan que esto pueda deberse a los siguientes pensamientos incorrectos sobre la comunicación que existen en las organizaciones del tercer sector:

1. La gestión de la comunicación es sólo un gasto y no una inversión.
2. Gestionar la publicidad es caro porque se asocia sólo con publicidad.
3. La comunicación se limita a editar una revista para el empleado o socios.
4. La gestión de la comunicación necesita de gran cantidad de recursos en personal y económicos.
5. La formación en comunicación no es necesaria, ya que todas las personas saben comunicarse.

En adición, ambos autores citando a Balas (2011), exponen que la comunicación en las organizaciones del tercer sector es generalmente instrumental, mediática y enfocada a la búsqueda de financiación:

1. Instrumental, debido a que se enfoca en la difusión de tipo promocional.
2. Mediática, ya que se mueve en torno a los medios de comunicación de masas.
3. Orientada en la búsqueda de financiación, ya que no tiene una intención educativa.

Por otro lado, ambos autores citando a Canel y Echart (2005), exponen que la comunicación en las fundaciones tiene las siguientes funciones:

1. Dar a conocer sus servicios para que el público los conozca y pueda ir a ellos.
2. Procurar fondos al lograr que la fundación tenga un mayor y mejor conocimiento.
3. Influir en las decisiones políticas.
4. Motivar a los públicos propios, a través de la comunicación interna.
5. Para determinadas fundaciones, conseguir voluntarios.

Asimismo, ambos autores citando a Canel y Echart (2005), exponen que el proceso de gestión de la comunicación en fundaciones es complejo, debido a temas estructurales, financieros, profesionales y de falta de difusión:

1. El lugar de la comunicación no es el adecuado en el organigrama.
2. No hay presupuesto de comunicación o es insuficiente.
3. La persona dedicada a comunicación no es exclusiva o no tiene la información adecuada.
4. No se logra que los medios publiquen sobre la organización.

De lo anterior, se concluye que el proceso de diseño de una estrategia de comunicación para una organización social es diferente a la de una empresa en general y a la de una empresa de servicios, debido a su definición, peculiaridades y funciones.

Además, ambos autores afirman que el proceso de planificación estratégica de la comunicación incluye las siguientes cuatro etapas: investigar, planificar, ejecutar, evaluar.

En cuanto a investigar, explican que consiste en realizar un análisis de la situación que permita: conocer los públicos meta a los que enfocar la comunicación, descubrir las fortalezas y debilidades de la propia institución e identificar a la competencia y a las tendencias del sector.

La etapa de planificar afirman que es la segunda fase en la que se establecen los objetivos en tiempo y recursos, así como el plan de acción para lograr los mismos, indicando los responsables, los indicadores de efectividad y el presupuesto.

Respecto a ejecutar, los autores explican, que es la fase en la que se transmite el mensaje en los canales o medios seleccionados.

Por último, comentan que tiene lugar la fase de evaluar para medir los resultados y conocer el éxito de las acciones de comunicación llevadas a cabo. Es importante que éstos se tomen en cuenta en una futura etapa de planeación, por lo que exponen que el proceso es cíclico.

De lo anterior, se concluye que el proceso de desarrollo de una campaña de comunicación para el sector social tiene los mismos pasos que el de una empresa en general y el de una empresa de servicios.

Por otro lado, Association of Fundraising Professionals (2013), comparte los siguientes métodos o herramientas de comunicación para organizaciones del sector social en la figura 13:

- | | |
|---|--|
| – Folletos, correo directo | – Comunicados de prensa |
| – Boletines informativos | – Nuevos medios de comunicación: sitios o páginas web, redes sociales, etc. |
| – Hojas informativas, breves descripciones de programas | – Ruedas de prensa |
| – Informes anuales | – Pláticas |
| – Informes de responsabilidad social | – Cartas al director, editoriales |
| – Campaña telefónica | – Exposiciones comerciales |
| – Videos | – Anuncios publicitarios: periódicos, revistas, anuncios en carreteras y autopistas, |
| – Artículos para promoción | – carteles en medios de transporte |
| – Anuncios de servicio a la comunidad | |

Figura 13. Herramientas de comunicación para organizaciones del sector social

Fuente: Association of Fundraising Professionals (2013)

En resumen, se concluye que el proceso de diseño de una estrategia de comunicación, tanto para una empresa en general como para una de servicios, no es aplicable a una organización social por sus particularidades. Sin embargo, el proceso específico de desarrollo de una comunicación es el mismo para todas ya que tienen los mismos pasos.

Dado lo anterior, el desarrollo del área de Comunicación de una fundación debe basarse en los siguientes aspectos de la comunicación del tercer sector: definición, peculiaridades, funciones, proceso de desarrollo de campaña de comunicación y herramientas de comunicación.

Capítulo 3: Solución propuesta.

3.1. Rediseño de la cadena de suministro de FA incluyendo el área de comunicación.

Para el rediseño de la cadena de suministro de FA primeramente se tomaron en cuenta los modelos de cadena de suministro de empresas de manufactura, los cuales hicieron posible concluir que una cadena de suministro se caracteriza porque en ella existen determinadas entradas que, a través de procesos, se convierten en un producto para entregar al cliente y además, a lo largo de la cadena intervienen diferentes flujos de producto, información, efectivo y demanda. Adicionalmente, permitieron comprobar que el área de comunicación de una empresa se engloba dentro del flujo de información y, en algunos modelos, dentro de la actividad primaria de "mercadotecnia y ventas".

Posteriormente, se estudió la gestión de la cadena de suministro en empresas de servicios, concluyendo que sus procesos y actividades son diferentes a las de empresas de manufactura, principalmente por sus peculiaridades. Adicionalmente, también resalta la importancia del área de comunicación dentro de una cadena de suministro de una empresa de servicios.

Por otro lado, se examinó la cadena de suministro en el sector social, encontrando que tiene los siguientes elementos específicos relacionados entre sí: los grupos de apoyo, la organización social y los beneficiarios. Adicionalmente, no incluye de manera explícita los procesos de servicios, de información, de efectivo y de demanda, que son claves para el buen funcionamiento de la misma. Asimismo, tampoco detalla la importancia del área de comunicación en la cadena de suministro de una organización del tercer sector.

Por último, se concluyó que los modelos de cadena de suministro para empresas de manufactura y para empresas de servicios expuestos anteriormente, no son aplicables para una fundación, debido que su objetivo es diferente y a los agentes específicos que intervienen en ella.

