

308917

17
2 ej



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

**"MODELO DE SERVICIO
PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA
EMPRESA"**

TESIS

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA
AREA: INGENIERIA INDUSTRIAL

PRESENTAN

ANA TERESA GONZALEZ RAVELO
VIRGILIO CULEBRO PEÑA

Director: Claudio Pita Rufz Velasco

México, D. F.

1993

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



UNAM – Dirección General de Bibliotecas Tesis Digitales Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS © PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis está protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

MODELO DE SERVICIO PARA LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

INDICE

* Introducción

I - La Pequeña y Mediana Empresa en México.	16
<u>A. Desarrollo económico y cambios en la estructura industrial.</u>	16
1. La Pequeña y Mediana Empresa en el proceso de industrialización.	18
<u>B. Promoción industrial.</u>	21
1. Apoyo financiero a la PME.	25
2. Panorama y perspectivas para la PME.	29
<u>C. El papel de la PME en México.</u>	29
1. Perfil de las empresas.	31
2. Perfil de los empresarios.	33
3. Funciones operativas de las empresas.	34
a. Organización administrativa.	34
b. Aspectos de la producción.	35
c. Comercialización.	37
d. Administración de personal.	38
e. Aspectos financieros.	39
4. Papel de la PME como industria exportadora.	41
a. Producción y Mercado.	41
b. Problemas, Planes y requerimientos de apoyo.	43

5. Papel de la PME como industria local.	44
a. Producción y Mercado.	44
b. Problemas.	45
6. Papel de la PME como industria de apoyo.	45
a. Competencia con grandes empresas.	45
b. Operación con grandes empresas y compañías trasnacionales.	46
c. Subcontratación.	47
1) PME relacionadas con grandes industrias.	47
2) PME relacionadas con compañía trasnacionales.	48
d. Situación actual con respecto a la interrelación con las compañías trasnacionales.	49
7. Relación de grandes empresas y compañías trasnacionales con la PME.	50
a. Perfil de la empresa.	51
1) Grandes empresas nacionales.	51
2) Compañías trasnacionales.	51
b. Actividad Productiva.	52
1) Grandes empresas nacionales.	52
2) Empresas trasnacionales.	53
c. Operaciones de las compañías trasnacionales con la PME.	54
d. Subcontratación (oferta).	55
e. Evaluación General de la PME.	56
II - El Servicio al Cliente.	59
<u>A. Concepto de Servicio.</u>	59

<u>B. Conceptos Generales.</u>	62
1. Proveedores.	62
2. La Visión y la Misión de una Empresa.	64
3. La Nueva Organización.	66
4. La Excelencia en la Dirección.	70
<u>C. Clientes.</u>	72
1. El Cliente Externo.	72
2. El Cliente Interno.	75
a. Deficiencias con el Cliente Interno.	77
b. Competencia Interna.	80
<u>D. Momentos de Verdad.</u>	81
<u>E. Las Quejas.</u>	83
<u>F. Factor Humano en la Empresa.</u>	84
1. La Importancia de un Líder.	84
2. La Excelencia en la Gente.	86
<u>G. Calidad en el Servicio.</u>	88
1. Calidad Vertical y Horizontal.	90
2. Calidad "Percibida".	91

III - Herramientas de Apoyo.	94
<u>A. Informatización.</u>	94
1. Sistemas de Información.	95
2. Código de barras. -	97
3. Bases de Datos.	100
4. Fax y Telex.	101
5. Correo Electrónico.	102
<u>B. Manufactura.</u>	104
1. Manufactura Integrada por Computadora (CIM).	104
2. Planeación de Requerimientos de Materiales (MRP).	109
a. Mecánica del MRP.	112
3. Teoría de Restricciones.	115
4. Just in Time.	121
a. Componentes del Just in Time.	123
IV - Modelo de Servicio.	128
<u>A. Crear un Departamento de Calidad y Servicio.</u>	129
<u>B. Diagnóstico de la Calidad y Servicio de la Empresa.</u>	130
<u>C. Implantación de Soluciones al Diagnóstico obtenido.</u>	135
<u>D. Monitoreo de la Calidad y el Servicio.</u>	151

V - Aplicación del Modelo de Servicio.	153
<u>A. Hoteles.</u>	153
<u>B. Fábrica de Prendas de Vestir.</u>	163
* Conclusiones	171
* Bibliografía	175

INTRODUCCION

INTRODUCCION

Después de la crisis económica de la década pasada y los primeros años de los 90 en que hemos sido testigos del inicio de radicales cambios políticos y económicos en la U.R.S.S. y en los países de la Europa Oriental, del derrumbe del muro de Berlín; cambios que son la base para el nuevo orden mundial en cuanto a lo político, lo comercial, lo económico, lo tecnológico y así como en estrategias competitivas.

México ha aceptado el reto con el Tratado de Libre Comercio (TLC), abriendo su economía y negociando con Estados Unidos y Canadá. Desde luego, para participar en un entorno mundial como el que se avecina, se tienen que cambiar algunos aspectos iniciando por la mentalidad en la gente así como en su educación, pues son la base de un país de primer mundo.

Sin lugar a dudas con gente preparada y capaz de hacer las cosas y bien, se puede llegar a ser de primer mundo y por consiguiente, si cada día será más feroz la competencia a nivel mundial y sólo aquellos países y compañías (pequeñas, medianas y grandes) que ofrezcan liquidez, rendimiento, seguridad, servicio, flexibilidad, innovación, conocimientos, velocidad, etc., serán las que estén mejor preparadas.

No cabe duda, este mundo nuevo está en continuo proceso de globalizar la política, la economía, los mercados, los negocios, la información, las actitudes y las maneras de pensar. Las fronteras van desapareciendo, desde las perspectivas productiva y comercial, la toma de decisiones eficaces en relación con la producción

y la comercialización son las que más importan pues tendrán que ser de respuesta rápida y eficaz.

Como consecuencia de la globalización, de la fuerte competencia y de la velocidad del cambio tecnológico, se necesitará una nueva visión en todo nivel de la empresa y una nueva manera de pensar como una visión a largo plazo (mínima de 5 años); un sentido de misión y propósito; un análisis continuo de los fenómenos del entorno a nivel mundial, nacional y local; una definición de sus mercados y un pleno conocimiento de sus clientes; un correcto manejo de información, como base para tomar decisiones; una promoción continua de la innovación, tanto de los productos, como de los procesos y del servicio.

La preocupación más fuerte de los empresarios, políticos y de los profesionistas, es la necesidad de cambiar, modernizarse, de crear, de buscar y descubrir nuevos caminos.

Los esquemas seguidos hasta la década pasada ya no pueden sostener la tendencia del pensamiento actual, donde nos encontramos con una población más dinámica, que se enfrenta a un entorno mundial progresivamente complejo e interdependiente.

Por tanto, se debe apoyar a la pequeña y mediana empresa (PME), no por el sentimiento de ayudar al débil, sino porque de no hacerlo, se desaprovechará un enorme potencial de generación de riqueza. La PME es la expresión más directa de la energía creativa del tejido social y, por tanto, su prosperidad es reflejo del grado de desarrollo integral de un pueblo.

El mejor instrumento para lograr la modernización del país es el apoyo a la PME, pues ésta ha sido la célula fundamental del desarrollo de occidente, en donde los pequeños empresarios innovaron técnicas de producción y comercialización e inventaron y desarrollaron productos que revolucionaron la vida humana.

Aquí se presentan algunas características de las PME que representan una ventaja en el proceso de modernización :

- ** Flexibilidad operativa y capacidad de adaptación a nuevas tecnologías y mercados.

- ** Aptitud para integrarse a nuevos procesos productivos de unidades industriales mayores.

- ** Capacidad de aprovechar los recursos locales y promover un desarrollo regional más eficaz.

- ** Oportunidad para la formación de empresarios.

- ** Capacita mano de obra de escaso nivel.

- ** Genera una ocupación mucho mayor por unidad de capital invertido.

Existe un creciente liderazgo de las empresas pequeñas y medianas en la participación de mercado, exportaciones y rentabilidad sobre la inversión, esto se explica por su mayor adaptabilidad y capacidad de respuesta, con organizaciones más sencillas, y por diversos desarrollos tecnológicos recientes para la manufactura y el manejo de la información administrativa.

La base del crecimiento económico en los países industrializados ha sido la PME, prueba de ello es que mientras las grandes empresas liquidaban

personal para mantener márgenes de rentabilidad pequeños, las PME crecieron a tasas impresionantes de rentabilidad y ventas, y han evitado costos mayores de desempleo que se hubieran producido por la decadencia de las grandes.

Se debe cambiar la mentalidad de que apoyar a la PME es una obra de caridad, el pequeño y mediano empresario no pide caridad, quiere hacer dinero.

Aunque ya se vieron algunas ventajas de las PME, también queremos que se conozcan algunos de sus problemas principales actuales como son :

- ** Poca o nula innovación en la tecnología.
- ** Falta de visión en la selección de personal.
- ** Acosada por el sistema fiscal.
- ** Débil estructura financiera.
- ** Débil estructura comercial.
- ** Ausencia de planes y controles.
- ** Poca importancia a un buen servicio al cliente.
- ** Sistemas obsoletos de manufactura.
- ** Falta de Mejora Continua.
- ** Bajo nivel de desarrollo (" Conformistas ").
- ** Falta de visión a largo plazo.
- ** Falta de organización.
- ** Capitalización insuficiente.

Cabe hacer notar que nuestro modelo propuesto es simplemente el "cómo" organizarse y mejorar para muchas PME que ya nacieron o que van a nacer, y qué

factores se deben tomar en cuenta para hacer que el cliente regrese, porque si éste no regresa, entonces no va bien su negocio, y por supuesto es por algo (falta de atención, no encuentra lo que busca, mal servicio, mala calidad, mala ubicación, precios altos por altos costos, falta de innovación, falta de valor agregado, procesos productivos lentos, etc.).

Y sobre todo, sabemos que el inversionista no va a arriesgar su dinero en una PME así con las características actuales, pero si el que tiene la iniciativa de construir o modificar una PME sin las características anteriores, ésta se volverá atractiva para el gran inversionista.

Las PME ofrecen ventajas comparativas : frente a la inversión de un gran proyecto, los períodos de recuperación de la inversión son considerablemente más cortos, el control de gestión es mucho más sencillo, la flexibilidad operativa permite sortear cambios bruscos en el mercado o en el entorno, el punto de equilibrio de operación se alcanza con mayor facilidad, la corrección de desequilibrios organizacionales y administrativos es rápida pues no existen grandes inercias burocráticas, etc.

Otra ventaja de una PME es que existe un menor número de empleados, los cuales todos se conocen, lo cual ayuda a que haya una mejor calidad, entrenamiento e implementación; además el líder puede comunicar más rápidamente, expresar la importancia de la calidad a los empleados y los empleados no sólo escucharán mensajes, sino que lo vivirán de cerca.

Ahora es tiempo de actuar, debemos reconocer que estamos en una época nueva y que contamos con muchos elementos para sacar adelante nuevos proyectos. Las circunstancias son propicias para apoyar a la PME: los años de crisis han llevado a mucha gente a buscar alternativas distintas para lograr su progreso económico, a emprender negocios propios.

