



# Caracterización de una propuesta de valor a través de técnicas administrativas. Estudio de caso

## Characterization of a value proposition through administrative techniques. Case study

Francisco Javier Patrón Parra<sup>1</sup>, Andrés Joel Ávila Aguilar<sup>1\*</sup> y Diana Graciela Paredes Pech<sup>1</sup>

<sup>1</sup>*Tecnológico Nacional de México, Instituto Tecnológico Superior Progreso, Boulevard Tecnológico de Progreso SN x 62 CP 97320. Progreso, Yucatán, México.*

*\*Corresponding author:  
aavila@itsprogreso.edu.mx*

**Resumen:** El propósito de este trabajo de investigación es definir una propuesta de valor a través de diversas técnicas administrativas en un estudio de caso de la empresa familiar academia de rodeo y pensión equina “Berselly”, ubicada en el Estado de Yucatán, esta propuesta está enfocada a un plan de política empresarial dirigida al logro de metas a largo plazo, abarcando aspectos de la empresa como la gestión del talento humano, la calidad del producto o servicio, la relación con los clientes, la responsabilidad social corporativa entre otros; proporcionando una guía clara y estructurada para la toma de decisiones y la gestión eficiente de los recursos de la empresa, con el fin de alcanzar el éxito y la sostenibilidad a largo plazo.

**Palabras clave:** Propuesta de valor, técnicas administrativas, política empresarial, empresa familiar.

**Abstract:** The purpose of this research work is to define a value proposition through various administrative techniques in a case study of the

family business rodeo academy and equine boarding house “Berselly”, located in the State of Yucatán. This proposal is focused on a business policy plan aimed at achieving long-term goals, covering aspects of the company such as human talent management, product or service quality, customer relations, corporate social responsibility, among others. Providing a clear and structured guide for decision making and efficient management of the company's resources, in order to achieve long-term success and sustainability.

**Keywords:** Value proposition, administrative techniques, business policy, family business.

### I. INTRODUCCIÓN

Münch y García (2012), definen el término empresa como “un grupo social en el que, a través del capital, el trabajo y la administración, se producen bienes o distribución de bienes y servicios con fines lucrativos o no y tendientes a la satisfacción de las necesidades de la comunidad”, de acuerdo a esto, plantean la interrogante ¿Por qué algunos empresarios se desarrollan mientras

otros buscan mantener su nivel de operaciones actuales? los autores mencionan que la diferencia se atribuye a la administración.

Asimismo, Sanchez y Chan (2018), coinciden en que iniciar una empresa no es nada fácil, porque uno de los problemas que presentan es la falta de organización para una correcta administración y gestión de los recursos, para ello se requiere establecer políticas y procedimientos que den seguridad de alcanzar los objetivos empresariales.

De acuerdo a lo anterior; Constantino y Lozano (2023) concluyen en su trabajo de investigación que una política empresarial es pieza fundamental para el éxito o fracaso de una empresa, porque significa el conjunto de estrategias, decisiones y acciones que sirven como guía hacia el logro de objetivos y metas de una entidad tales como la misión y la visión, estrategia competitiva, toma de decisiones, cultura organizacional, gestión de recursos, responsabilidad social corporativa entre otras. Berselly, es una empresa familiar ubicada en Paraíso, Progreso, Yucatán, se estableció en 2014 con el propósito de ofrecer servicios relacionados con los caballos, centrados inicialmente en un refugio para jubilados extranjeros. Sin embargo, evolucionó hacia una academia de rodeo y pensión equina.

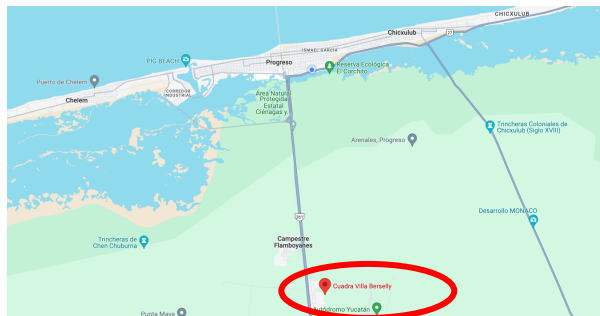


Figura 1. Ubicación de la empresa. Fuente: Google Maps TM.

Aunque esta transición careció de procesos administrativos formales, Berselly logró consolidarse gracias a su especialización en disciplinas de rodeo, una actividad arraigada en la cultura ganadera del norte de México y promovida como espectáculo en el sur de Estados Unidos. A pesar de enfrentar desafíos internos derivados de su naturaleza familiar, la empresa ha logrado posicionarse como un referente en el sector equino.

El modelo clásico de las empresas familiares en México sigue una estructura típica que refleja la combinación de la gestión empresarial con la propiedad y el control de la familia (Vélez, et. Al., 2008).