El modelo propuesto para el rediseño de la cadena de suministro de FA es el siguiente mostrado en la figura 14, el cual se basa en la cadena de suministro del sector social con las adecuaciones pertinentes:

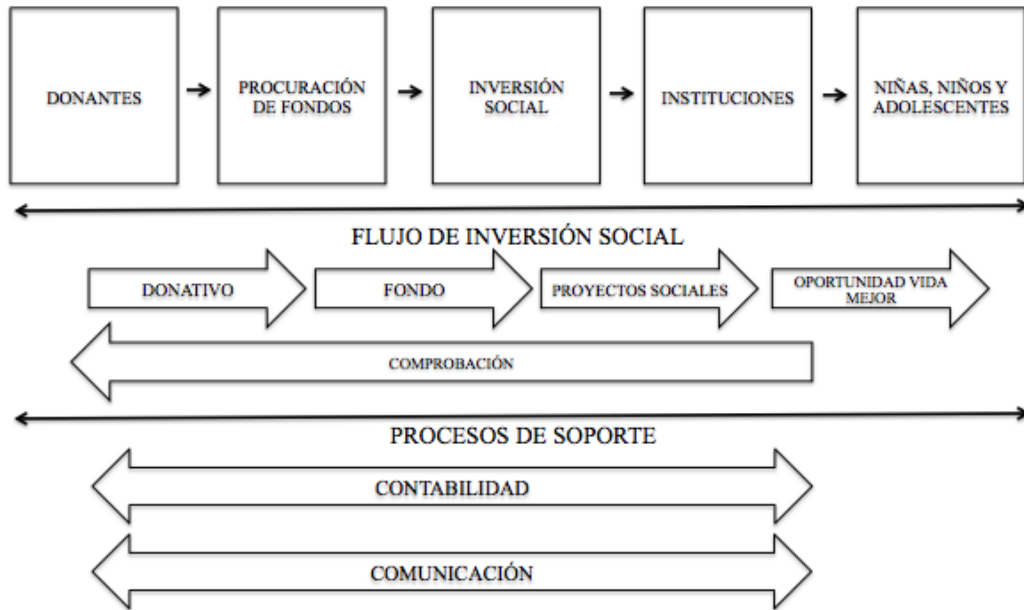


Figura 14. Rediseño cadena de suministro de FA.

Fuente: Elaboración propia.

Como se observa en la figura 14, el rediseño de la cadena de suministro de FA incluye el área de comunicación, la cual tiene las siguientes funciones:

1. Proponer la estrategia de comunicación.
2. Definir el plan anual estratégico de comunicación.
3. Establecer las políticas generales de imagen institucional ante los medios de comunicación internos o externos.
4. Cuidar y vigilar el debido manejo de la imagen de la fundación.
5. Planear y ejecutar el presupuesto de comunicación.
6. Desarrollar las diferentes iniciativas y materiales de comunicación.

7. Dar difusión a la organización para que sea más conocida y se incrementen tanto el número de posibles donantes como de instituciones registradas en la página web para poder ser apoyadas.
8. Revisión de contenido y diseño de documentos estratégicos de las áreas de recaudación de fondos e inversión social (documentos de diagnóstico de los proyectos evaluados en las diferentes convocatorias, presentación a donantes, reportes de rendición de cuentas a donantes, etc).
9. Manejo de las diferentes redes sociales y página web de la organización.

3.2. Área de comunicación de FA.

El diseño del área de comunicación de FA se basa principalmente en el análisis de la comunicación en el sector social y consta de los siguientes procesos:

- Definición de la estructura organizativa del área de comunicación.
- Desarrollo de la estrategia de comunicación.
- Desarrollo de la planeación estratégica anual de comunicación.
- Desarrollo de piezas de comunicación con proveedores externos.
- Desarrollo de piezas de comunicación internamente.
- Control de uso de imagen de la fundación.
- Manejo de medios de comunicación de la fundación.

3.2.1. Definición de la estructura organizativa del área de comunicación.

El área de comunicación de FA consta de dos posiciones: gerente de comunicación y diseñador gráfico.

El gerente de comunicación es la persona responsable de la comunicación en FA y trabaja de la mano con el diseñador gráfico, ya que esta posición tiene a su cargo el desarrollo de los

materiales gráficos que se lleven a cabo internamente en la organización, cuidando que éstos vayan alineados al manual de identidad corporativa y los criterios básicos establecidos.

A su vez ambas posiciones deben de reportar al director de desarrollo institucional de la fundación, quien a su vez reporta a dirección general, como se detalla en la figura 15:

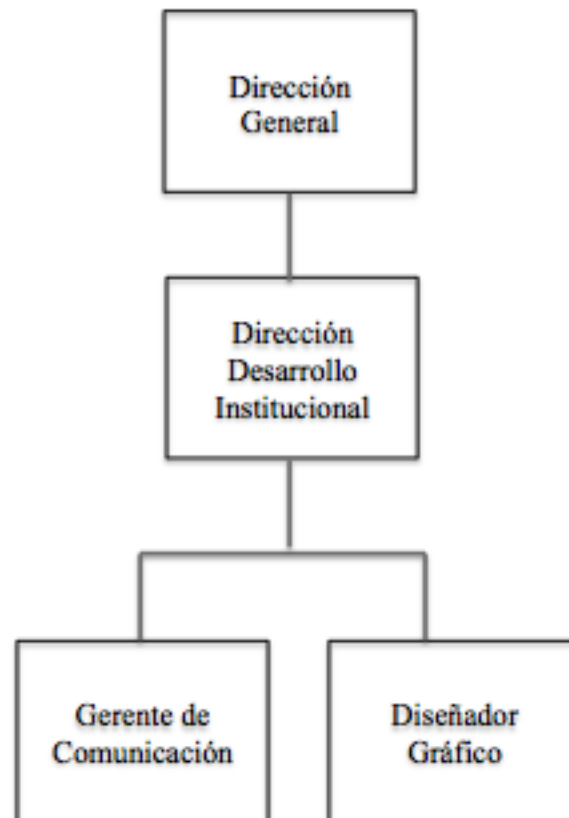


Figura 15. Estructura organizativa del área de comunicación de FA

Fuente: Elaboración propia.

Funciones del gerente de comunicación:

1. Proponer la estrategia de comunicación en conjunto con el comité de comunicación.

2. Definir el plan anual estratégico de comunicación en conjunto con el comité de comunicación.
3. Establecer las políticas generales de imagen institucional ante los medios de comunicación internos o externos.
4. Planear junto con el comité de comunicación el presupuesto de comunicación anual y ejecutarlo.
5. Desarrollar las diferentes iniciativas de comunicación.
6. Desarrollo del contenido de los materiales de comunicación.
7. Dar difusión a la organización para que sea más conocida y se incrementen tanto el número de posibles donantes como de instituciones registradas en la página web para poder ser apoyadas.
8. Revisión de contenido de documentos estratégicos de las áreas de recaudación de fondos e inversión social (documentos de diagnóstico de los proyectos evaluados en las diferentes convocatorias, presentación a donantes, reportes de rendición de cuentas a donantes, etc.).
9. Contacto con la agencia de redes sociales para el manejo de las diferentes redes sociales y página web de la organización.