El micro, pequeño y mediano empresario cuando inicia su empresa debe saber hacer todo, en su experiencia está la razón de la formación de la empresa, y en la medida que esta crezca necesitará delegar a algún empleado, ¿Pero a quién?, seguramente a alguien de su confianza, pero también por eso dedicamos una parte al factor humano de nuestro modelo pues éste debe estar bien atendido pues es nuestro cliente interno.

El propósito de nuestro modelo es orientar al micro, pequeño y mediano empresario en la gestión y/o corrección de su empresa para sobresalir en el entorno económico actual y futuro mediante la idea bien acertada del Servicio al Cliente.

CAPITULO I

I. La Pequeña y Mediana Empresa en México.

El criterio para determinar el tamaño de las empresas es el siguiente: la microempresa es aquella con no más de 15 personas y ventas totales menores a 110 salarios mínimos anuales; la pequeña empresa emplea hasta 100 personas y sus ventas no superan 1,115 veces el salario mínimo anual; y la mediana empresa emplea hasta 250 personas y realiza ventas totales no mayores a 2,010 veces el salario mínimo anual (1).

A. Desarrollo económico y cambios en la estructura industrial.

La industrialización en México se basó en la sustitución de importaciones, enfatizando en el mercado interno como paso intermedio para lograr una industrialización más amplia.

Al principio, el desequilibrio en la balanza de pagos, se consideró necesario, la producción no era competitiva internacionalmente, por lo que no era factible exportar, pero en cambio se necesitaba de un alto nivel de importaciones para ampliar la capacidad productiva. A la larga con la puesta en marcha de la nueva capacidad se reducirían las importaciones.

Se pensó que esta industrialización podía basarse en el apoyo del sector público y la puesta en marcha de un sistema de protección, la combinación de ambos otorgaría a los empresarios un margen de ganancia por arriba del nivel internacional.

No se precisó cuanto tiempo duraría esta protección y además el desarrollo tecnológico dependía de las aportaciones de las empresas transnacionales más que el desarrollo interno de recursos humanos capaces de impulsar la innovación tecnológica.

Este período se caracterizó por empresarios poco o nada arriesgados y que buscaban utilidades a corto plazo. Las empresas nacionales permanecieron en sectores tradicionales (alimentos, bebida, tabaco, textiles, prendas de vestir, calzado, productos de madera) mientras que las empresas transnacionales fueron las que diversificaron.

Dentro de la sustitución de importaciones la expansión industrial se sustentó en los sectores tradicionales. La diversificación tuvo su auge entre 1940 y 1970, con el inicio de bienes de consumo no durables y posteriormente con los durables. En los años 70 y 80 la diversificación se da principalmente en la industria química y en el equipo de transporte.

La industrialización se llevó a cabo sin modificar los parámetros de importación - por medio de cambios tecnológicos - las compras al exterior se incrementaron dando como resultado una crisis en la balanza de pagos a principios de los 80's, derivada de la falta de una plataforma exportadora estable que pudiera financiar el incremento de las importaciones.

Mientras México se "industrializaba" el resto del mundo se especializaba en manufactura.

No se aprovecha a la PME desarrollada en el proceso de la industrialización, ya que las empresas transnacionales adquirirían la mayor parte de sus insumos del exterior, lo que limitó el desarrollo de proveedores nacionales. Por tanto la participación de la PME se reduce, permaneciendo en los sectores tradicionales, la mayor parte de las veces relacionados con la economía de subsistencia.

La crisis de los 80's de la balanza de pagos da como resultado un cambio en la política económica, se busca una reorientación industrial con base en la promoción de exportaciones. Empieza un esfuerzo de reestructuración cuyo objetivo es liberar al mercado interno para hacerlo más competitivo. A finales de los 80's se introdujo un programa de estabilización que no admitía un mercado cambiario exageradamente subvaluado. Esto trajo como consecuencia un renovado incremento en las importaciones y un menor aumento en las exportaciones de manufacturas. Al inicio de los 90's se propuso un acuerdo de libre comercio con Estados Unidos y Canadá con el fin de ampliar la base exportadora del país, a traer inversiones extranjeras y tener un mejor acceso al mercado de América del Norte. El objetivo de esta propuesta es consolidar la plataforma exportadora y eliminar las restricciones de la balanza de pagos mediante una industria con mayor grado de competencia a nivel internacional, con el fin de lograr un crecimiento estable.(2)

1. La Pequeña y Mediana Empresa en el proceso de industrialización.

En el proceso de industrialización la PME (Pequeña y Mediana Empresa) ha jugado un papel muy importante, especialmente en la generación de empleo. En la figura # 1 se muestra el empleo generado por éstas.

EMPLEO GENERADO POR LA PME

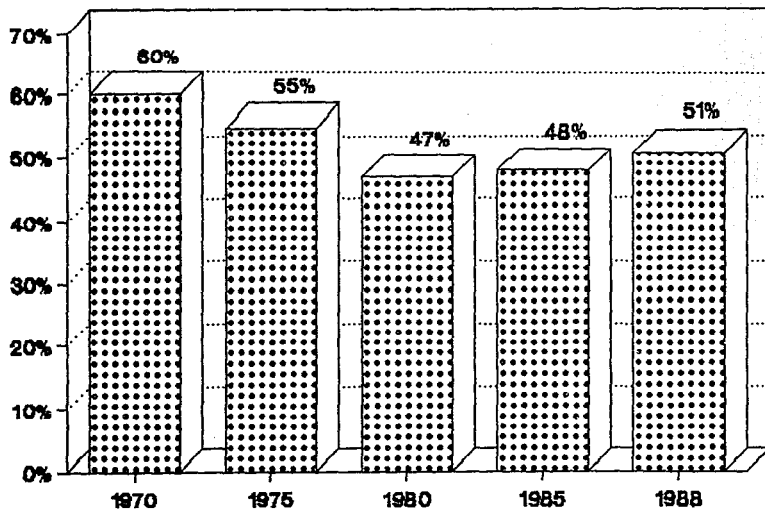


Figura # 1 Fuente: INEGI Censos Económicos 1989

En situaciones difíciles la PME, enfrenta de una mejor forma las bajas en la actividad económica, su bajo nivel de capitalización actúa en su favor, así como su maleabilidad para modificar los procesos productivos entrando con facilidad a nuevas líneas de producción.

En los años 80 cuando encarece el tipo de cambio y se da una fuerte escasez de divisas, la PME proveyó al mercado de insumos.

Para 1990 la PME representa el 98 % de los establecimientos y aporta el 43 % del Producto Interno Bruto manufacturero (10 % del Producto Interno Bruto global) (3). En la figura # 2 se muestra la participación de la PME en el producto manufacturero para 1980.

Como se observa en esta tabla su contribución más importante se da en los sectores tradicionales en los que participa con más del 50 %, ya que como se mencionó anteriormente la pequeña y mediana empresa ha estado ubicada en los sectores de subsistencia más que en los sectores modernos de la economía.

La micro, pequeña y mediana empresa se concentra en ocho áreas: Distrito Federal 15.64 %; Estado de México 8.49 %; Puebla 7.97 %; Jalisco 7.34 %; Veracruz 6.13 %; Guanajuato 5 %; Michoacán 5.52 % y Nuevo León 4.23 %. En la figura # 3 se ilustra lo anterior.

En el Distrito Federal, Estado de México y Nuevo León, la PME se relaciona directamente con la subcontratación, en Puebla, Jalisco, Guanajuato y Michoacán la

PARTICIPACION DE LA PME EN EL PRODUCTO MANUFACTURERO EN 1980

(En porcentajes)

SECTORES	PEQUEÑA	MEDIANA	PME TOTAL
Productos de madera y corcho	4.8	78.1	82.9
Productos de cuero	12.3	67.4	79.7
Muebles no metálicos	24.8	54.0	78.8
Calzado/prendas de vestir	11.7	59.1	70.8
Productos alimenticios	6.7	63.4	70.1
Imprentas y editoriales	15.4	50.8	66.2
Textiles	14.2	40.9	55.1
Otras industrias	9.6	34.7	44.3
Productos metálicos	15.2	28.4	43.6
Productos minerales no metálicos	4.2	35.6	39.8
Industria química	13.5	23.3	36.8
Maquinaria no eléctrica	9.2	22.3	31.5
Productos derivados del petróleo y del carbón	12.9	17.2	30.1
Bebidas	5.5	20.0	25.5
Industrias metálicas básicas	4.2	17.4	21.6
Papel	10.1	11.0	21.1
Productos de caucho	6.3	14.6	20.9
Maquinaria eléctrica	10.3	9.2	19.5
Productos farmacéuticos	5.3	8.5	13.8
Equipo de transporte	2.8	5.9	8.7
Tabaco	0.4	2.2	2.6
TOTAL	8.2	35.3	43.5

FUENTE: J. Casar, La Organización Industrial en México, Siglo XXI, ILET, México, 1990.

FIGURA # 2

DISTRIBUCION REGIONAL DE LA MPME

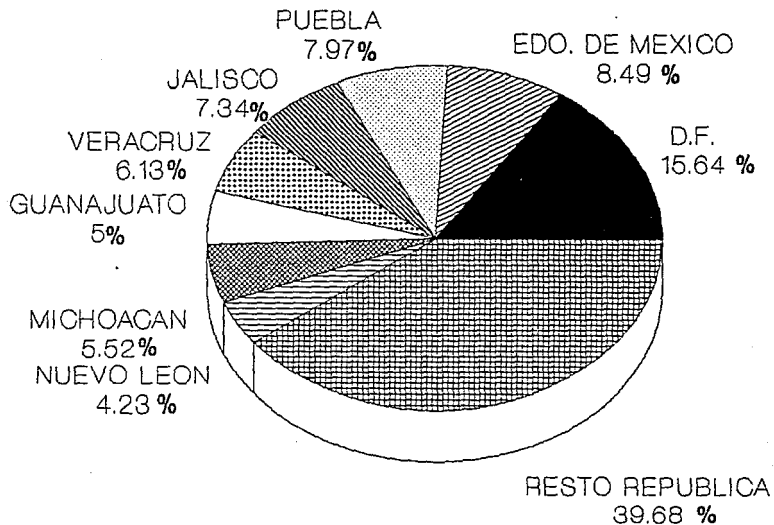


Figura # 3 Fuente: INEGI Censos Económicos 1989

mayoría son empresas industriales vinculadas en muchos casos al desarrollo artesanal.

B. Promoción Industrial.

Durante la época de sustitución de importaciones, la política consistió en otorgar protección a los productores mexicanos nacionales por medio de restricciones cuantitativas a la importación (a través de permisos a la importación).

El gobierno apoya a la industria por medio de subsidios, tasas de intereses preferenciales, y la construcción de infraestructura. La idea era asegurar la demanda para los inversionistas por medio de restricciones cuantitativas, y reducir los costos de operación a través de los subsidios y la construcción de infraestructura. Para los empresarios esta idea era muy redituable: las restricciones cuantitativas les permitía fijar precios por encima del nivel internacional, de manera simultánea los costos se reducían gracias a los subsidios gubernamentales.

El modelo no funcionó, un sistema de precios muy elevados provocó la concentración del ingreso induciendo el consumo de las ganancias, no permitió el desarrollo de economías de escala, y los costos de producción se incrementaron.