Actualmente Berselly, es una empresa conformada bajo la estructura familiar tradicional. La propiedad de la empresa está en manos de la familia fundadora. Esta propiedad está distribuida entre varios miembros de la familia, sin embargo, el peso de las decisiones recae sobre el jefe de familia, lo que ocasiona tensiones y conflictos en la toma de decisiones.

No existe un organigrama establecido, por lo tanto, la mayoría de las tareas se dividen entre los miembros de la familia y se complementan con algunos empleados.

Las empresas familiares tienden a tener un fuerte énfasis en la continuidad generacional, con la intención de que la empresa se transmita de una generación a otra (Barroso, Sanguino y Bañegil, 2012).

En este caso particular, uno de los hijos está recibiendo la formación empírica del jefe de familia y también capacitación profesional en algunas habilidades específicas, actualmente se desempeña como instructor de rodeo en la empresa. Esto puede implicar la preparación y formación de sucesores dentro de la familia para asegurar una transición exitosa, pues con la capacitación profesional se comprende la importancia de contar con una política empresarial que agregue valor a la empresa para lograr los objetivos que se establezcan.

Es por eso que el presente trabajo de investigación el objetivo es caracterizar los aspectos principales para la propuesta de valor a través de técnicas administrativas ( Meta Smart, Organigrama, FODA y Manual de políticas) en un estudio de caso.

#### Técnicas del Proceso administrativo

En la actualidad la teoría del proceso administrativo sigue vigente debido a la profesionalización de microempresas familiares en vías de actualizarse y ser competitivos, a través de los elementos como la Planeación, Organización, Dirección y Control.

En los pasos del proceso administrativo se detalla sus principios, elementos y sus propios procesos de cada paso, sin embargo, le damos mayor relevancia a las técnicas pues coadyuva a tomar decisiones, adecuación

de las necesidades, obtención de un resultado esperado, y una mejora continua en las empresas.

Las técnicas del proceso administrativo son herramientas prácticas y metodologías empleadas para gestionar eficazmente una organización; por lo tanto en el siguiente apartado se pretende abordar cada una de las técnicas explicando su definición y su aporte para la academia de rodeo Berselly.

## **II. METODOLOGÍA**

En este proyecto de investigación se consideran 4 técnicas del proceso administrativo para ofrecer estrategias de mejora y consolidar su competitividad, las cuales son las siguientes: Meta Smart, Organigrama, FODA y Manual de políticas.

### *A. Organigrama*

La organización se considera como segundo paso del proceso administrativo el cual ofrece la simplificación del trabajo, establecimiento de estructuras además que mejora la jerarquización, departamentalización y descripción de funciones; con base en el proyecto se utiliza la técnica de organización llamado organigrama el cual se definirá a continuación.

Un organigrama es una representación gráfica de la estructura formal de una organización; muestra las interrelaciones, las funciones, los niveles jerárquicos, las obligaciones y las líneas de autoridad (Much, 2015).

### *B. FODA*

La técnica de planeación llamado FODA tiene como objetivo conocer la situación actual de la empresa con la intención de medirla con base a los siguientes factores: Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, estos criterios ayudan a conocer y/o diagnosticar características internas y externas de la empresa.

FODA es una herramienta que se utiliza para cualquier objeto de estudio, analizando las variables internas y externas con la intención de tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual y futura de una empresa. Esta técnica fomenta un diagnóstico congruente de las acciones con los objetivos y políticas planteados ( Arriaga, Ávalos y Martínez 2017).

Referente al proyecto de investigación de la empresa Berselly al aplicar esta técnica nos ayuda a detectar elementos claves para mejorar y detectar áreas de

oportunidad con la finalidad de crear estrategias y proponerlas a mediano plazo.

### *C. Manual de políticas*

Es indispensable realizar un plan de políticas en la empresa Berselly, como es una empresa familiar se tiende a no separar la empresa, el patrimonio y la familia, cada uno es importante pero es necesario tener claro que cada uno tiene su rol, por lo tanto hay que realizar estas políticas pues ayudan a minimizar riesgos, duplicar actividad actividades y asumir la responsabilidad dependiendo del puesto, todo ello facilita las acciones en la academia de rodeo.

Un manual de políticas sirve como guía para personas con o sin formación universitaria con el deseo de profesionalizar un emprendimiento clarificando el proceso de creación empresarial accediendo a responsabilidades y obligaciones que ofrezca un bien o servicio de calidad y alcance competitivo (Corral, *et al*, 2009)

### *D. Meta Smart*

La importancia de la Meta Smart nos ayuda a tener precisión y claridad en desarrollar nuestras metas y objetivos debido a que canaliza las cinco variables SMART aterrizando las ideas en fechas, porcentajes, en general datos cuantitativos ,al final de cuentas ayudan a ejercer las acciones en tiempo y forma, evitando idealizarlas para dejarlas pasar.