Funciones de diseñador gráfico:

1. Cuidar y vigilar el debido manejo de la imagen de la fundación en los diferentes materiales de comunicación.
2. Diseño de materiales de comunicación de la organización.
3. Cotización de producción de materiales de comunicación.
4. Producción de materiales de comunicación.

5. Diseño de documentos estratégicos de las áreas de recaudación de fondos e inversión social (documentos de diagnóstico de los proyectos evaluados en las diferentes convocatorias, presentación a donantes, reportes de rendición de cuentas a donantes, etc.).

3.2.2. Desarrollo de la estrategia de comunicación.

El proceso para diseñar la estrategia de comunicación de FA consta de dos etapas:

- Etapa 1: análisis de la situación.
- Etapa 2: establecer los diferentes elementos que conforman la estrategia de comunicación.

La etapa 1 "Análisis de la situación" tiene como objetivo conocer cuál es el contexto y situación que rodea a la marca para conocer a la competencia y a los públicos objetivos y también poder determinar sus fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades de la marca para capitalizar en la etapa 2 del proceso de diseño de la estrategia de comunicación.

La etapa 2 tiene como objetivo establecer los diferentes elementos de la estrategia de comunicación, esto es:

1. Determinar el público objetivo de la marca:

Para determinar el público objetivo de la marca es necesario definir un grupo de personas con determinadas características demográficas y psicográficas a las cuales se les ofrecerá y comunicará el bien o servicio.

2. Construir el *brand essence* de la marca:

Para definir el *brand essence* de la marca es importante considerar los siguientes aspectos: nombre y símbolo, atributos de marca, beneficios de marca, cultura organizacional,

posicionamiento, personalidad de marca, propuesta de valor, visión y objetivos de marca, "lo que la marca me hace sentir".

3. Definir el mensaje a comunicar:

Para la definición del mensaje a comunicar es importante detallar cuál es el *insight* a resolver, la promesa básica de la marca y los RTB (Reason to Believe) que la soportan.

4. Establecer los lineamientos mandatorios a cuidar en las diferentes piezas de comunicación que se realicen.

3.2.3. Desarrollo de la planeación estratégica anual de comunicación.

Una vez definida la estrategia de comunicación de FA, el siguiente proceso consiste en llevar a cabo la planeación estratégica anual del área de comunicación para definir el rumbo del área y hacia dónde enfocar sus esfuerzos a lo largo del año.

El proceso de planeación estratégica anual del área de comunicación consta de las siguientes cinco fases:

1. Análisis del contexto.
2. Definición de los objetivos anuales de comunicación.
3. Determinación de las estrategias de comunicación para el logro de los objetivos.
4. Establecimiento de las tácticas de comunicación a llevar a cabo en cada estrategia.
5. Determinación del presupuesto de comunicación requerido para el logro de los objetivos, estrategias y tácticas establecidas.

3.2.4. Desarrollo de piezas de comunicación con proveedores externos.

Una vez que se tienen establecidos los esfuerzos de comunicación a realizar en la planeación estratégica anual de comunicación, o en caso de que surgiera la necesidad a lo largo del año de

llevar a cabo piezas de comunicación adicionales a las planeadas con proveedores externos, se debe de seguir el siguiente proceso:

1. El gerente de comunicación deberá llenar un formato llamado "Brief de Comunicación", en el que se resume la información necesaria para el desarrollo del material, esto es:
 - Antecedentes / situación actual de la marca.
 - Objetivo de negocio / marketing.
 - Objetivo de comunicación.
 - Competencia.
 - Público objetivo.
 - Insight.
 - Promesa básica.
 - Reason to believe (RBT).
 - Personalidad de marca.
 - Mandatorios.
 - Materiales a desarrollar.
2. Una vez realizado el "Brief de Comunicación" debe enviarla a aprobación por la persona que esté a cargo del área de comunicación, que en el caso de FA es la dirección de desarrollo institucional, y posteriormente por dirección general.
3. Una vez que esté aprobado el "Brief de Comunicación", la gerente de comunicación deberá de entregar y explicar a la agencia responsable de generar la pieza.
4. La agencia responsable de generar la pieza, trabajará en la pieza de comunicación y presentará avances hasta entregar la pieza final a la gerente de comunicación.

5. Una vez que el material está aprobado por la gerente de comunicación, debe de pasarlo a revisión primero por la dirección de desarrollo institucional y, posteriormente, por dirección general.

Es importante comentar que para el desarrollo de algunos materiales que tengan una mayor complejidad, se involucrará al comité de comunicación y no podrá ser liberado hasta que se tenga también la aprobación de la persona responsable del mismo.

3.2.5. Desarrollo de piezas de comunicación internamente.

Para el desarrollo de piezas de comunicación internamente, FA cuenta con un diseñador gráfico y el proceso que se debe de seguir es el siguiente:

1. El gerente de comunicación hace una solicitud de material gráfico al diseñador gráfico de FA, en la cual detalla los textos y especificaciones requeridas.
2. El diseñador gráfico trabaja en diferentes propuestas gráficas y envía a revisión de la gerencia de comunicación.
3. El gerente de comunicación revisa las propuestas y, en caso de ser necesario, da comentarios, los cuales trabaja el diseñador gráfico.
4. Una vez que el material gráfico está autorizado por el gerente de comunicación envía a autorización final a la dirección de desarrollo institucional y, posteriormente, a la dirección general.

3.2.6. Control de uso de imagen de la fundación.

Este proceso tiene como objetivo asegurarse que cualquier pieza de comunicación que se genere, tanto internamente como con un proveedor externo, cumpla con los siguientes lineamientos:

- Correcta aplicación del manual de uso de imagen de la organización (colores institucionales, uso del logotipo, elementos gráficos).
- Reflejar la personalidad de marca, así como la misión y visión de la institución.
- Debe de estar alineada a la estrategia de comunicación de la fundación.
- Debe de ser autorizada por la dirección de desarrollo institucional y por la dirección general.

El gerente de comunicación es responsable de revisar y cerciorarse de que cada pieza de comunicación cumpla con estos lineamientos antes de ser publicada.

3.2.7. Manejo medios de comunicación de la fundación.

El medio o canal de comunicación es importante para lograr transmitir el mensaje y éste se seleccionará en función de los objetivos de comunicación. Los principales medios de comunicación a utilizar son:

1. Página web, redes sociales de FA y publicidad digital.
2. Impresos.
3. Envío de e-mailings a bases de datos.
4. Boletines de prensa.