Por otro lado el mercado no creció como se esperaba, los subsidios gubernamentales incrementaron el consumo de utilidades y el monto del déficit gubernamental se aumentó para mantener la demanda agregada a niveles compatibles con las metas de crecimiento, puesto que la inversión privada no creció a los niveles que se esperaba.

En esta etapa no se considera a las empresas por su tamaño, por lo que la promoción de la PME estuvo a cargo de la banca de desarrollo, principalmente Nacional Financiera.

En los años 70's con el auge petrolero se da un incremento en los recursos financieros y la política de sustitución de importaciones se modifica, en este período se publican los primeros "programas industriales" como el Plan de Desarrollo Industrial (1978-1982).(4)

En 1985 se anuncia un programa para promover la pequeña y mediana empresa : "Programa para el desarrollo integral de la industria mediana y pequeña". Los objetivos específicos eran:

- Incrementar el promedio de eficiencia en las pequeñas y medianas empresas mediante una utilización más adecuada de los factores de la producción y una mayor calidad de su estructura de sistemas operativos.

- Mejorar la adquisición de insumos intermedios, maquinaria y equipo, recursos financieros y otros servicios de la PME para incrementar su integración eficiente al mercado interno y al de exportación.

En 1988 se publica la ley federal para el fomento de la micro industria cuyos objetivos eran :

- Simplificar procedimientos administrativos para permitir la creación de microindustrias.

- Estímulos económicos para el surgimiento de nuevas microindustrias.

A mediados de 1991 se da a conocer el programa de modernización y desarrollo de la industria micro, pequeña y mediana. El cual contiene algunos avances en relación con la legislación de 1985, las principales características que permitieron diferenciarlos son:

- Considera a la dispersión de la microindustria como un obstáculo para la consecución de beneficios; propone la constitución de consorcios bajo la figura legal de "Sociedad de responsabilidad limitada de interés público", la cual tiene la ventaja de otorgar a este tipo de industria un mayor acceso a los recursos financieros y mejores condiciones para la adquisición de materias primas, insumos, tecnología y activos fijos, todo ello mediante un proceso conjunto -nacional e internacional- de comercialización y subcontratación.

- Propone el fomento de uniones de crédito con la participación de micro, pequeñas y medianas empresas a través de reglas más flexibles para su operación y un más alto nivel de apalancamiento (hasta de 40 a 60 veces de su capital contable).

- En cuanto a tecnología, el Programa propone la utilización del Crédito de Investigación Gubernamental (Laboratorios Nacionales de Fomento Industrial), los centros de investigación y desarrollo de tecnología y las instituciones educativas públicas para dar asistencia a la micro, pequeña y mediana empresa en el desarrollo de productos, adaptaciones de tecnología, selección de maquinaria, control de calidad y empaque.

- Por último, el mayor énfasis se refiere a la subcontratación, respecto de la cual se supone contribuiría al desarrollo de las PME sobre una base más amplia.(5)

Al inicio de los 90, se publica un nuevo programa industrial (Programa de Modernización Industrial y de Comercio Exterior 1990 - 1994), cuyos objetivos primordiales son:

- Promover el crecimiento de la industria a través de un sector exportador competitivo.

- Lograr un desarrollo industrial más equilibrado por medio de una mejor utilización de los recursos regionales.

- Aumentar el empleo en la industria y el bienestar en los consumidores.

- Apoyar al sector exportador. (6)

De acuerdo a este programa la promoción se llevara a cabo mediante:

- Simplificación de procesos administrativos.

- Proceso de desregularización.

- Una mejor infraestructura.

1. Apoyo Financiero a la PME.

El mecanismo de promoción más importante para la micro, pequeña y mediana empresa han sido los programas de crédito de Nafin. A continuación se citan los principales programas desarrollados por Nafin:

1953 - Fondo de Garantía y Fomento para la Industria Mediana y Pequeña (Fogain). Apoyar a las PME por medio de créditos preferenciales (bajas tasas de interés) garantizados por Nafin, canalizados a través de la banca comercial o uniones de crédito.

1967 - Fondo de Estudios y Proyectos (Fonep). Financiar estudios de evaluación de proyectos.

1970 - Fondo de conjuntos, Parques y Ciudades Industriales (Fidein). Descentralizar y ayudar a las PME a construir sus instalaciones.

1972 - Fondo Nacional de Fomento Industrial (Fomin). Promover la creación de nuevas empresas a través de operaciones de capital de riesgo.

1978 - Programa de Apoyo Integral a la Pequeña y Mediana Industria (Pai). Coordinar los diversos programas de crédito existentes y promover interrelaciones con instituciones tecnológicas.

1989 - Nafin reasume su promoción a las PME a través de la concentración de las funciones de fondos en una sola ventanilla, y cambia las operaciones de crédito directas por operaciones de descuento.

Hasta 1989 Nafin apoyaba a empresas consideradas prioritarias ya sea por su actividad, localización o tamaño, con el propósito de incrementar o mantener su oferta. La forma de participación era directa, ya fuera con capital de riesgo u otorgando crédito de primer piso, dado que el sector industrial operaba en una economía protegida, el costo de los errores en la formulación y evaluación de los proyectos podía transferirse al mercado consumidor.

Nafin decide iniciar un cambio estructural a partir de 1989 (7), dando impulso y respaldo a las empresas que contribuyan con lo siguiente:

- Incremento con la competitividad de la planta industrial.
- Creación de fuentes permanentes de empleo productivo, sobre todo en los estratos de la población de menores ingresos.
- Aumento de la oferta de bienes de consumo básico.
- Reordenar la distribución geográfica de la actividad industrial atenuando su concentración en las principales áreas urbanas.
- La reducción de los efectos contaminantes de la producción, así como del consumo de agua y energía.
- Fortalecimiento de la capacidad de investigación y desarrollo tecnológico independientes.

Para lograr lo anterior, en Abril de 1989 se adoptan los siguientes objetivos:

- Suspender la operación de primer piso, para ofrecer los apoyos a través del sistema financiero nacional y operar desde el segundo piso.

- Fusionar los programas y esquemas de apoyo financiero que ofrecían Fogain Y Fonei, preservando su propia identidad y evitando la confusión o desorientación de los usuarios y de los intermediarios financieros.

- Transferir los recursos crediticios asignados al apoyo del sector público, para ser canalizados a empresas del sector privado y social.

- Reducir los refinamientos, reestructuraciones y condonaciones a los casos estrictamente necesarios y justificados.

- Ajustar la estructura de personal a las nuevas condiciones de la institución.

Gracias a este cambio estructural en 1989 se atendieron a 11,456 empresas, cifra que supero en un 54 % a las atendidas en 1988.

En 1990 una vez realizada la fusión de los fondos, se adoptaron una serie de medidas para consolidar la nueva estructura, buscandose la masividad en la colocación de los recursos, mediante la automatización en la operación del descuento y un más fácil acceso al crédito. Con el fin de lograr este objetivo se establecieron 6 programas básicos:

- * Micro y pequeña empresa (Promyp)
- * Modernización
- * Infraestructura industrial
- * Desarrollo tecnológico
- * Mejoramiento del medio ambiente
- * Estudios y asesorías.

El programa más importante es el Promyp, que se especializa en otorgar crédito para micro y pequeños empresarios, funciona a través de la banca comercial y las uniones de crédito. Otorga apoyo preferencial y especializado a micro y pequeños empresarios sin acceso al crédito de la banca comercial, como es el caso de los pequeños talleres artesanales y las asociaciones de producción informales. Este programa les permite obtener créditos, al brindarles capacitación y ayudarlos a reorganizar sus empresas.

Proporciona apoyo financiero para:

- Capital de trabajo mediante líneas de crédito revolventes.
- Para compra de maquinaria, equipo e instalaciones.
- Crédito hipotecario industrial.

Las herramientas financieras para apoyar a este segmento de empresas son: un fideicomiso especializado para dar apoyo financiero a la microindustria (Promico), las entidades promotoras, la tarjeta de crédito empresarial y la concentración con grupos empresariales para dar apoyo a sus proveedores.

2. Panorama y perspectivas para la PME.

El país ha entrado en una fase de intensas transformaciones, es necesaria la conformación de un mosaico empresarial más amplio, para ello la propuesta es intensificar el apoyo a la mediana, pequeña y micro empresa, con el fin de crear una estructura empresarial desde la base, que se interrelacione en forma más dinámica con la mediana y gran empresa. La competitividad industrial dentro de una economía global exige empresas más dinámicas y flexibles. La organización industrial requiere de un modelo mixto en donde las grandes compañías se vean obligadas a subcontratar con la mediana, pequeña y micro empresa.

Para enfrentar la constante innovación exigida por la modernización, la PME debe ser más dinámica, así el desafío consiste en modificar el esquema de producción de subsistencia por uno más especializado. Se requiere una reestructuración estratégica, con la cual puedan apoyar de manera eficiente el crecimiento sostenido de la producción y la ampliación de la plataforma exportadora.

C. El papel de la PME en México.

Esta parte del capítulo uno, cita una encuesta realizada por Nacional Financiera en 1990, así como los principales resultados obtenidos en ésta. Para dar un panorama de la situación actual de la PME en nuestro país.

Para determinar el tamaño de la muestra, se utilizó la información de la SECOFI sobre el "Sector Industrial Formal". Para 1990 el número de

establecimientos ascendía a 109,335 de los cuales 2,422 correspondían a grandes empresas, 3,303 a medianas y 103,610 a pequeñas industrias. El estudio permitió determinar las principales ramas de actividad de la PME: producción de alimentos (20.7%), productos metálicos (17.5%), industria del vestido (10.2%), editoriales (7%), e industria del calzado (5.7%).

Se llevó a cabo un análisis regional de la estructura industrial por tamaño de empresa en las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey. Se conservó la estructura de las ramas mencionadas anteriormente, excepto en el caso de la rama del calzado, la cual se sustituyó diferencialmente de acuerdo al peso observado en cada ciudad: en México, por la industria de hule y plástico; en Guadalajara no cambió; y en Monterrey los sectores seleccionados fueron: productos alimenticios, vestido, industria química, minerales no metálicos, y la industria metálica. De acuerdo con la última información disponible a nivel regional, la participación de las industrias seleccionadas dentro del total de las pequeñas y medianas empresas era como se muestra en la figura # 4.

La selección de la muestra se basó en la importancia de las industrias dentro del total, con el objeto de obtener la mejor representación. Una vez seleccionadas las que integrarían la muestra, aleatoriamente se seleccionó a las empresas con base en los siguientes directorios:

- * Banco Nacional de Comercio Exterior (Bancomext);
- * El de la Pequeña y Mediana Empresa de la Cámara Nacional de la Industria de la Transformación (Canacintra);

PARTICIPACION DE INDUSTRIAS SELECCIONADAS A NIVEL REGIONAL
(participación dentro del total %)

	D.F.	JALISCO	NUEVO LEON
Productos alimenticios	11.6	18.2	15.1
Prendas de vestir	15.4	9.1	7.8
Calzado	—	10.9	—
Imprentas y editoriales	10.5	—	—
Industria química	—	—	4.4
Hule y plástico	6.0	5.4	—
Productos no metálicos	—	—	7.4
Productos metálicos	18.4	18.0	28.4
TOTAL	61.9	61.6	63.1

FIGURA # 4

* A escala nacional y regional y directorios regionales de mediana y pequeña empresa de Jalisco Y Nuevo León.