Los elementos de la Meta Smart son las siguientes: Especifico, Mensurable, Alcanzable, relevante y Temporal, estos indicadores cuantificable ayuda al progreso a través de recursos y habilidades desde objetivos amplios y limitados del tiempo, con el afán de obtenerlos en un periodo concreto para lograrlo.

A continuación las técnicas administrativas mencionadas con anterioridad se aplicarán a la academia de rodeo Berselly con el afán de profesionalizar, posicionar y desarrollar enfrentando las competencias directas e indirectas, contribuyendo a la comunidad y sobre todo a la empresa familiar.

### III. RESULTADOS

#### A. Metodología SMART

**Tabla 1. Matriz SMART. Fuente: Elaboración propia.**

Objetivo	SMART
Establecer paquetes de servicios atractivos y competitivos para clientes interesados en clases de rodeo y pensión equina.	Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal
Garantizar la seguridad y satisfacción del cliente mediante la redacción clara y precisa de responsivas para las clases de rodeo y la pensión equina.	Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal
Establecer un reglamento general de la empresa que promueva un ambiente seguro y ordenado para clientes y empleados.	Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal
Mejorar la reputación y la imagen de Berselly como líder en la prestación de servicios de calidad en el sector equino.	Específico, Medible, Alcanzable, Relevante, Temporal

#### Estrategias:

1. Conocer a los competidores directos y los costos de los servicios que ofertan.
2. Desarrollar paquetes de servicios personalizados que incluyan clases de rodeo, pensión equina, alimentación especializada para caballos y servicios de cuidado veterinario.
3. Contratar un abogado especializado para redactar responsivas claras y completas que describan los riesgos asociados con la participación en las clases de rodeo y el uso de la pensión equina.
4. Establecer un reglamento interno que establezca las normas de comportamiento y seguridad para clientes y empleados, incluyendo políticas de salud y seguridad.
5. Implementar un sistema de retroalimentación de los clientes para monitorear constantemente la calidad de los servicios y realizar ajustes según sea necesario.

#### Tácticas:

1. Realizar una matriz de Benchmarking para comparar precios, calidad y servicio dentro del segmento de mercado establecido.

2. Realizar encuestas de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes y diseñar paquetes de servicios atractivos.
3. Organizar reuniones informativas para explicar a los clientes los riesgos asociados con las clases de rodeo y la pensión equina, y obtener su consentimiento informado mediante la firma de las responsivas.
4. Capacitar al personal sobre el reglamento interno de la empresa y realizar auditorías periódicas para garantizar su cumplimiento.
5. Establecer un sistema de comentarios en línea y ofrecer incentivos a los clientes para que compartan sus experiencias y proporcionen retroalimentación sobre los servicios.

#### B. Análisis FODA

**Tabla 2. Matriz FODA. Fuente: Elaboración propia.**

Fortalezas	Oportunidades
1. Experiencia en disciplinas de rodeo y pensión equina.	1. Creciente interés en actividades ecuestres en México y a nivel internacional.
<b>2. Buena reputación en el sector equino.</b>	2. Diversificación de servicios hacia el turismo ecuestre y eventos especiales.
<b>3. Capacidad de adaptación a nuevas oportunidades de negocio.</b>	3. Disponibilidad de infraestructura para expandir servicios.
<b>4. Enfoque en la calidad y satisfacción del cliente.</b>	4. Posibilidad de formar alianzas estratégicas con otras empresas del sector.

Debilidades	Amenazas
1. Falta de procesos administrativos formales.	1. Competencia creciente en el sector equino.
<b>2. Problemas de comunicación y operativos debido a la estructura familiar.</b>	2. Cambios en el entorno económico y regulatorio.
<b>3. Ausencia de un reglamento interno establecido.</b>	3. Posibles riesgos de seguridad relacionados con las actividades ecuestres.
<b>4. Dependencia excesiva del liderazgo familiar.</b>	4. Impacto de eventos imprevistos, como desastres naturales, en las operaciones de la empresa.

#### C. Propuesta para estructura organizacional

De acuerdo a la información proporcionada sobre la empresa familiar Berselly, especializada en disciplinas de rodeo y servicios de pensión equina, y considerando su proceso de adaptación y crecimiento a lo largo de los años, se propone el siguiente diseño de organigrama:

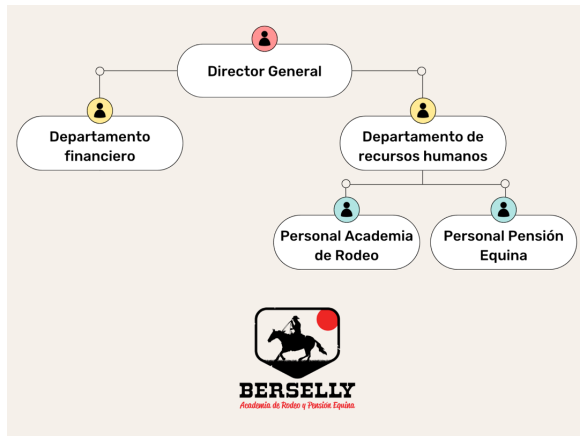


Figura 2. Organigrama propuesto. Fuente: Elaboración propia.