3.2.8. El área de comunicación y su impacto en la cadena de suministro.

El incluir el área de comunicación en el rediseño de la cadena de suministro adicionalmente genera un impacto directo modificando las diferentes funciones de las áreas:

1. Procuración de fondos:

- a. La función de búsqueda de posibles donantes se modifica incrementando la cantidad de contactos a los cuales le dará seguimiento buscando que realicen un donativo a FA.

- b. La función de acudir a citas con posibles donantes se modifica al contar con herramientas profesionales para dar a conocer la labor de la fundación.
- c. La función de elaboración y presentación de posible proyecto de inversión social al donante se modifica al contar con un documento revisado en cuanto al contenido y con diseño para entregar.
- d. La función de llevar a cabo campañas de procuración de fondos con donantes se modifica al contar con materiales de comunicación que ayudan al logro del objetivo de recaudación.
- e. La función de atención de donantes para incrementar su lealtad se modifica al disponer de diferentes materiales de comunicación para lograrlo (boletines, cartas, etc).
- f. La función de generación de reportes de comprobación a los donantes de lo invertido socialmente se modifica al tener documentos revisados en cuanto al contenido y con diseño.
- g. La función de planeación, control y logística de eventos de procuración de fondos se modifica al contar con el desarrollo, producción y montaje de materiales de comunicación.

2. Inversión social:

- a. La función de lanzamiento de la convocatoria para que las instituciones puedan acceder a los recursos se modifica al contar con materiales de comunicación para el lanzamiento en la página web y con la difusión para que más organizaciones participen.
- b. La función de evaluación y diagnóstico de las instituciones y proyectos participantes de la convocatoria, se modifica al contar con un documento de diagnóstico revisado en cuanto al contenido y con diseño.

- c. La función de arranque de proyectos sociales se modifica al contar con materiales de comunicación para la publicación de los resultados en la página web y con la difusión en medios de comunicación.
- d. La función de planeación, control y logística de eventos de inversión social se modifica al contar con el desarrollo, producción y montaje de materiales de comunicación.

3. Contabilidad:

- a. La función de generación de los estados financieros de la institución se modifica al publicarse en la página web de la FA y al incluirlos en la elaboración de los informes anuales.
- b. La función de control y pagos de cuentas por pagar a proveedores se ha incrementado con las facturas a pagar a los proveedores del área de comunicación.

3.3. Medición de la capacidad de la cadena de suministro.

Para el control del buen manejo de la cadena de suministro de FA se utilizará la evaluación del índice de utilización de la capacidad en siguientes tres niveles:

- Para ayudar a niñas, niños y adolescentes.
- Para ayudar a instituciones.
- Para recaudar.

Capítulo 4: Implementación y análisis de resultados.

4.1. Implementación de la propuesta de solución.

El primer objetivo de este capítulo es mostrar la aplicación de la propuesta de solución de la presente tesis, cubriendo los siguientes aspectos del área de comunicación de FA:

- Estructura organizativa del área.
- Desarrollo de la estrategia de comunicación.
- Desarrollo de la planeación estratégica anual de comunicación.
- Desarrollo de piezas de comunicación con proveedores externos.
- Desarrollo de piezas de comunicación internamente.
- Control de uso de imagen de la fundación.
- Manejo de medios de comunicación de la fundación.

4.1.1. Estructura organizativa del área de comunicación de FA.

FA, desde que inició con el área de comunicación en 2015, tiene contratados a un gerente de comunicación y a un diseñador gráfico.

4.1.2. Desarrollo de la estrategia de comunicación.

Para el desarrollo de la estrategia de comunicación, el gerente de comunicación fue responsable de elaborar, junto con el comité de comunicación, el siguiente documento llamado "Documento de estrategia de comunicación", especificado en la figura 16:

"DOCUMENTO DE ESTRATEGIA DE COMUNICACIÓN DE FA"

1. ANTECEDENTES:

2. POSICIONAMIENTO:

3. PÚBLICO OBJETIVO:

4. MENSAJE A COMUNICAR AL PÚBLICO OBJETIVO:

- **Insight:**
- **Promesa básica:**
- **Reason to believe:**

5. PERSONALIDAD DE MARCA:

6. MANDATORIOS:

7. COMPETENCIA:

8. BRAND ESSENCE:



Figura 16. Documento de estrategia de comunicación FA

Fuente: Autor desconocido.

4.1.3. Desarrollo de la planeación estratégica anual de comunicación.

El gerente de comunicación ha sido responsable a finales de cada año de elaborar, junto con el comité de comunicación, la planeación estratégica anual del área, la cual se consolida en el siguiente formato detallado en la figura 17:

"PLANEACIÓN COMUNICACIÓN 2018		1: máxima.	2: intermedia.	3: baja.
DESCRIPCIÓN	PRESUPUESTO	PRIORIDAD	FECHA IMPLEMENTACIÓN	RESPONSABLES
Objetivo 1				
Estrategia objetivo 1				
Táctica 1 objetivo 1				
Táctica 2 objetivo 1				
Táctica 3 objetivo 1				
Objetivo 2				
Estrategia objetivo 2				
Táctica 1 objetivo 2				
Táctica 2 objetivo 2				
Táctica 3 objetivo 2				
Objetivo 3				
Estrategia objetivo 3				
Táctica 1 objetivo 3				
Táctica 2 objetivo 3				
Táctica 3 objetivo 3				
TOTAL				

Figura 17. Formato planeación estratégica anual

Fuente: Elaboración propia.

4.1.4. Desarrollo de piezas de comunicación con proveedores externos.

Para el desarrollo de piezas de comunicación con proveedores externos, el gerente de comunicación llena el siguiente formato llamado "Brief de comunicación":

"BRIEF DE COMUNICACIÓN"

- Antecedentes / situación actual de la marca.
- Objetivo de negocio / marketing.
- Objetivo de comunicación.
- Competencia.
- Público objetivo.

- Insight.
- Promesa básica.
- Reason to believe.
- Personalidad de marca.
- Mandatorios.
- Materiales a desarrollar.

Desde 2015, tomando como base el formato de "Brief de comunicación", el gerente de comunicación ha liderado la producción de cinco videos, junto con diferentes casas productoras.