El esquema de la encuesta se muestra en las figuras # 5 y 6.

La dimensión de la encuesta fue de 300 casos aplicándose un cuestionario diseñado por el Instituto de Economía en Desarrollo, pero adoptado por el equipo mexicano.

De las 300 empresas encuestadas sólo 195 contestaron todo el cuestionario con la siguiente distribución:

PME como industrias exportadoras:	28
PME como industrias locales:	79
PME relacionadas con grandes compañías:	73
PME relacionadas con compañías transnacionales:	15

Adicionalmente se entrevistaron 26 grandes empresas nacionales y 11 compañías transnacionales. De esta forma, la muestra final fue de 195 pequeñas y medianas empresas y 37 grandes compañías, de modo que el total de la muestra de empresas encuestadas fue de 232.

1. Perfil de las empresas.

La distribución geográfica de la muestra fue la siguiente: México D.F., 40%; Monterrey, 31% y Guadalajara, 29%. El 84% de la muestra eran micro y pequeñas empresas, y el 16% restante medianas industrias. En la figura # 7 se muestra una

ESQUEMA DE LA ENCUESTA

Selección de la industria por rama	D.F.	GUADALAJARA	MONTERREY
Productos alimenticios	X	X	X
Prendas de vestir	X	X	X
Calzado		X	
Imprenta	X		
Industria química			X
Productos de hule y plástico	X	X	
Productos no metálicos			X
Productos metálicos	X	X	X

FIGURA # 5

MUESTREO ALEATORIO DE ACUERDO A LAS SIGUIENTES CLASIFICACIONES

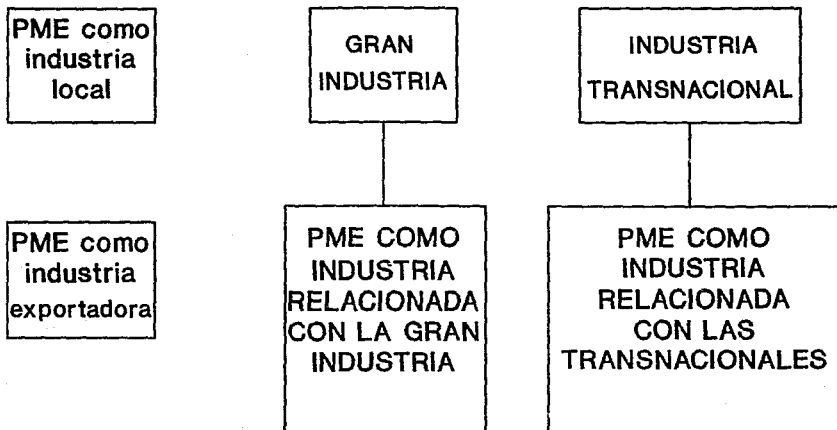


FIGURA # 6

TIPO DE INDUSTRIA

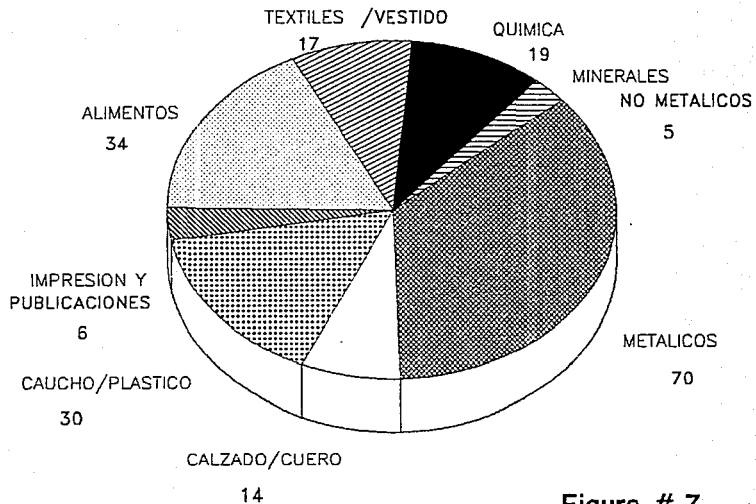


Figura # 7

gráfica del tipo de industrias encuestadas; la figura # 8 muestra una gráfica del tipo de actividad de las empresas encuestadas.

Las características básicas de las empresas fueron las siguientes:

- Más del 66% de las empresas se habían establecido hacia 20 años o menos y el 42% en los últimos 10 años.

- La mayoría de las empresas excepto las orientadas a la exportación, arrojaron un capital social de 10 mil nuevos pesos (aproximadamente 3000 dólares) o menos, aunque el 53% de las pequeñas y medianas empresas exportadoras encuestadas tenían un capital de entre 11 y 999 mil nuevos pesos. El capital pagado en casi el 55% de las empresas era de cerca de 100 mil nuevos pesos (30,000 dólares).

- Todas están constituidas como sociedades anónimas.

- En relación con los trabajadores, en 1990 el 90% de los casos presentaba menos de 70 trabajadores regulares y no se había dado un cambio significativo desde 1985. En cuanto a familiares entre los trabajadores, los resultados mostraron que este concepto sólo se presentaba en un 6% de las empresas.

- Las pequeñas y medianas empresas utilizaban muy pocos trabajadores eventuales. Cerca del 70% de estas industrias no contaba con trabajadores eventuales y no ha habido ningún cambio de importancia entre 1985 y 1990.

TIPO DE ACTIVIDAD

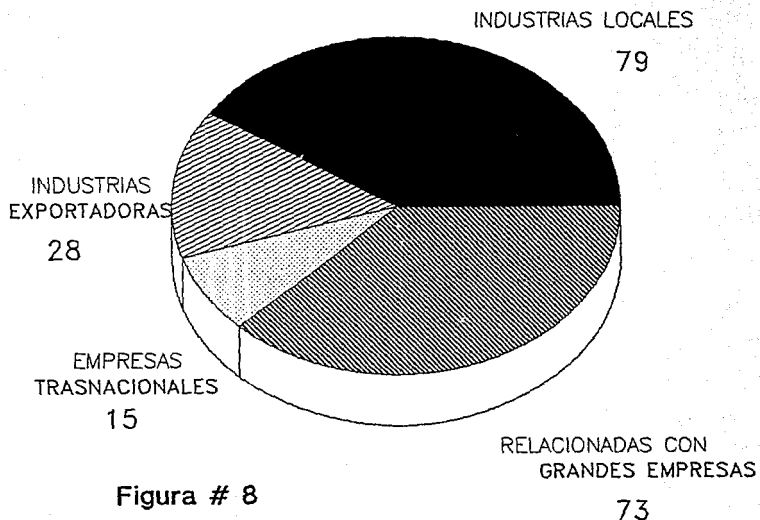


Figura # 8

2. Perfil de los empresarios.

En el 70% de los casos, la posición legal del empresario era la de Gerente General.

En el 37% de los casos, la edad del empresario se situó entre 20 y 40 años. En el 51% era de 40 a 60 años, y en el 12% de más de 60 años. Por tipo de empresa hubo algunas diferencias en las industrias exportadoras las cuales tenían mayor cantidad de empresarios jóvenes - el 39% de 20 a 35 años frente a un promedio de 26. En el caso de las empresas relacionadas con compañías transnacionales, el 40% de los empresarios tenía entre 41 y 48 años de edad frente a un promedio de 25 años.

En el 32% de los casos, la ocupación de los padres era la de comerciante o negociante, el 33% la de empresario o industrial, y en el 17% la de empleado. Esto significa que en el 65% de los casos los padres eran empresarios independientes relacionados con la industria.

En cerca del 50% de los casos el empresario recibió educación universitaria o se graduó, y solo el 11% de ellos había recibido, exclusivamente, educación primaria. No se presentaron diferencias considerables entre el tipo de empresas. En cerca del 39% de los casos, el empresario se había desempeñado como empleado antes de establecer su negocio, y en el 37% había sido comerciante, negociante o empresario.

DESEMPEÑO GENERAL

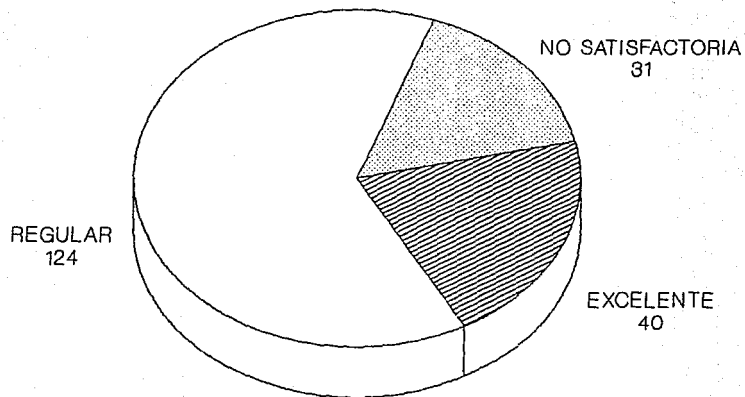


Figura # 9

En cerca del 50% de los casos, las razones del empresario para entrar al negocio fueron los "antecedentes o el conocimiento de su negocio". Esta fue la misma respuesta en los cuatro tipos de empresas encuestadas, excepto en las industrias exportadoras, donde el porcentaje fue de 40%; en las empresas exportadoras las otras razones fueron "el análisis potencial del mercado" (30%), y "la relación con socio de la empresa" (25%). En otro tipo de empresas, además de las mencionadas, la otra respuesta importante fue "el análisis de potencial del mercado" (21%).

En cuanto a la capacidad tecnológica y de administración, la respuesta principal fue que se adquirió "por medio de autoaprendizaje", (51% en tecnología y 36% en administración). En organización y administración, el 41% de las respuestas fue "a través de preparación escolar".

Otra respuesta importante fue que el 20% adquirió su capacidad tecnológica "por medio de un trabajo anterior". No hubo diferencia significativa entre el tipo de empresas.

3. Funciones Operativas de las empresas.

a. Organización administrativa.

En los cuatro tipos de empresas, la respuesta en cuanto a su desempeño global fue principalmente "regular", (63%). En el 22% de los casos la evaluación fue "excelente" y sólo el 16% respondió que el desempeño global fue "insatisfactorio". La figura # 1.9 ilustra lo anterior. En cuanto a la perspectiva o panorama actual de

empresa, el 54% de las respuestas fue "excelente" o "bueno", el 31% "regular" y el 15% "variable".

Las respuestas de las empresas como industrias locales o las relacionadas con grandes empresas o compañías trasnacionales fueron casi las mismas. En las industrias exportadoras se tenía una mejor previsión del futuro en relación con aquellas que comercializaban su producción en el mercado interno.

Con respecto a las medidas de reacción frente a los incrementos de los costos, el 47% de las respuestas fueron "adquisición de materias primas más baratas"; en segundo lugar, el 32% de las respuestas fue "diversificar las líneas de producción"; y en tercer lugar, con un 25% de respuestas, estuvo "la mecanización" (ésta fue la respuesta básica en el caso de las industrias exportadoras que alcanzó un 54%).

b. Aspectos de la Producción.