En este organigrama, se observa que la estructura organizativa de Berselly se compone de dos departamentos principales: Administrativo, Finanzas y Contabilidad, y Recursos Humanos.

El Director General se encuentra en la cima de la jerarquía, encargado de supervisar todas las operaciones de la empresa. Bajo su dirección, el Departamento Administrativo Financiero se encarga de coordinar las funciones generales de la empresa, y también se ocupa de las actividades financieras y contables.

Por otro lado, el Departamento de Recursos Humanos se encarga de gestionar el personal de la empresa, incluyendo reclutamiento, selección, capacitación y evaluación del desempeño.

#### D. Manual de política de Gestión de Talento Humano

##### Objetivo

Garantizar la atracción, retención y desarrollo del talento humano necesario para el óptimo funcionamiento y crecimiento sostenible de la empresa Berselly, promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo, inclusivo y orientado hacia el logro de los objetivos organizacionales.

##### Principios

1. Equidad: Promover la igualdad de oportunidades y el trato justo para todos los empleados, independientemente de su género, edad, origen étnico,

orientación sexual o cualquier otra característica personal.

2. Desarrollo: Proporcionar oportunidades de capacitación y desarrollo profesional continuo para que nuestros empleados puedan alcanzar su máximo potencial y contribuir al éxito de la empresa.

3. Comunicación: Fomentar una comunicación abierta, transparente y efectiva en todos los niveles de la organización, promoviendo la retroalimentación constructiva y el intercambio de ideas.

4. Reconocimiento: Reconocer y premiar el desempeño excepcional y el compromiso de los empleados con la empresa y sus valores.

5. Conciliación: Facilitar un equilibrio entre la vida laboral y personal de nuestros empleados, promoviendo políticas de flexibilidad y apoyo a la conciliación.

6. Seguridad y bienestar: Garantizar un entorno de trabajo seguro y saludable para todos los empleados, cumpliendo con las normativas vigentes en materia de seguridad y salud laboral.

##### Estrategias:

1. Atracción de talento: Implementar estrategias efectivas de reclutamiento para atraer a los mejores profesionales del sector equino, utilizando canales de reclutamiento adecuados y fortaleciendo nuestra marca empleadora.

2. Desarrollo profesional: Diseñar programas de capacitación y desarrollo a medida para cada puesto de trabajo, proporcionando oportunidades de aprendizaje continuo y desarrollo de habilidades técnicas y blandas.

3. Evaluación del desempeño: Establecer un sistema de evaluación del desempeño objetivo y transparente para medir el rendimiento de los empleados y proporcionar retroalimentación constructiva para su mejora.

4. Retención del talento: Implementar políticas de retención efectivas, como programas de reconocimiento, beneficios laborales atractivos y oportunidades de crecimiento profesional y desarrollo de carrera.

5. Cultura organizacional: Fomentar una cultura organizacional basada en valores compartidos, trabajo en equipo y colaboración, promoviendo el sentido de pertenencia y compromiso de los empleados con la empresa.

6. Gestión del cambio: Facilitar la adaptación y gestión del cambio organizacional, brindando apoyo y recursos a los empleados durante periodos de transición o transformación en la empresa.

Responsabilidades:

- La Dirección General será responsable de establecer los lineamientos generales de la política de gestión de talento humano y garantizar su implementación en toda la organización.
- El Departamento de Recursos Humanos será responsable de diseñar, implementar y evaluar las estrategias y programas específicos de gestión de talento humano, así como de brindar asesoramiento y apoyo a los demás departamentos en materia de recursos humanos.

Medición y Evaluación: Se realizarán evaluaciones periódicas del cumplimiento de los objetivos y el impacto de las estrategias de gestión de talento humano, utilizando indicadores clave de rendimiento como la tasa de retención de empleados, la satisfacción laboral y el desarrollo profesional de los empleados.

Revisión y Actualización: La política de gestión de talento humano será revisada y actualizada periódicamente para garantizar su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y las mejores prácticas del sector, incorporando feedback de los empleados y los resultados de las evaluaciones realizadas.

*E. Manual de política de Cultura Organizacional*

Objetivo

Fomentar una cultura organizacional sólida y cohesiva en la empresa Berselly, basada en los valores compartidos, el trabajo en equipo y el compromiso con la excelencia en la prestación de servicios equinos. Este punto va alineado a la estrategia de marketing y branding de la empresa.