4.1.5. Desarrollo de piezas de comunicación internamente.

El área de comunicación brinda apoyo a las áreas de procuración de fondos, inversión social y contabilidad, por lo que ha desarrollado internamente los siguientes materiales:

4.1.5.1. Materiales de comunicación para procuración de fondos:

1. Materiales de comunicación para dar a conocer la labor de la fundación, los cuales ayudan a que procuración de fondos tenga un mayor número de contactos de posibles donantes: media kit, documento de quiénes somos.
2. Desarrollo de herramientas de comunicación profesionales para que procuración de fondos pueda acudir a citas y dar a conocer la labor de la fundación: presentación institucional.
3. Revisión del contenido y diseño de las propuestas de posibles proyectos de inversión social que procuración de fondos presenta a los donantes.
4. Desarrollo de materiales de comunicación para campañas de procuración de fondos: e-mailings y materiales para envío por WhatsApp a base de datos de donantes.
5. Elaboración de concepto creativo y desarrollo, producción y montaje de materiales

de comunicación para los diferentes eventos de procuración de fondos, entre los cuales destacan: invitación al evento, *roll ups, back* para estrado, cheques de entrega de recursos, tarjetones, diseños para acrílicos de mesa de registro.

6. Desarrollo de materiales para dar difusión a los eventos de procuración de fondos: boletín de prensa, artes para publicación en Facebook y Twitter y *banner* para publicación en la página web.

7. Revisión del contenido y diseño del reporte de comprobación para los donantes.

8. Desarrollo de materiales de comunicación para incrementar la lealtad de los donantes: boletines, cartas de agradecimiento de donativos, carta de pésame, carta de recupérate pronto, tarjeta de Navidad, tarjeta de cumpleaños, informe anual.

4.1.5.2. Materiales de comunicación para inversión social:

1. Desarrollo de materiales de comunicación para el lanzamiento de las convocatorias en la página web: revisión de contenido y diseño de las bases de la convocatoria, así como desarrollo de imagen gráfica.

2. Desarrollo de materiales de comunicación para difusión de las convocatorias abiertas: póster y artes para publicación en Facebook y Twitter.

3. Revisión del contenido y diseño del documento de diagnóstico para la evaluación y diagnóstico de las instituciones y proyectos participantes en las convocatorias abiertas.

4. Desarrollo de materiales de comunicación para la publicación de los resultados de las convocatorias: textos e infografía de resultados.

5. Desarrollo, producción y montaje de materiales de comunicación para eventos de inversión social: invitación electrónica, programa del evento, gafetes para asistentes, diplomas, *roll ups*, entre otros.

4.1.5.3. Materiales de comunicación para contabilidad:

1. Publicación de los estados financieros de la organización en la sección de "Transparencia" de la página web, así como al incluirlos en el informe anual.

4.1.6. Control de uso de imagen de la fundación.

El gerente de comunicación, desde que se inició el área en 2015, se ha cerciorado de que cada pieza de comunicación de FA cumpla los lineamientos de este proceso antes de ser publicada.

4.1.7. Manejo de medios de comunicación de la fundación.

El área de comunicación de FA es responsable del manejo de los siguientes medios de comunicación:

1. Página web, redes sociales de FA y publicidad digital: la gerente de comunicación cuenta con el apoyo de una agencia digital, quien es la encargada del manejo de página web y de las cuentas de Facebook y Twitter de la organización, así como de la publicidad en medios digitales (como Google Adwords, Google Display, Facebook Ads, entre otras).

Es importante resaltar que a través de los medios digitales se generan contactos de posibles nuevos donantes e instituciones que requieren ser apoyadas, por lo que los datos generados son enviados al área de procuración de fondos e inversión social respectivamente.

2. Impresos: la diseñadora gráfica de FA es responsable de cotizar con diferentes proveedores para encontrar la mejor opción para imprimir los diferentes materiales que se requieran en la fundación (como son informes anuales, posters, fichas de recaudación, entre otros).

3. Envío de e-mailings a bases de datos: se cuenta con un sistema de envíos de correos masivos a bases de datos, a través del cual la diseñadora gráfica envía diferentes materiales de comunicación (como son boletines, comunicados, entre otros).
4. Boletines de prensa: la gerente de comunicación es encargada de realizar estos documentos para enviar a los contactos de prensa y poder dar difusión a los diferentes eventos que tenga la organización.

4.2. Resultados de la aplicación.

Tras la aplicación de la propuesta de solución de la presente tesis detallada anteriormente, se tuvieron los siguientes resultados en relación a:

- Monto recaudado, número de instituciones apoyadas y cantidad de niñas, niños y adolescentes beneficiados.
- Índice de utilización de la capacidad.
- Seguidores de FA en Facebook y Twitter.

4.2.1. Monto recaudado, número de instituciones apoyadas y cantidad de niñas, niños y adolescentes beneficiados.

Tras la implementación del rediseño de la cadena de suministro en FA en los años 2015 al 2017, se logran crecimientos en procuración de fondos que permitieron apoyar a más instituciones y, a través de ellas, a más niñas, niños y adolescentes.

Esto lo demuestran las siguientes figuras 18, 19 y 20 de cajas y bigotes, ya que la mediana es mayor después de la aplicación de la propuesta de solución. La mediana se define como la medida común del centro de los datos (Soporte de Minitab 18, 2018):

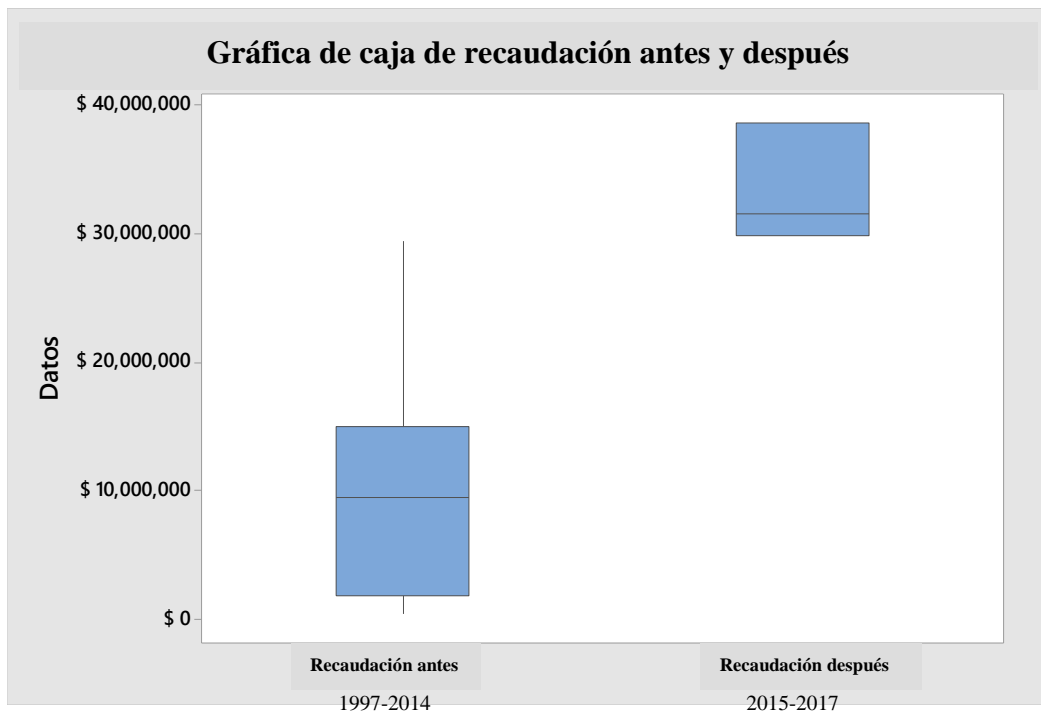


Figura 18. Gráfica de recaudación, antes y después de la implementación de la propuesta de solución

Fuente: Elaboración propia.