Muchas empresas no contestaron las preguntas relativas a la producción total en 1985 y en 1990, pues consideraron que este tipo de información era "confidencial" o no estaba disponible al momento de la entrevista. De aquellas con respuesta afirmativa se encontró que las industrias exportadoras y las empresas relacionadas con compañías trasnacionales tenían valores de producción más altos que los de otros tipos de empresas. Cerca del 50% de las empresas exportadoras y de las relacionadas con compañías trasnacionales reportaron una producción total para 1989 de más de mil nuevos pesos (350 mil dólares). Las industrias locales

relacionadas con grandes empresas nacionales y un valor total de la producción de más de mil nuevos pesos representaron sólo el 22 %.

Respecto de la pregunta sobre el origen de la maquinaria - si ésta era importada - un tercio respondió que 0 %, otro tercio de 81 % a 100 %; el resto respondió que entre 10 y 80 %. No se encontraron cambios significativos de 1985 a 1989 ni entre los diversos tipos de empresa. Las respuestas a las preguntas sobre el origen de las materias primas mostraron que ninguna de ellas las habían subcontratado en los años de 1985, 1989 y 1990. En esos mismos tres años, en los dos tercios de los casos, tampoco se importaban materias primas, y cerca del 14 % utilizaba materias primas importadas en un porcentaje inferior a 20 %.

El 99 % de las empresas mencionadas tenían control de calidad. Cerca del 50 % de ellas revisaba sus productos mediante un sistema "manual". El 52 % de las empresas utilizaba de 1 a 2 empleados en el control de calidad, el 27 % de 3 a 4, y el 20 % más de 5 empleados.

Se encontró que el 77 % de las empresas efectuaba revisiones de inventarios de manera regular y que el 11 % nunca los había practicado. Dentro de las que sí practicaban estas revisiones, casi el 65 % lo hacía mensualmente.

Acerca de los esfuerzos para mejorar la tecnología, el 45 % respondió mediante "introducción de nueva maquinaria", el 46 % mediante "capacitación técnica en el trabajo", y el 26 % a través de "introducción de nueva tecnología".

RAZONES PARA NO EXPORTAR

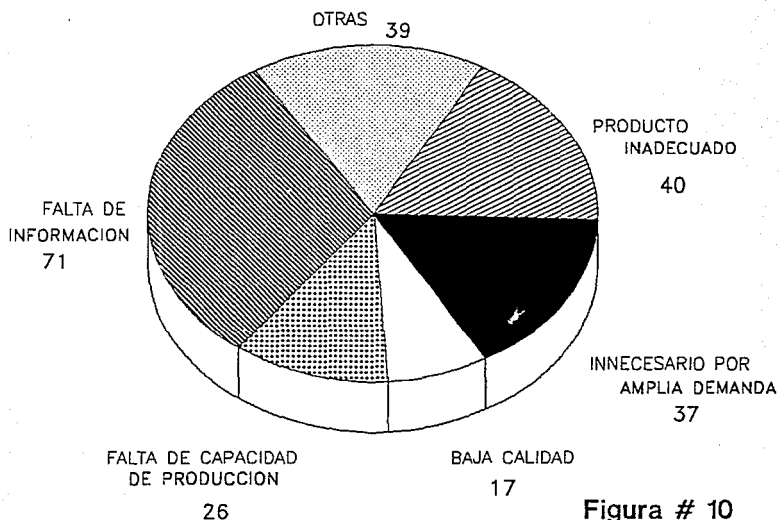


Figura # 10

c. Comercialización.

Se encontró que en 1990, el 92% de los casos colocaba en el mercado interno del 81 al 100% de sus ventas totales; las industrias exportadoras, solo el 57%. En 1989 estas cifras fueron de 88 y 46%, y en 1985, de 73 y 39% respectivamente.

De la información se desprende una creciente participación de las ventas al mercado interno. En cuanto a "cómo realizan sus ventas las empresas" se encontró que en 1989 y 1990 en más del 70% de los casos, que del 81 al 100% se hacía a través de ventas directas.

En los últimos años se han utilizado los intermediarios en un porcentaje muy bajo. Con respecto a las razones para no exportar, el 44% de los casos respondió "falta de información para exportar"; y el 23% "innecesario por la alta demanda interna". La figura # 10 ilustra lo anterior. Las empresas que no estaban exportando respondieron, en el 71% de los casos, que no tenían intenciones de hacerlo.

En relación a la subcontratación, el 58% de los casos realizaba algún tipo de subcontratación; el 52% de ellas la ofrecía, el 32% la recibía y el 13% realizaba ambas funciones.

d. Administración de personal.

Del total de empleados, el 4 % de las empresas no contaba con técnicos ni ingenieros, el 22 % carecía de trabajadores calificados, y el 19 % tenía trabajadores calificados.

De los tres tipos de empleados, más del 62 % tenía menos de 6 años en el empleo. Respecto a los empleados que renunciaron en 1989, el 28 % respondió que ninguno; el 41 % de uno a cuatro empleados; y las razones principales fueron: 61 %, "cambio de empleo", y 21 %, por "despido".

En el 23 % de los casos, la contratación se debió a "expansión de actividades" y en el 72 % a "reemplazo de retirados".

En relación con el nivel educacional de los empleados, el 21 % de las empresas contaba con empleados con preparación vocacional o técnica, el 3 % con empleados graduados, el 35 % con empleados con preparación universitaria, el 34 % con empleados a nivel preparatoria, y el 4 % con empleados sin educación formal.

En el 69 % de los casos, los trabajadores eran miembros de un sindicato. De las empresas entrevistadas, el 36 % reporto tener relaciones "excelentes" con su personal; el 57 %, "buenas relaciones"; y el 6 %, "regulares".

Las siguientes medidas son las mas importantes para mantener buenas relaciones con los trabajadores: el 84 %, "diálogo frecuente"; el 33 %, "prestaciones sociales"; y el 25 %, "incrementos salariales".

Los principales problemas con los empleados son: 44%, "dificultades para contratar mano de obra calificada"; el 35%, "ausentismo"; el 30%, "rotación excesiva".

Con respecto a "como afectan las regulaciones gubernamentales", las respuestas fueron: 16%, "con fuerza"; el 56%, "de moderado a ligero"; y el 27%, "sin efecto".

c. Aspectos Financieros.

De las preguntas relativas a las fuentes de recursos se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Recursos para equipamiento: recursos propios en año inicial y para los años de 1985 y 1990, en 78, 63 y 80% de los casos respectivamente; en estos tres años, cerca del 50% de los recursos para equipamiento provino de recursos propios. Recursos de otras fuentes, excepto bancos privados, se reportaron en menos del 15% de los casos en los tres años. Recursos de bancos privados se mencionaron en 23, 27 y 28% de los casos.

- Recursos para capital de trabajo: las respuestas fueron muy parecidas a las de los recursos para equipamiento en los tres años considerados. Se utilizaron recursos propios en 85, 68 y 84% respectivamente; también en este caso, en más del 50% de las respuestas se reportó que del 80 al 100% del capital requerido provino de recursos propios.

En relación con las principales dificultades para obtener recursos, las respuestas fueron: en 68 %, "altas tasas de interés"; 25 %, "política monetaria restrictiva"; y en 12 %, "escasez de hipotecas".

Con respecto a la rotación en 1989, el 52 % de las empresas respondió que era menor al 20 %, y el 24 % respondió de 21 a 40 %.

En cuanto al nivel de salarios comparado con el nivel promedio de las industrias, el 39 % de quienes respondieron mencionaron que estaba por encima del promedio, el 55 % que era igual, y sólo el 3 %, por debajo del promedio.

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 52 % de las empresas establece sus niveles salariales de acuerdo a la productividad laboral, el 17 % según el nivel de la industria, y el 15 % en relación con los lineamientos gubernamentales.

Casi todas las empresas (96 %) respondieron que llevaban registros contables de sus operaciones; la mitad de ellas mediante el sistema de "partida doble" y la otra mitad con el de "ingresos y egresos".

Respecto de "cómo se aplican las utilidades" se encontró que en el 61 % de las respuestas se mencionó "inversión en maquinaria y equipo"; el 39 %, "expansión de instalaciones"; y el 27 % "participación a los empleados".

4. Papel de la PME como industria exportadora.

A pesar de que el tamaño de la muestra de las PME como industrias exportadoras fue muy pequeño y por lo tanto la información obtenida no dio resultados que se pueden considerar como definitivos o concluyentes, se presentan a continuación los datos obtenidos para mostrar la tendencia en este importante tipo de PME.

a. Producción y Mercado.

Del total de empresas encuestadas, 28 empresas eran industrias exportadoras, de las cuales 2 comenzaron a exportar antes de 1960 y 19 después de 1980. Las razones principales para exportar han sido "expansión de ventas" (12 empresas) y "demanda del exterior" (11 empresas).

La participación de sus exportaciones en el total de ventas en 1985 fue entre 1 y 20% en 8 de ellas; de 21 a 40% en 7; el resto no exportaba. En 1989, 12 tenían una participación menor al 20%; 5, de 21 a 40%; y 9, de más de 61%. En 1990, más de 14 tenían una participación menor al 20%; 5, una de 21 a 40%; y 6 una mayor al 41%.

Con respecto a las exportaciones a países específicos a ventas totales en 1990, 23 empresas no exportaban a Japón, a los países asiáticos o a la Asociación de Países del Sureste Asiático (APSEA); 19 empresas exportaban a Estados Unidos, y 12 de ellas tenían una participación de ventas a este último país de 81 a 100%. En 1989, los resultados fueron casi similares a los obtenidos para 1990. En 1985,

ninguna de las empresas exportó a Japón, a los países asiáticos o a los APSEA; 8 empresas exportaron a Estados Unidos, y sólo 6 presentaron una participación de ventas a Estados Unidos (de 61 a 100%).

Quince empresas mencionaron que sus canales de ventas eran "canales propios de venta"; y 4 empresas mencionaban que "compradores del exterior". Más del 80% de las empresas mencionaba que las materias primas y los bienes intermedios provenían de fuentes locales (específicamente de México, D.F. en el 29% de los casos en 1990; y para 1985, en el 43%). Las razones principales para importar materias primas y bienes intermedios fueron, "buena calidad" en 6 casos, y "menor precio" en 4 casos.

En cuanto a diseños y especificaciones, 18 empresas respondieron "por nuestra cuenta"; 23 empresas informaron que realizaban "esfuerzos para promover las exportaciones", y de estos esfuerzos, 6 empresas respondieron que "participaban en exhibiciones" como la mejor opción.

En relación con la "competitividad en precio", 18 empresas respondieron "fuerte" y 9 de ellas "regular". 24 de las empresas respondieron que su "competitividad en calidad" era "fuerte" y 3 de ellas "regular". La figura # 11 ilustra la "competitividad en calidad". Respecto a principales competidores, 12 respondieron Estados Unidos y 6 Taiwan.