Valores Fundamentales:

1. **Pasión por el Rodeo:** Promover el amor y la dedicación hacia todos los elementos relacionados con la disciplina del rodeo que es nuestra principal ventaja competitiva, reconociendo su importancia en nuestra empresa y en la vida de nuestros clientes.
2. **Respeto y Equidad:** Valorar y respetar la diversidad de ideas, opiniones y perspectivas, fomentando un ambiente inclusivo y de igualdad de oportunidades para todos.

3. **Compromiso con la Excelencia:** Ofrecer servicios de la más alta calidad, buscando la mejora continua y la superación de expectativas del cliente.

4. **Trabajo en Equipo:** Valorar el trabajo colaborativo y la cooperación entre todos los miembros del equipo con recompensas basadas en metas y objetivos.

5. **Integridad y Ética:** Procurar actuar con honestidad, transparencia y ética en todas nuestras relaciones y decisiones comerciales, construyendo confianza y credibilidad en la comunidad.

Prácticas Culturales:

1. **Celebración de Logros:** Reconocer los logros individuales y colectivos, destacando los éxitos y contribuciones de los empleados.

2. **Comunicación Abierta:** Fomentar una comunicación abierta y honesta en todos los niveles de la organización, promoviendo el intercambio de ideas y la retroalimentación constructiva.

3. **Espíritu de Colaboración:** Promover el trabajo en equipo y la colaboración entre los diferentes departamentos y áreas de la empresa, buscando sinergias y soluciones conjuntas.

4. **Desarrollo y Crecimiento:** Apoyar el crecimiento personal y profesional de los empleados, brindando oportunidades de capacitación, desarrollo y promoción interna.

5. **Flexibilidad y Adaptabilidad:** Fomentar la flexibilidad y la adaptabilidad frente a los cambios y desafíos del entorno, promoviendo una mentalidad abierta y receptiva al cambio.

6. **Bienestar y Salud Laboral:** Procurar el bienestar físico y emocional de nuestros empleados, promoviendo un ambiente de trabajo seguro, saludable y equilibrado.

Responsabilidades:

- La Dirección General será responsable de promover y liderar la cultura organizacional, estableciendo el tono desde la cima y sirviendo como modelo a seguir para todos los empleados.

- Los líderes de equipo serán responsables de fomentar y mantener la cultura organizacional en sus respectivos equipos, promoviendo los valores y prácticas culturales de la empresa.

Medición y Evaluación: Se realizarán evaluaciones periódicas de la cultura organizacional, utilizando

encuestas de clima laboral, entrevistas y observación directa para medir el grado de alineación de los empleados con los valores y prácticas culturales de la empresa.

Revisión y Actualización: La política de cultura organizacional será revisada y actualizada periódicamente para garantizar su alineación con los objetivos estratégicos de la empresa y las necesidades cambiantes del entorno, incorporando feedback de los empleados y los resultados de las evaluaciones realizadas.

#### *F. Manual de política de Gobierno Corporativo*

##### Objetivo

Establecer principios y prácticas de gobierno corporativo que promuevan la transparencia, la responsabilidad, la equidad y el cumplimiento normativo en la empresa Berselly, garantizando el adecuado manejo de los recursos, la protección de los intereses de los dueños y posibles futuros accionistas y la sostenibilidad a largo plazo.

##### Principios Fundamentales:

1. **Transparencia:** Nos comprometemos a divulgar información relevante y oportuna sobre la gestión y los resultados de la empresa, garantizando la claridad y la veracidad en nuestras comunicaciones.
2. **Responsabilidad:** Nos comprometemos a cumplir con nuestras obligaciones legales, éticas y fiduciarias, velando por el interés de todas las audiencias y el cumplimiento de nuestros objetivos empresariales.
3. **Equidad:** Nos comprometemos a tratar a todos los posibles futuros accionistas, empleados y partes interesadas de manera justa y equitativa, sin discriminación ni favoritismos injustificados.
4. **Cumplimiento Normativo:** Nos comprometemos a cumplir con todas las leyes, regulaciones y normativas aplicables a nuestras operaciones, promoviendo una cultura de cumplimiento y ética empresarial.

##### Estructura y Funcionamiento:

1. **Junta Directiva:** La conformación de la futura Junta Directiva será responsable de supervisar la gestión de la empresa, tomar decisiones estratégicas y representar los intereses de los posibles futuros accionistas. Estará compuesta por miembros independientes y externos, garantizando así una visión imparcial y objetiva en la toma de decisiones.

2. **Divulgación de Información:** Se establecerán mecanismos para divulgar información financiera, operativa y de gobierno corporativo de manera transparente y accesible, garantizando la rendición de cuentas y la confianza de los stakeholders.

3. **Evaluación y Rendición de Cuentas:** Se realizarán evaluaciones periódicas del desempeño de la Junta Directiva y la organización, así como del cumplimiento de las políticas de gobierno corporativo, con el fin de identificar áreas de mejora y garantizar la efectividad del sistema de gobierno corporativo.