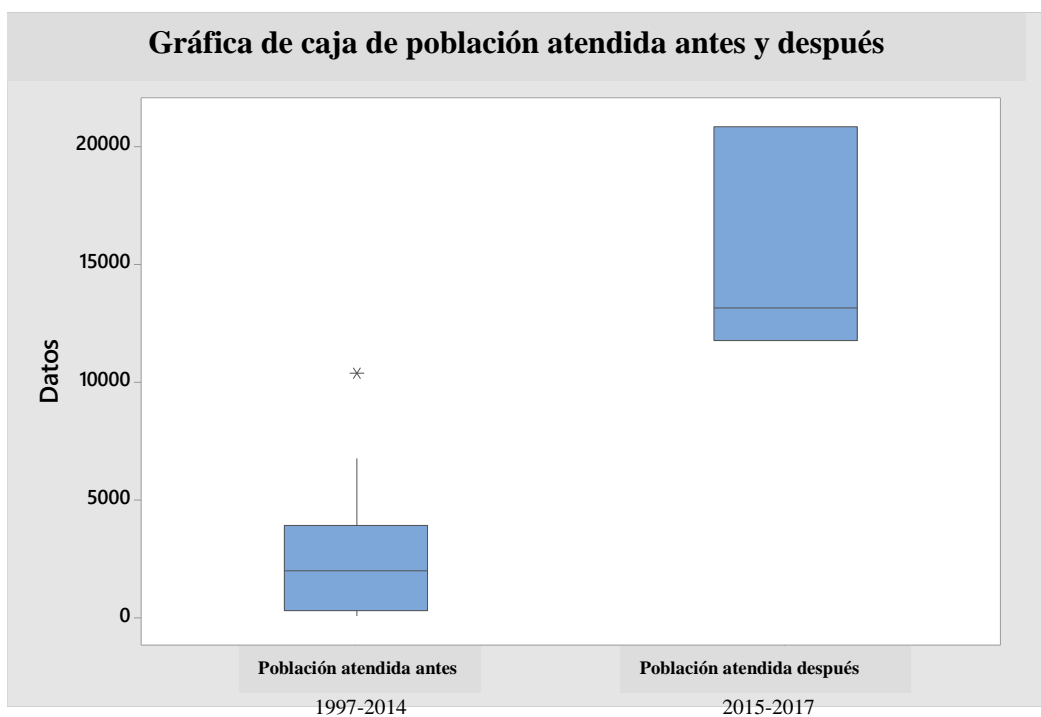


Figura 19. Gráfica de población atendida, antes y después de la implementación de la propuesta de solución

Fuente: Elaboración propia.

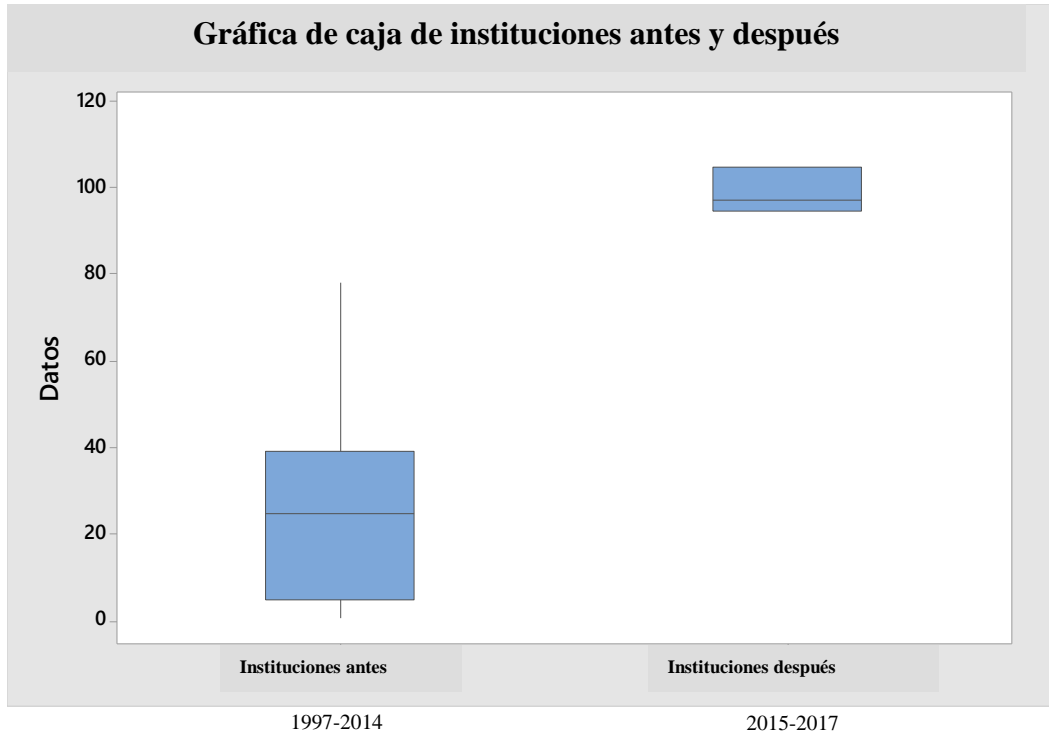


Figura 20. Gráfica de instituciones apoyadas, antes y después de la implementación de la propuesta de solución

Fuente: Elaboración propia.