COMPETITIVIDAD DE LA PME COMO INDUSTRIA EXPORTADORA

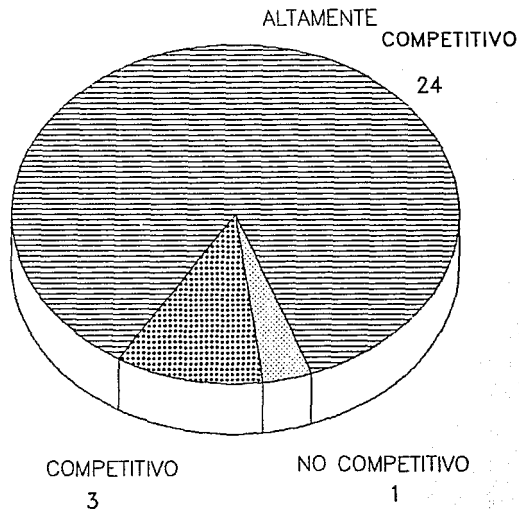


Figura # 11

b. Problemas, planes y requerimientos de apoyo.

Con respecto a la pregunta de "principales dificultades para exportar", en 1985 las principales respuestas fueron: 6 empresas, "calidad en materias primas"; 4 por "capacidad de producción y falta de equipo"; y 4 empresas por "incremento de costos por intereses".

En 1989, las principales dificultades fueron: 6 respuestas, "incremento de costos debido a materias primas"; otras 8 respuestas por "más competidores"; 6 por "incremento de costos por intereses"; y otras 6 por "calidad de las materias primas". En 1990 las respuestas fueron casi las mismas.

Acerca de los propósitos de incrementar las exportaciones, 24 empresas respondieron positivamente. En cuanto a la pregunta de "cómo podían incrementarse las exportaciones" contestaron: 13, mediante "diversificación de mercados"; 6, a través de "diversificación de las líneas de producción"; 7 por medio de "incrementos en el volumen de exportación".

En cuanto a las "expectativas de políticas gubernamentales de promoción de exportaciones", las respuestas fueron las siguientes: 13 se pronunciaron por la "simplificación de los procedimientos para exportar"; 8, por "la reducción y exenciones de impuestos"; y 8, por "menores tasas de interés".

5. Papel de la PME como industria local.

a. Producción y Mercado.

Como se mencionó, 79 de las 195 empresas encuestadas colocaban sus ventas en el mercado interno; de ellas el 80% se realizaba en el mercado metropolitano y el 16% en el interior del país.

En relación con el lugar donde las empresas como industrias locales adquieren materias primas, las respuestas fueron como sigue: en 1990, el 51% las obtuvo del área metropolitana cercana a su ubicación; el 36%, dentro de los estados; el 21%, de estados vecinos; y sólo el 1%, del exterior; en 1989, las respuestas fueron muy similares a las de 1985.

Respecto de los trabajadores y de donde provenían, las respuestas fueron casi las mismas para 1990, 1989 y 1985: 71% del área metropolitana; 19%, de los estados; y 10%, de otros estados, respectivamente.

Con relación a la contratación de técnicos e ingenieros, las respuestas principales fueron: 28.4%, de otras empresas del mismo estado; el 16%, de otras empresas del área metropolitana; y el 12%, de escuelas del mismo estado.

Con respecto a los propósitos de expandir sus ventas, el 41% respondió, "a escala nacional"; el 23%, "dentro del estado"; el 16%, "al exterior"; y el 17%, en "otros estados". En cuanto a los propósitos de fortalecer la organización, el 38%

mencionó, "planeación"; el 26%, "sistemas contables" y el 11%, "administración y organización".

Acerca de los propósitos de modernizar el proceso productivo, el 65% respondió, a través de "introducción de nueva maquinaria"; y el 52%, por medio de "mejoras en los controles de calidad y capacitación de la mano de obra".

b. Problemas.

Las mayores dificultades a que se enfrentaban las empresas eran las siguientes: el 33% respondió "aspectos financieros"; el 21%, "mercado limitado"; el 21%, "falta de información para comercializar"; el 16%, "competencia con grandes firmas", y otras.

6. Papel de la PME como industria de apoyo.

Dentro de la encuesta, 73 PME se encontraban relacionadas con grandes empresas y 15 con compañías transnacionales.

a. Competencia con grandes empresas.

En cuanto a quienes son los principales competidores de las PME, 33%, grandes empresas; 16%, pequeñas empresas; y 8%, bienes importados. Con respecto a los aspectos en que estas empresas compiten se obtuvo: 46%, "capacidad publicitaria"; el 42%, "precio"; y el 21%, en "marca".

Las principales medidas por contrarrestar a la competencia por parte de las empresas entrevistadas fueron: el 82%, "mejoras en calidad"; el 48%, "reducción de precios"; y el 10%, "introducción de nueva tecnología". Respecto del panorama frente a la competencia, las respuestas fueron: 70% "normal o sin cambio", el 22%, "con posibilidad de sobrevivir".

En relación con el mecanismo de fijación de precios, las respuestas fueron: 27%, "liderazgo de las grandes empresas", y el 27%, "conflictos entre empresas".

b. Operación con grandes empresas y compañías trasnacionales.

En cuanto a las operaciones entre las PME y las grandes empresas, se encontró que en el 32% de los casos recibían subcontratación; el 26%, compraban sin subcontratar; otro 26% vendía sin subcontratar; y el 10% de ellas ofrecía subcontratación.

En todos los casos de ventas sin subcontratación, las razones mencionadas fueron: en el 38% de los casos, "no redituable"; en el 13%, "sin ofrecimiento de la contraparte"; y otro 13%, "saturación de capacidad". Con relación a las operaciones de las PME con compañías trasnacionales, el 40% respondió que vendían sin subcontratar; el 47%, que recibían subcontratación; y el 27%, compraba sin subcontratar. La razón para iniciar operaciones con compañías trasnacionales fue, en el 53% de los casos, "ofrecimiento por parte de compañías trasnacionales". Respecto a la razón para seleccionar a la contraparte, el 47% de las respuestas fue, "buenas perspectivas futuras".

c. Subcontratación.

1) PME relacionadas con grandes industrias.

Las respuestas relativas a las "razones para recibir subcontratación" fueron: 32 %, para "estabilización de transacciones"; 32 %, para "incremento de ventas"; y 16 %, "a solicitud de la casa matriz".

Con respecto al coeficiente de dependencia dentro de las ventas totales, las respuestas fueron las siguientes: el 50 % de los casos tenía un coeficiente de ventas a la principal contraparte vs. ventas totales, de menos de 20%; el 15 % de las empresas tenía uno de 21 a 40 %; y otro 15 %, de 41 a 60 %. El mismo coeficiente de dependencia de ventas a la principal contraparte vs. ventas totales fue: en el 44 % de las empresas, de 81 a 100%; en el 22 %, de 1 a 20%; y en el 17 % de los casos, de 21 a 40 %.

Acerca de la clase de asistencia recibida de la contraparte, las principales respuestas fueron: en el 54 %, "abastecimiento de materias primas", y en el 21 %, "asistencia financiera". Por cuanto a los términos de la subcontratación, los resultados fueron los siguientes :

- Decisiones de precios: el 75 % contestó "mediante concurso".

- Tipo de pago: el 50 % reporto, mediante cheque; el 38 % en efectivo; y el 13 % en crédito.

- Control de calidad: el 58 % de los casos reportó que era "estricto"; el 29 %, "muy estricto"; y el 13 % "no muy estricto".

- Coeficiente de defectuosos: En 1988 y 1990, menos del 20 %. Con respecto a las entregas, el 46 %, respondió "no estricto"; el 33 %, "estricto"; y el 21 %, "muy estricto".

Cuando se les interrogó con respecto a las órdenes de las contrapartes, el 54 % respondió que eran regulares y estables; el 25 %, irregulares y variables; y el 21 %, regulares pero variables. El 92 % de las empresas mencionó que las contrapartes cumplían sus acuerdos, y en un mínimo porcentaje, cuando no lo hacían, era en cuanto a los pagos.

Respecto de la razón por la que fueron seleccionados por la contraparte, el 63 % contestó que se debía a "buena calidad y diseño".

Por cuanto a la actual situación de la subcontratación, el 58 % respondió "buena", y el 38 %, regular".

2) PME relacionadas con compañías trasnacionales.

Con respecto a la razón para recibir subcontratación, el 42 % mencionó "incremento de ventas", y el 27 %, "estabilización de operaciones".

En relación con la clase de asistencia de las contrapartes, el 60 % respondió, "abastecimiento de materias primas".

En cuanto a los términos y condiciones de la subcontratación, se obtuvieron las siguientes respuestas:

- Tipo de pago: el 58 %, con cheque; el 14 % en efectivo; y el 27 %, en crédito.
- Entregas: el 70 %, "estricto" y el 30 %, "no muy estricto".

Respecto de como son las órdenes/pedidos de las contrapartes, el 80 % contestó "regulares y estables". En cuanto a los acuerdos, el 100 % de las empresas mencionó que las compañías trasnacionales los cumplen puntualmente.

d. Situación actual con respecto a la interrelación con las compañías trasnacionales.

Las respuestas relativas a la situación actual de las interrelaciones fueron: el 67 % "satisfactorias"; el 27 %, "muy satisfactorias"; y el 7 %, "insatisfactorias".

Con relación a los planes para futuras operaciones, el 67 % respondió que "intentaba expandirse"; el 27 %, "mantenerse al nivel actual"; y el 7 %, "no haberlo considerado".

El 80 % de las empresas entrevistadas mencionó que no tenía expectativas con respecto a medidas proteccionistas en cuanto a subcontratación.

En las respuestas de las empresas entrevistadas se encontró que el 87 % de ellas considera que las compañías trasnacionales contribuyen a la economía local.

Respecto de "cómo contribuyen a la economía local", en el 42% de las respuestas se mencionó, "empleo"; en el 33%, "transferencia de tecnología"; en el 25%, "ingreso"; un 17%, "exportaciones"; y otro 17%, "desarrollo regional".

Con respecto a la clase de políticas gubernamentales esperadas hacia las empresas transnacionales, el 67% señaló, "incremento en el contenido local"; y el 27%, "impulso a empresas del exterior".

7. Relación de grandes empresas y compañías transnacionales con la PME.

Con el fin de contar con un panorama completo de las relaciones empresariales en México, Nafin amplió la encuesta a las grandes empresas y a las compañías transnacionales, con el objeto de obtener su punto de vista respecto a las PME. La encuesta incluyó 26 grandes empresas y 11 compañías transnacionales. Los sectores industriales encuestados fueron como sigue: textiles/prendas de vestir, 2; productos alimenticios, 4; industria química, 7; productos metálicos, 17; y productos de caucho y plástico, 7.

Dos terceras partes de las empresas se habían establecido después de 1980 y el 77% del capital inicial provenía de recursos propios. La razón principal de las compañías transnacionales para establecerse en México fue la expansión del mercado, en el 35% de los casos.

El tamaño de la muestra fue pequeño, los resultados nos muestran sólo algunas tendencias de las Empresas Grandes y Compañías Transnacionales.

a. Perfil de la empresa.

1) Grandes empresas nacionales

Se encontró que el 100% de las empresas estaban organizadas como sociedades anónimas. El 50% de las empresas se había establecido antes de 1960; el 23%, entre 1961 y 1970; y el 23%, entre 1971 y 1980. Con relación al capital social, en el 31% ascendía a "más de un millón de nuevos pesos", y en el 23%, era de entre "100 y 999,000 nuevos pesos". En el 50% de los casos, el capital contable era superior a 10 millones de nuevos pesos, y en el 31%, era de entre 1 y 9 millones de nuevos pesos.