##### Responsabilidades:

- La Junta Directiva será responsable de establecer las políticas y directrices de gobierno corporativo, supervisar su implementación y evaluar su efectividad.
- La Dirección Ejecutiva será responsable de implementar las políticas y directrices de gobierno corporativo en la gestión diaria de la empresa, asegurando su cumplimiento y eficacia.

**Medición y Evaluación:** Se realizarán evaluaciones periódicas del desempeño de la Junta Directiva, y la Dirección Ejecutiva, así como del cumplimiento de las políticas de gobierno corporativo, utilizando indicadores clave de desempeño y benchmarks sectoriales para medir la eficacia y la eficiencia del sistema de gobierno corporativo.

**Revisión y Actualización:** La política de gobierno corporativo será revisada y actualizada periódicamente para garantizar su alineación con las mejores prácticas de gobierno corporativo, los cambios en el entorno empresarial y las necesidades cambiantes de la empresa, incorporando feedback de los stakeholders y los resultados de las evaluaciones realizadas.

#### *G. Manual de Política de Gestión de Riesgos de Berselly*

##### Objetivo:

Garantizar la seguridad de los clientes, empleados y activos de Berselly mediante la identificación, evaluación y mitigación de riesgos relacionados con las actividades de academia de rodeo y pensión equina.

##### Estrategias:

1. Realizar evaluaciones periódicas de riesgos en todas las áreas de operación, incluyendo instalaciones, actividades de rodeo y cuidado de caballos.

2. Implementar medidas preventivas y correctivas para mitigar los riesgos identificados, priorizando la seguridad de las personas y los animales.
3. Capacitar al personal en procedimientos de seguridad y respuesta ante emergencias.
4. Mantener un sistema de monitoreo continuo para detectar y abordar rápidamente cualquier situación de riesgo.
5. Establecer protocolos claros de comunicación interna y externa en caso de emergencias.

#### H. Reglamento Interno de Berselly

##### Objetivo:

Promover un ambiente de trabajo seguro, ordenado y respetuoso para todos los empleados de Berselly.

##### Disposiciones:

1. Cumplir con todas las políticas y procedimientos establecidos por la empresa.
2. Respetar los horarios de trabajo y las normas de puntualidad.
3. Utilizar adecuadamente los equipos de protección personal y las instalaciones de la empresa.
4. Mantener la confidencialidad de la información sensible de la empresa y de los clientes.
5. Fomentar el trabajo en equipo, la comunicación efectiva y el respeto mutuo entre los empleados.

#### I. Cartas Responsivas

##### Objetivo:

Informar a los clientes sobre los riesgos asociados con las actividades de rodeo y la pensión equina, y obtener su consentimiento informado para participar en dichas actividades.

##### Contenido:

1. Descripción detallada de las actividades de rodeo y la pensión equina ofrecidas por Berselly.
2. Declaración de los posibles riesgos y peligros asociados con estas actividades.
3. Compromiso del cliente de cumplir con las normas de seguridad y seguir las instrucciones del personal de Berselly.
4. Liberación de responsabilidad de Berselly por cualquier lesión o daño sufrido durante la participación en las actividades.

#### J. Reglamento para Clientes de Berselly

##### Objetivo:

Establecer normas de comportamiento y seguridad para los clientes que visitan las instalaciones de Berselly.

##### Disposiciones:

1. Seguir las indicaciones del personal de Berselly en todo momento.
2. No alimentar a los caballos sin autorización del personal.
3. Respetar el espacio de los animales y no perturbar su tranquilidad.
4. Utilizar el equipo de protección proporcionado por Berselly durante las actividades de rodeo.
5. Abstenerse de realizar conductas irresponsables que puedan poner en riesgo su seguridad o la de los demás.

#### K. Plan de Expansión

##### Objetivo Principal

Expandir la presencia y los servicios de Berselly en el mercado equino nacional e internacional debido a que Yucatán se está convirtiendo en un polo estratégico para la inversión y crecimiento poblacional de la comunidad extranjera por calidad de vida que se ofrece, consolidando su posición como líder en disciplinas de rodeo y en el servicio de pensión equina.

##### Estrategias:

1. Diversificación de Servicios: Ampliar la oferta de servicios para incluir actividades relacionadas con el turismo ecuestre, terapia equina y eventos especiales, como bodas y retiros corporativos.
2. Desarrollo de Infraestructura: Invertir en la mejora y expansión de las instalaciones de Berselly, incluyendo la construcción de nuevas pistas de rodeo, áreas de entrenamiento, alojamientos para clientes y caballos, así como la implementación de tecnología para mejorar la experiencia del cliente.
3. Marketing y Promoción: Diseñar e implementar una estrategia de marketing integral que incluya publicidad en medios tradicionales y digitales, participación en ferias y eventos equinos, colaboraciones con influencers del sector y programas de fidelización de clientes.
4. Alianzas Estratégicas: Establecer alianzas con proveedores de equipos equinos, empresas de turismo local y nacional, así como asociaciones y federaciones ecuestres para fortalecer la red de contactos y aumentar la visibilidad de Berselly en el mercado.
5. Internacionalización: Explorar oportunidades de expansión en mercados internacionales, especialmente en aquellos donde la cultura ecuestre es prominente, como Estados Unidos y Canadá.

aprovechando que actualmente ya se cuenta con comunidades conformadas por inmigrantes de esas nacionalidades.