4.2.1.1. Monto recaudado.

Durante los años 2015, 2016 y 2017 los montos de recaudación de fondos de FA se incrementan contra el año anterior, logrando para 2017 recaudar \$38,640,000 M.N., monto 31% mayor que los \$29,412,484 M.N. recaudados en 2014, cuando no existía el área de comunicación, como se detalla en la tabla 6:

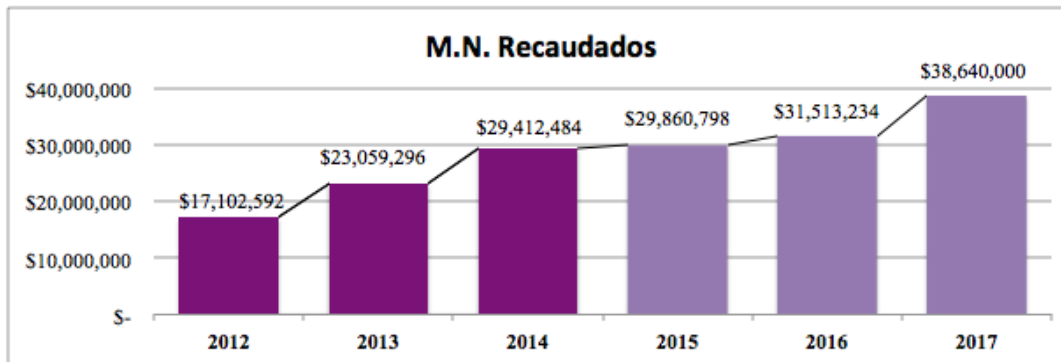


Tabla 6. M.N. Recaudados de 2012 a 2017

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.2. Número de instituciones apoyadas.

El número de instituciones apoyadas por FA de 2014 a 2017 se incrementó en un 25%, debido a los resultados tenidos cada año, como se especifica en la tabla 7.

El decrecimiento de -7% de 2017 es debido a que FA, con base a las necesidades detectadas, decidió invertir el monto recaudado en una menor cantidad de proyectos.

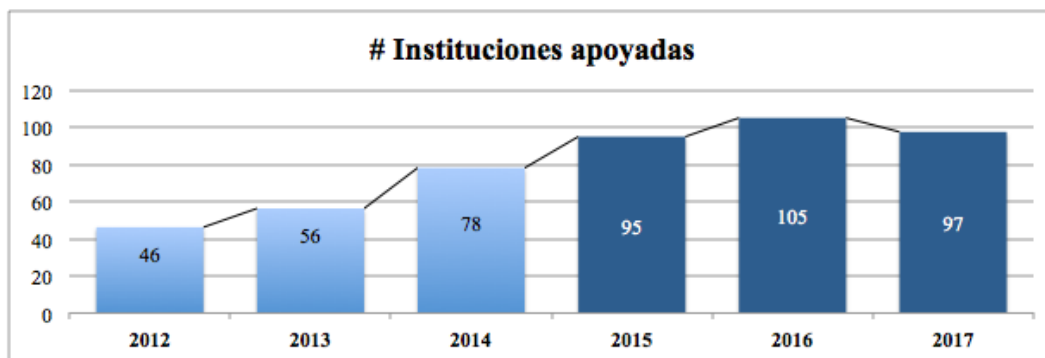


Tabla 7. # Instituciones apoyadas de 2012 a 2017

Fuente: Elaboración propia

4.2.1.3. Número de niñas, niños y adolescentes beneficiados.

Durante los años 2015, 2016 y 2017 el número de niñas, niños y adolescentes beneficiados se

incrementan contra el año anterior, logrando para 2017 tener una población atendida de 20,830, cifra 102% mayor que los 10,319 beneficiados de 2014, cuando no existía el área de comunicación, como se muestra en la tabla 8:

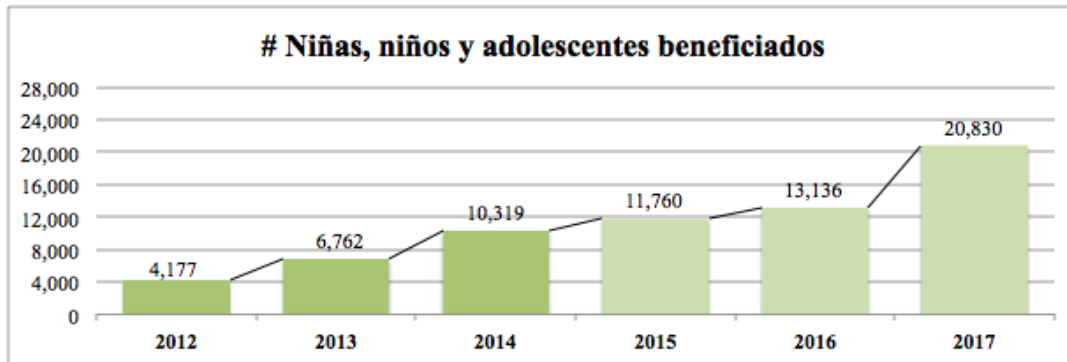


Tabla 8. # Niñas, niños y adolescentes beneficiados de 2012 a 2017

Fuente: Elaboración propia

4.2.2. Índice de utilización de la capacidad.

En 2017 el índice de utilización de la capacidad de FA en 2017 es del 91% para ayudar a niñas, niños y adolescentes, del 85% para apoyar a instituciones y del 96% para recaudar, como se detalla en la ecuación 4:

$$\begin{aligned}
 \text{Índice de utilización de la capacidad para ayudar a niñas, niños y adolescentes en 2017} &= \frac{\text{Capacidad utilizada (niñas, niños y adolescentes apoyadas en 2017)}}{\text{Mejor nivel de operación (de apoyar a niñas, niños y adolescentes)}} = \frac{20,830}{22,800} = 91\% \\
 \text{Índice de utilización de la capacidad para ayudar a instituciones en 2017} &= \frac{\text{Capacidad utilizada (instituciones apoyadas en 2017)}}{\text{Mejor nivel de operación (de apoyar a instituciones)}} = \frac{97}{114} = 85\% \\
 \text{Índice de utilización de la capacidad para recaudar en 2017} &= \frac{\text{Capacidad utilizada (recaudación en 2017)}}{\text{Mejor nivel de operación (recaudación)}} = \frac{\$38,640,000}{\$40,235,294.12} = 96\%
 \end{aligned}$$

Estos resultados suponen incrementos considerables en el índice de utilización de la capacidad vs. los tenidos en 2014, como se muestra en la tabla 9:

índice de utilización de la capacidad	2014	2017	% crecimiento (p.p.)
Para ayudar a niñas, niños y adolescentes	45%	91%	46 p.p.
Para ayudar a instituciones	69%	85%	16 p.p.
Para recaudar	73%	96%	23 p.p.

Tabla 9. Comparativo índices de utilización de la capacidad 2017 vs. 2014

Fuente: Elaboración propia

El incremento en la capacidad es explicado porque las áreas disponen de nuevos procesos o pueden realizar los existentes de manera más eficaz, al utilizar los medios suministrados por el área de comunicación.