En cuanto a las fuentes del capital inicial, las respuestas fueron que el 88% de los casos provenía de "recursos propios", y que en el 77%, del 81 al 100%, con una participación marginal de otras fuentes.

Con respecto al número de trabajadores eventuales en 1985, el 81% de las empresas tenía 100 o más empleados de planta; en 1990, la cifra era similar; y el 12% de los casos tenía de 70 a 99 trabajadores.

2) Compañías transnacionales.

El 100% de las compañías transnacionales son corporaciones legalmente organizadas. El 64% de ellas se establecieron antes de 1960, y el 27%, entre 1971 y 1980.

La encuesta señaló que en 1990, el 82 % de las empresas tenía 100 o más trabajadores de planta y que el 82 % de ellas no tenía trabajadores eventuales. Para 1985, las respuestas fueron casi las mismas.

Con relación a las razones para establecerse, en el 55 % de las respuestas se mencionó "expansión de mercado", y en el 78 %, las contestaciones correspondieron a "política gubernamental".

b. Actividad Productiva.

1) Grandes empresas nacionales.

Con relación al valor total de la producción en 1989, el 65 % de las empresas reportaron 10 millones de nuevos pesos o más, y el 31 % de 1 a 9 millones de nuevos pesos. En 1985, el 23 % mencionó 10 millones de nuevos pesos o más y otro 23 % de 1 a 9 millones de nuevos pesos.

Respecto de la operación de las empresas, el 39 % de los casos reportó de 21 a 24 días/mes de operación en 1989, y el 23 % mencionó de 25 a 28 días/mes de operación.

En cuanto a horas/semana de operación, el 31 % reportó de 41 a 45, y el 35 %, de 36 a 40.

Por otra parte, el 46% de las empresas ofrece subcontratación. El 85%, exporta en la actualidad y aquellas que no lo hacen, es porque no lo necesitan debido a la demanda local.

De acuerdo al origen de las materias primas y las refacciones, en el 42% de los casos, menos del 20% de ellas era de importación, y en una proporción muy baja provenía de subcontratación; y en aquellas que las obtenían en el mercado nacional, en el 80% de los casos el porcentaje fue de 41 a 100%.

2) Empresas trasnacionales

Con relación al valor total de la producción en 1989, el 55% de las respuestas mencionó de 60 a 100 millones de nuevos pesos.

Respecto de la operación de las empresas, el 45% de las respuestas fue de 25 a 28 días/mes de operación, el 27%, de 21 a 24 días/mes, y el 18%, de 20 días/mes. En términos de horas/semana, el 27% de las empresas contestó de 36 a 40 horas/semana de operación, y el 27%, de 41 a 45 días/semana.

El porcentaje de trasnacionales que ofrece subcontratación es mayor que el de las grandes empresas nacionales; en este caso fue de 55% vs. 46%.

En cuanto al porcentaje de materias primas y refacciones importadas, nacionales o subcontratadas, el 82% contestó 0%, proveniente de subcontratación, y el 65%, obtenidas en el mercado interno en una proporción de 41 a 100%.

Al hacer referencia a las principales dificultades para el negocio, el 46% de las respuestas correspondió a "regulaciones gubernamentales"; el 36%, a "mercado limitado"; y el 97%, a "problemas laborales".

c. Operaciones de las compañías trasnacionales con la PME.

Con relación a la adquisición de materias primas producidas por las PME por parte de las compañías trasnacionales en 1990, en el 18% de los casos las respuestas fueron "más del 50%", y en el 27%, "de 29 a 42% de las ventas totales".

Con respecto a las adquisiciones de productos terminados de las PME, en el 18% de los casos también fueron del 1 al 14% del total de adquisiciones. En lo referente a la clase de asistencia técnica proporcionada a las PME, el 73% de las respuestas fue "envío de ingenieros o técnicos".

La evaluación relativa a la situación arrojó las siguientes respuestas:

Calidad: 73%, "buena"; 9%, "excelente"; y 9% "regular".

Entrega: 73%, "retrasos ocasionales"; y 18%, "a tiempo".

Evaluación general: 36%, "no satisfecho"; 45%, "satisfecho"; y el 9%, "muy satisfecho".

Con respecto a los planes para futuras operaciones, el 82% contestó, "intenciones de expandirse", y el 9%, mantenerse en el "mismo nivel".

d. Subcontratación (oferta).

En relación con las razones para obtener subcontratación, el 65 % respondió "saturación de capacidad", y el 35 % "ahorro de costos".

Respecto al número de contrapartes en 1985, el 73 % contestó "0", y el 19%, de 1 a 4. En 1990, el 58 % reportó "0" contrapartes y el 42 %, de 1 a 4 contrapartes.

En cuanto a la asistencia otorgada a las contrapartes, el 64% de las respuestas fue "abastecimiento de materias primas", y el 36 %, "asistencia técnica".

La subcontratación representó para el 80% de las empresas, de 1 al 20% de sus ventas; y para 20% de ellas, de 21 a 40% de sus ventas totales.

El porcentaje de defectuosos en 1988 y 1990 fue, en el 100% de los casos menor al 20%. En cuanto a las dificultades para ofrecer subcontratación, las respuestas más importantes fueron: en el 64%, "calidad"; en el 55 %, "escasez de empresas adecuadas"; y en el 18 %, "entrega".

En relación con los planes a futuro, el 50% de los casos contestó "mantener el nivel actual"; el 25 %, "incrementar el volumen de subcontratación"; y el 16%, "reducir el volumen de subcontratos".

e. Evaluación General de la PME.

Con relación al potencial de las pequeñas y medianas empresas, el 45 % de las compañías trasnacionales respondió "bajo"; el 18 %, "alto"; y el 27 %, "muy alto".

Respecto del papel de la PME en el futuro, el 55 % respondió, "industrialización"; el 46 %, "contribución al desarrollo regional"; y el 27 %, "abastecimiento de productos intermedios y partes".

Las principales dificultades a que se enfrenta la PME, según las respuestas, son: 82 %, "capital"; 82 % "tecnología"; y 9 %, "comercialización".

En cuanto a las expectativas de políticas por parte del gobierno para apoyar a las PME, el 82 % respondió, "capacitación técnica" y el 18 %, "capacitación administrativa".

Durante la década de los ochenta, las micro, pequeñas y medianas empresas mostraron flexibilidad para adaptarse a la crisis, pero sólo a un nivel de subsistencia. Se adaptaron con una política de promoción limitada; los empresarios mejor organizados dejaron fuera a las empresas de menores ingresos y a las del mercado informal. En los noventa, las micro pequeñas y medianas empresas no se pueden conformar con la subsistencia, deben dar un salto tecnológico y mejorar radicalmente su nivel de servicio.

Los resultados de la encuesta pueden contribuir al diseño de una política que revalore el papel que ha de jugar la micro, pequeña y mediana empresa, en una

visión de un desarrollo dinámico, en donde el estado tendrá un papel rector, pero el papel protagónico lo tendrán los pequeños empresarios.

Un elemento favorable para la micro pequeña y mediana empresa es que el panorama para los empresarios es optimista; el 54% de las empresas consideran que el panorama actual es excelente o bueno para el desarrollo de sus actividades. La mayoría de los empresarios son jóvenes con grados académicos que conocen su negocio y están conscientes de que deben aplicar el mismo nivel de tecnología y de servicio al cliente que cualquier gran empresa ya que son pequeños en tamaño pero no deben serlo en tecnología y servicio.

En el siguiente capítulo se desarrolla el tema del servicio, que es fundamental como base del crecimiento del país.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

(capítulo I)

- (1) Diario Oficial, 18 de mayo de 1990.
- (2) Cfr. RUIZ, Clemente, ZUBIRAN, Carlos, Cambios en la estructura industrial y el papel de las micro, pequeñas y medianas empresas en México, México, D.F., Nafin, 1992, P.13.
- (3) SECOFI, "Programa para la modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (1990-1994)".
- (4) Cfr. RUIZ, Op. cit. nota 2, P.19.
- (5) SECOFI, "Programa para la modernización y desarrollo de la micro, pequeña y mediana empresa (1990-1994)".
- (6) Programa de modernización industrial y de comercio exterior. (1990-1994)
- (7) La descripción del cambio estructural esta basada en el documento sobre "Presentación a Regionales" de la Dirección de Evaluación de Proyectos y Financiamiento de diciembre de 1989.

CAPITULO II

II - EL SERVICIO AL CLIENTE

"Pensar en Calidad Total sin partir del Servicio es una tontería; y que hablar de Servicio sin saber Ingeniería es pura charlatanería". Joan Ginebra.

A. Concepto de Servicio.

Cuando la gente habla de servicio le importa que le atiendan con amabilidad e individualmente, pero sobre todo que le den lo que espera, aquello que le prometieron.

El Servicio es pues, la producción de una experiencia de compra satisfactoria; y se da cuando la percepción del cliente al generarse la operación es mayor que las expectativas que éste tiene. La obtención de una percepción muy satisfactoria, levanta las expectativas para las compras siguientes. Y por lo tanto tenemos que estar continuamente evaluando el nivel de la percepción para estar siempre arriba de las expectativas del cliente.

El servicio es fuente de deleite y satisfacción, servir no degrada sino, por el contrario, engrandece; todos valemos más cuando nos servimos unos a otros. Nuestro trabajo es servir a la gente de cualquier forma posible, no importa si fabricamos, cultivamos, producimos, distribuimos o vendemos, estamos en el negocio del servicio. No se tiene que estar en un "negocio de servicio" para poder servir, cualquiera que sea su actividad, en cierta forma, o naturaleza, es proporcionar un servicio.

La palabra "Servicio" viene del latín *servus* que significa "Esclavo" (1). La gente que sirve no es esclavo; a los esclavos se les fuerza a hacer lo que los demás les dicen. La gente que sirve, le gusta y elige servir.

Servir significa hacer algo que te gusta, por que te gusta, y recibir una remuneración por la forma excepcional en que lo hacemos. El estímulo no es el dinero, es lograr una diferencia en el mundo a través de lo que uno hace.

El acto del Servicio en esencia misma es cuando se controla el reflujo, o sea que después de una compra se realice otra. Hay que conseguir que el cliente quede satisfecho atendiendo el reflujo para que no se bloqueen las compras futuras. El reflujo lo resuelve el cliente quejándose y devolviendo el producto, resignándose o dejándose manipular, pero éste no es el reflujo que nosotros queremos, por que esa forma de actuar no le conviene a nuestra empresa. Cuando se da servicio y se trabaja para proporcionarlo a nuestros clientes, experimenta un placer, el placer de servir, que es lo que hace que cualquiera quiera regresar.

Cuidando el reflujo constantemente ayuda a estar pegados al cliente, claro, sin presión agobiante, y con la constante preocupación por la percepción que el cliente obtiene y por supuesto debemos utilizar el factor sorpresa con algunos detalles inesperados.

Se sabe que la Percepción es diferente a la realidad, y que también la Percepción se compone de tangibles y de intangibles. La realidad es correcta y eficaz en términos de Ingeniería de procesos pero no necesariamente produce

satisfacciones satisfactorias; lo tangible determina que una percepción sea satisfactoria y lo intangible es algo solo tenuemente concientizado por el cliente.