Tácticas:

1. Realizar estudios de mercado para identificar las necesidades y preferencias de los clientes potenciales en los nuevos segmentos de mercado.
2. Invertir en la capacitación del personal para garantizar la excelencia en la prestación de servicios y la atención al cliente.
3. Mejorar la presencia en línea a través de un sitio web actualizado, presencia activa en redes sociales y estrategias de SEO para aumentar la visibilidad en Internet.
4. Organizar eventos de promoción, como jornadas de puertas abiertas, exhibiciones de rodeo y concursos, para atraer a nuevos clientes y fortalecer la relación con los clientes existentes.
5. Establecer contactos con agentes y tour operadores turísticos para promover los servicios de turismo ecuestre de Berselly en mercados nacionales e internacionales.

#### *L. Análisis de Viabilidad y Sostenibilidad*

- **Viabilidad:** El plan de expansión es viable debido a la experiencia y reputación de Berselly en el mercado ecuestre, así como a la creciente demanda de servicios relacionados con los caballos en México y en el extranjero.
- **Sostenibilidad:** La sostenibilidad del plan se asegura mediante una gestión eficiente de los recursos, la diversificación de los ingresos, la fidelización de clientes y la adaptación continua a las tendencias del mercado y las necesidades de los clientes.

#### **IV. DISCUSIÓN**

La discusión de los resultados proporcionados revela varios aspectos importantes sobre la empresa Berselly y su plan estratégico. En primer lugar, la metodología SMART utilizada para establecer objetivos específicos, medibles, alcanzables, relevantes y temporales demuestra un enfoque claro y sistemático hacia la planificación de servicios atractivos y competitivos para clientes interesados en los servicios de clases de rodeo y pensión equina. La identificación de estrategias y tácticas concretas, como conocer a los competidores, desarrollar paquetes de servicios personalizados y establecer un sistema de retroalimentación de clientes,

demuestra una comprensión profunda de las necesidades del mercado y la capacidad de adaptación de la empresa.

Con respecto al análisis FODA, se revelan tanto las fortalezas como las debilidades de la empresa, así como las oportunidades y amenazas del entorno. Destacan la experiencia en disciplinas de rodeo y pensión equina como una fortaleza clave, así como la capacidad de adaptación a nuevas oportunidades de negocio. Sin embargo, las limitaciones en procesos administrativos formales y la dependencia excesiva del liderazgo familiar representan desafíos importantes que la empresa debe abordar para garantizar su éxito continuo.

La propuesta para la estructura organizacional refleja una comprensión de la necesidad de claridad en las responsabilidades y la comunicación dentro de la empresa. La creación de políticas de gestión de talento humano, cultura organizacional, gobierno corporativo y gestión de riesgos demuestra un compromiso con la transparencia, la equidad y la seguridad en todas las áreas de operación. Estas políticas proporcionan un marco sólido para la gestión efectiva de recursos humanos, la promoción de una cultura cohesiva y el cumplimiento de normativas y estándares de calidad.

El plan de expansión propuesto muestra una visión ambiciosa para el crecimiento de la empresa, aprovechando la experiencia y reputación de Berselly en el mercado equino. La diversificación de servicios, el desarrollo de infraestructura, el marketing y las alianzas estratégicas son estrategias clave para expandir la presencia y los servicios de la empresa tanto a nivel nacional como internacional. Sin embargo, se reconoce que el éxito del plan de expansión dependerá en gran medida de factores económicos, regulatorios y de mercado, lo que requerirá una gestión cuidadosa y adaptativa por parte de la empresa.

#### **V. CONCLUSIÓN**

Berselly ha experimentado un proceso de evolución desde su inicio en 2014 como un refugio para jubilados extranjeros amantes de los caballos hasta su consolidación como un referente en disciplinas de rodeo y servicios de pensión equina. A lo largo de su trayectoria, ha enfrentado desafíos inherentes a las empresas familiares, como la falta de procesos administrativos formales, lo que ha generado problemas de comunicación y operativos.

Sin embargo, a pesar de estos obstáculos, Berselly ha logrado diferenciarse en el mercado equino nacional e internacional gracias a su enfoque en disciplinas específicas de rodeo y a la calidad de sus servicios de pensión equina. Además, la empresa ha demostrado adaptabilidad al diversificar su oferta de servicios y explorar nuevas oportunidades de negocio, como el turismo ecuestre y eventos especiales.