4.2.3 Seguidores de FA en Facebook y Twitter.

Tras la aplicación de la propuesta de solución, FA es una organización más conocida, como se muestra en la tabla 10, ya que sus comunidades en las redes sociales se incrementaron considerablemente en comparación a cuando no existía el área de comunicación: Facebook crece + 318% y Twitter +95%.

Fundación A	Dic'2014	Dic'2017	% crecimiento
Seguidores Facebook	2,355	9,842	318%
Seguidores Twitter	2,148	4,187	95%

Tabla 10. Seguidores de FA en Facebook y Twitter Dic'2014 y Dic'2017

Fuente: Elaboración propia

Conclusiones.

- Se rediseñó la cadena de suministro de una fundación de segundo piso analizando los modelos de cadena de suministro de empresas de manufactura, servicios y de organizaciones del sector social. Adicionalmente, se estudió el proceso de comunicación en estos tres ámbitos.
- El incluir el área de comunicación en la cadena de suministro de FA, hizo que la organización fuera más conocida y tuvo un impacto en las demás áreas, incrementando su capacidad. Esto debido a que dispusieron de nuevos procesos o pudieron realizar los existentes de manera más eficaz.
- Lo anterior, se tradujo en que una vez rediseñada la cadena de suministro, FA logró recaudar más fondos y apoyar a más instituciones, a través de las cuales más niñas, niños y adolescentes en situación de vulnerabilidad fueron beneficiados. En específico, se consiguieron los siguientes crecimientos en el año 2017 vs. 2014:
 - Se incrementó el monto de recaudación en 31%.
 - Se aumentó el número de instituciones en 25%.
 - Creció el número de niñas, niños y adolescentes beneficiadas en 102%.
- Se demostró la necesidad de utilizar las nuevas tecnologías digitales de comunicación vinculándolas a la formulación de la estrategia de comunicación y teniendo como resultado la generación de contactos para otras funciones, como procuración de fondos e inversión social.

Sugerencias para trabajos futuros.

- La propuesta de solución del presente caso se podría utilizar para otras fundaciones de segundo piso que no cuenten con un área de comunicación o que necesiten analizar la capacidad de la organización.
- De igual forma, también se podría aplicar en fundaciones de primer piso. Sin embargo, sería importante hacer los ajustes pertinentes para adecuar el modelo propuesto de cadena de suministro y los actores de la misma. Por ejemplo, ésta estaría compuesta por los grupos de apoyo, la organización social y los beneficiarios, pero no incluiría a las instituciones, ya que este tipo de organizaciones trabajan directamente con los beneficiarios.

Referencias bibliográficas.

REFERENCIA BIBLIOGRÁFICA:

Association of Fundraising Professionals (2013). Curso AFP Fundamentos de Procuración de Fondos. Manual del Participante. México: Association of Fundraising Professionals.

Brown, S., Bessant, J. y Lamming, R. (2013). Strategic Operations Management. (3ª. ed.). Nueva York, Estados Unidos: Routledge Taylor & Francis Group.

Chase, R., Jacobs, F. y Aquilano, N. (2009). Administración de operaciones. Producción y cadena de suministro. (11ª. ed.). CDMX, México: Mc Graw Hill.

Clow, K.E. y Baack, D. (2010). Publicidad, promoción y comunicación integral en marketing. (4ª. ed.). Estado de México, México: Pearson Educación de México.

Collier, D.A. y Evans, J.R. (2016). Administración de operaciones. (5ª. ed.). Ciudad de México, México: Cengage Learning

Coyle, J.J., Langley, C.J., Novack, R.A. y Gibson, B.J. (2013). Administración de la cadena de suministro. Una perspectiva logística. (9ª. ed.). Ciudad de México, México: Cengage Learning.

Institut Cerdà. (2013). Ciudad y mercancías. Logística urbana. (2ª. ed.). Ciudad de México, México: Alfaomega Grupo Editor.

Jones, G.R. y George, J.M. (2014). Administración contemporánea. (8ª. ed.). Ciudad de México, México: Mc Graw Hill Education.

Kotler, P. y Armstrong, G. (2017). Fundamentos de Marketing. (13ª. ed.). Ciudad de México, México: Pearson

Kotler, P. y Armstrong, G. (2012). Marketing. (14ª. ed.). Estado de México, México: Pearson.

Krajewski, L.J, Ritzman, L.P. y Malhotra, M.K. (2013). Operations Management (10^a. ed.). New Jersey, Estados Unidos: Pearson Education.

Laasch, O. y Conaway, R.N. (2015). Principios de administración responsable. Sostenibilidad, responsabilidad y ética globales. (1^a. ed.) Ciudad de México, México: Cengage Learning.

Lamb, C.W., Hair, J.F. y McDaniel, C. (2011). Marketing. (11^a.ed.). Ciudad de México, México: Cengage Learning.

Lovelock, C., Reynoso, J., D´Andrea, G., Huete, L. y Wirtz, J. (2011). Administración de servicios. Estrategias para la creación de valor en un nuevo paradigma de los negocios. (2^a. ed.). Estado de México, México: Pearson Educación de México.

Porter, M.E. (2009). Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior. (8^a.Reimpresión.). Ciudad de México, México: Grupo Editorial Patria.

LISTA DE ARTÍCULOS:

Alonso, G. (2008). Reinterpretando la Cadena de Valor, Palermo Business Review, 83-96.

De Andrés, S. y González, R. (2013-2014). ¿Existir para comunicar? El papel de la comunicación como clave estratégica en el sector fundacional de Segovia. Diseño de un modelo de gestión de comunicación para la calidad. Máster en Comunicación con fines sociales: Estrategias y Campañas. Curso 2013-2014. Universidad de Valladolid - Campus María Zambrano., 37-45

Gutiérrez, R. (2015). La gestión logística en las empresas de servicios. Recuperado de:

<http://www.cesa.edu.co/El-Cesa/lateral/NewsN/2015/Diciembre/La-gestion-logistica-en-las-empresas-de-servicio.aspx>

INEGI. Calculadora de Inflación. Recuperado

de:http://www.inegi.org.mx/sistemas/indiceprecios/Documentos/Calculadora_de_Inflacion.pdf

Ingenio Empresa (2016). Capacidad de producción: ¿qué es y cómo se calcula? Recuperado

de:<https://ingenioempresa.com/capacidad-produccion-empresa/>

Mejía, C., Agudelo, I. y Camilo Soto, O. (2016). Planeación por escenarios: un caso de estudio de una empresa de consultoría logística en Colombia., 98-104.

Soporte de Minitab 18 (2018). Recuperado de: <https://support.minitab.com/es-mx/minitab/18/>

Toca, C.E. (2013). El marketing al servicio de las organizaciones del tercer sector, Elsevier España., 387-389.

UNICEF (2014). Informe Anual UNICEF México 2014.