Para mantener su crecimiento y sostenibilidad a largo plazo, Berselly debe seguir invirtiendo en el desarrollo de su infraestructura, la capacitación de su personal y la implementación de estrategias de marketing efectivas. Además, la empresa debe estar atenta a los cambios en el entorno económico y regulatorio, tanto a nivel nacional como internacional, y ajustar sus estrategias en consecuencia.

Para concluir, Berselly ha logrado establecerse como una empresa líder en el sector equino gracias a su pasión por los caballos, su enfoque en la calidad y su capacidad de adaptación. Con un enfoque continuo en la mejora de sus procesos internos y en la satisfacción del cliente, Berselly está bien posicionada para seguir creciendo y alcanzar nuevos niveles de éxito a mediano y largo plazo.

## REFERENCIAS

Arriaga López, F. G., Ávalos Cueva, D., & Martínez Orozco, E. (2017). Propuesta de estrategia de mejora basadas en análisis FODA en las pequeñas empresas de Aranda, Jalisco, México. *Ra Ximhai*, 13(3), 417-424.

Barroso, A.; Sanguino, R.; Bañegil, T. (2012). Diferentes criterios del concepto de empresa familiar. Una aportación desde Extremadura, España". *Ide@s Concyteg*, 7(83): 611-622

Constantino, E. A. V., & Lozano, R. T. (2023). Seminario de Políticas Empresariales.

[https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/104833294/Politica\\_empresarial\\_exito\\_o\\_fracaso\\_de\\_una\\_empresa-libre.pdf?1691435495=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEnsayo\\_Como\\_influye\\_la\\_politica\\_empresarial.pdf&Expires=1715619306&Signature=cqxqbTNVkc0bRS88ORWfVRpPjqJOqMW~EoB8cBMFiU6Ptnmd8hNV9WDrWjSewv8-SSkRXVEnEQqy4WpBZVK9CfWP~IFz4udYDnt50Xz7eSNmtfZn3JyGaSxFyWiCDQY91qw528d549JGxYQmbG-q9MpYD9F-oVLF-SDIoEsdKlZ1Rq-PsaByjrqqp6DchZmhw7LF1vd~jjGXAw~CucaJ46I3YaYIfZZ5uX56xKIBONBzFLnODGIIIFVJrbWHIkM74-JlkKr~8203FlzuVW0DHR2A8xt87akMUPSBSscU6zarx6WgIMpXDIM4zcbt0ity80FKI55eoanWY2LQNT598r1Q\\_\\_&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA](https://d1wqtxts1xzle7.cloudfront.net/104833294/Politica_empresarial_exito_o_fracaso_de_una_empresa-libre.pdf?1691435495=&response-content-disposition=inline%3B+filename%3DEnsayo_Como_influye_la_politica_empresarial.pdf&Expires=1715619306&Signature=cqxqbTNVkc0bRS88ORWfVRpPjqJOqMW~EoB8cBMFiU6Ptnmd8hNV9WDrWjSewv8-SSkRXVEnEQqy4WpBZVK9CfWP~IFz4udYDnt50Xz7eSNmtfZn3JyGaSxFyWiCDQY91qw528d549JGxYQmbG-q9MpYD9F-oVLF-SDIoEsdKlZ1Rq-PsaByjrqqp6DchZmhw7LF1vd~jjGXAw~CucaJ46I3YaYIfZZ5uX56xKIBONBzFLnODGIIIFVJrbWHIkM74-JlkKr~8203FlzuVW0DHR2A8xt87akMUPSBSscU6zarx6WgIMpXDIM4zcbt0ity80FKI55eoanWY2LQNT598r1Q__&Key-Pair-Id=APKAJLOHF5GGSLRBV4ZA)

Corral Fritz, A., Suvayke Astudillo, B., Carla Lucero, C., & García Coliñanco, L. (2009). Manual para el emprendedor una herramienta de ayuda para los visionarios chilenos. *Revista Electrónica Gestión de las personas y tecnología*, 2(6), 26-58.

Münch, L. (2015). *Administración*. PEARSON. <https://doi.org/978-607-32-2700-1>

Münch y García (2012). *Fundamentos de Administración*. (9a edición). Editorial Trillas.

Sánchez, J. y Chan, E. (2018). Técnicas de Gestión para Microempresas: Nuevas Propuestas para su Desarrollo. <https://up-pe.libguides.com/c.php?g=1043492&p=7613363>

Velez, D. Holguin, H.; De la Hoz, G. DURAN, Y. GUTIERREZ, I. (2008). "Dinámica de la empresa familiar Pyme. Estudio exploratorio en Colombia". Ed. FUNDES – 1ra. Ed. Colombia