Se ha visto que en México hay un muy mal servicio y sobre todo es de la actitud de las personas que trabajan en las empresas así como del resultado de una determinada política comercial y un mal diseño de procesos.

El servicio va a ser de vital importancia para las empresas medianas, pequeñas y micros y también de las grandes por lo que los problemas que en estos momentos vemos en este tipo de empresas son de cultura organizativa que es un elemento determinante del buen o mal servicio otorgado por una empresa. La cultura de la organización es entendida como conjunto de valores, actitudes, códigos de comportamiento y motivaciones imperantes en el grupo humano. Pero cuando los problemas son de Ingeniería en procesos o de políticas directivas, hay que resolverlos con Ingeniería y con Dirección, cualquier otra cosa es necesidad.

Existen cuatro condiciones para dar un buen servicio:

- 1) Poner interés en el contacto;
- 2) Espontaneidad y capacidad resolutoria en el contacto;
- 3) Ir más allá (flexibilidad); y
- 4) Arreglo cuando las cosas salieron mal. (2)

Por todo esto para una empresa se necesita gente que realmente se tome la molestia de ayudar a los clientes y por que dar servicio es resolver a los clientes lo que los clientes quieren resolver y sobre todo "a su manera". Y acordarse de que la gente compra "funciones" y no "productos" y que la satisfacción de los clientes

produce la repetición. Hay que hacer notar que las únicas dos cosas que la gente compra son: lo que le hace sentirse bien y las soluciones a sus problemas; es quizás por esto que el servicio hace que la gente regrese por el trato y la cortesía con la que se le trató.

El salto al servicio es un problema de cultura organizativa, prometer y cumplir. Y debe contemplarse que los distintos niveles de servicio suponen distintos niveles de costos y por lo tanto un campo de elección y decisión.

El Servicio es una ventaja competitiva puesto que la nueva competencia que se está fraguando y está obligando a que una empresa genere un valor agregado o beneficio que reciba el cliente, consiste en proporcionar al mercado un producto de valor superior. Significa que valor agregado es ampliar el uso funcional del producto y que así lo perciba el cliente.

Es crítico el valor agregado en las empresas de la década de los 90's porque si un negocio elige no competir a base de precios, entonces inevitablemente tiene que hacerlo sobre alguna otra cosa más.

B. Conceptos Generales.

1. Proveedores.

El México empresarial, durante mucho tiempo estuvo acostumbrado a medidas proteccionistas, por tanto el proveedor no tenía que tener la mercancía cuando nosotros se la pedíamos porque se la teníamos que comprar a fuerzas y

sobre todo si era el único en el que podíamos confiar para la calidad del producto y por lo tanto nos teníamos que aguantar.

En cambio, el México de hoy no puede tener proveedores de aquel tiempo porque sino perderán y perderán clientes, lo cual los hará ser más competitivos y se tendrán que organizar ellos también de forma diferente para sobrevivir. Es importante hacer notar que un proveedor es otra empresa que a su vez tiene clientes como pudiéramos ser nosotros y tiene proveedores, y si esta cadena viene con mala calidad desde su origen, la calidad del último producto, ¿cómo será?

Con esto de antecedente, las empresas de hoy no sólo tienen que controlar y convencer al proveedor, aparte tienen que casarse a él, porque no se puede competir en un mercado con características globales, sin involucrar y ligar los destinos de los proveedores con sus clientes.

Cuando se tienen muchos proveedores para una sólo cosa que era lo que pasaba en México, ocasionaba, muchas fuentes de variación y acumulación de incertidumbre en el producto, en la entrega, en formas de pago, etc. Y todo esto que se traduce en inventarios de seguridad considerables, altos costos de inspección, pedir anticipadamente el producto, desajuste financiero, y sobre todo causa una relación débil en la cual no hay compromiso.

Por tanto, nosotros como empresa debemos buscar una relación a largo plazo con los proveedores, plantearles nuestras necesidades en la empresa y cómo queremos trabajar, ya sea en la innovación, calidad, etc. Entonces así el proveedor sería una fuente de competitividad de todos los días para una empresa porque

influye de manera notable en reducir nuestro capital de trabajo, nuestros departamentos de inspección, nuestra necesidad de tener inventarios, de reducir espacio en planta, de tener riesgo de obsolescencia, quizás eliminar departamentos de diseño, etcétera.

Teniendo un proveedor de confianza podríamos aumentar nuestra capacidad al llevar estadísticas de sus procesos, capacidad de diferenciarnos del mercado a través de sus productos, y la productividad de nuestros procesos y así su rendimiento, etcétera.

A un proveedor se le debe medir igual que nuestros clientes nos miden, porque también somos clientes.

2. La Visión y la Misión de una Empresa.

Para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que una empresa debe emprender, se debe planear estratégicamente para desarrollar una visión a largo plazo y definir la misión de la empresa.

Para tener éxito no se puede seguir aislado como una persona autocrática que sólo toma decisiones, por el contrario, el director debe ser visionario, un estratega, un informador, un profesor y un inspirador. Debe crear y mantener una visión general en la mente, por eso una de las primeras medidas que los directores deben de tomar para mejorar su eficacia es hacer visualizar lo que pretenden lograr.

En una empresa descentralizada y orientada hacia el cliente, el director debe comunicarse con los empleados para hacer que trabajen hacia el mismo objetivo, porque la visión permite dar claridad sobre lo que se quiere decidir y adónde se quiere llegar. La visión es la capacidad de ver más allá y por encima de los demás, lo que significa visualizar en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

El nuevo enfoque para la formulación de estrategias es lograr ventajas sobre la creación de valor para el cliente, así como por la diferenciación de productos y de la imagen que proyecta la empresa. Sin una clara visión los empleados carecen del ingrediente unificador de esfuerzos, así como de la inspiración para una entrega total.

Por tanto cada empresa necesita una visión clara del mundo exterior y de la posición de la misma dentro de él y eso implica establecer un objetivo y determinar como conseguirlo.

Hay que crear una estrategia empresarial, y esto significa hacer planeación estratégica en dónde se encauce el manejo de información como base para que la alta dirección tome decisiones en el presente para obtener logros futuros. Esto implica identificar la competencia actual y directa así como la potencial y futura, crear escenarios futuros probables y posibles sobre lo que será el contexto socioeconómico en la empresa, analizar los fenómenos y tendencias del entorno, y sobre todo determinar las acciones de cambio que debe emprender desde el presente.

Toda empresa al participar en el contexto de los negocios y con las organizaciones en general, tiene un propósito relacionado con lo que ofrece a sus receptores y al medio en que participa, es su razón de ser y simultáneamente se identifica la relación que se establece entre ella y su cliente. Esto es lo que es la misión de una empresa.

La misión debe cuidar que el servicio mínimo se cumpla, además de contribuir a crear valor y proporcionar un servicio de mejor calidad. Para la formulación de una misión debe contarse con suficiente información acerca de la empresa como definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser y hacer, también definir el producto en términos del valor que proporciona al cliente, y de su competencia.

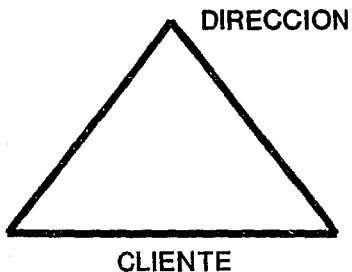
Debe recopilarse la información, analizarse y comentarse, es la información que todo el personal de una empresa orientada al cliente debería tener y saber, y reorientar cada empresa según las necesidades del mercado al que sirve.

Sabiendo que el personal conoce de la visión y la misión de nuestra empresa, estará más interesado en la empresa y le pondrá mayor atención a lo que hace para servir al cliente.

3. La Nueva Organización.

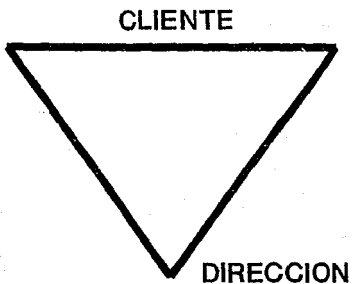
"En un mundo empresarial cambiante, no se puede sustentar todo el control desde la cumbre de la pirámide".(3)

ORGANIZACION



(MODELO TRADICIONAL)

(MODELO NUEVO)



Al hacer más corta la pirámide organizacional se consigue una organización más fuerte y resistente y que no solamente sirve a los clientes mejor, sino que también servirá de estímulo a los empleados.

La cultura organizativa es un elemento determinante del buen o mal servicio otorgado por una empresa. La cultura de la organización entendida como conjunto de valores, actitudes, códigos de comportamiento y motivaciones imperantes en el grupo humano.

Al eliminar las ligaduras de responsabilidad jerárquica para responder de forma directa y rápida a las necesidades de los clientes, cada empleado es gerente de su propia situación y cuando surge un problema, cada empleado tiene la autoridad de analizar la situación, determinar la actuación adecuada, y comprobar que dicha actuación se lleve a cabo, bien por su cuenta, o bien con la ayuda de otros. En este caso estamos hablando de la gente de "Primera Línea" como la llama Jan Carlzon que es la que tiene contacto personal con el cliente, y por otro lado también son la mano de obra de la empresa.

Es necesario dar autoridad a la gente que está en primera línea donde la acción tiene lugar, porque ellos son los que pueden darse cuenta o notar los cambios que hay en el mercado; dándoles la seguridad, la autoridad, y el derecho de tomar decisiones en el momento que se requiera para ayudar al cliente en lo que necesite basándose en las condiciones actuales del mercado, la empresa estaría en la mejor posición para obtener un buen margen competitivo.

Nosotros llamaremos "Segunda Línea" a los supervisores, subgerentes y gerentes. Estos tendrán como misión dar apoyo y servicio a niveles más bajos. Apoyándoles asegurándose que los empleados entiendan los objetivos de su departamento y de que tengan la información y los recursos necesarios para cumplir dichos objetivos, para aprovechar los momentos de verdad.

Para motivar a la gente de primera línea y apoyar sus esfuerzos se necesitan gente de segunda línea con capacidad y experiencia que sepan formar, informar, criticar, asumir y educar porque su autoridad se aplica en transformar las estrategias globales en las primeras líneas prácticas de comportamiento que la gente de primera línea pueda seguir y en movilizar.

La "Tercera Línea" son los directores y el director general que son los que facilitan a su vez el trabajo a la segunda línea, que tienen que tener una personalidad firme y de líder.

El modelo tradicional de organización es limitado para estar cerca del cliente y obsoleto por su falta de flexibilidad. La era industrial, en sus momentos estelares, propició el diseño de un modelo de organización cuyo centro ha sido la producción masiva, misma que definió la orientación hacia el producto, el proceso, la productividad y la tecnología. La estructura de organización que se comenta, da por hecho la existencia de que un cliente acude y adquiere un producto, mismo que la organización considera que es su razón de ser.

Estamos en una encrucijada histórica donde la era de la orientación hacia el cliente ha llegado, ha llegado incluso para las empresas que nunca anteriormente se

habían considerado como empresas de servicios, pues ahora la velocidad, la conveniencia del cliente, los estilos de vida del cliente, el valor agregado, el servicio al cliente, la innovación y la calidad del producto, son las que están relacionadas con la satisfacción del cliente y con la creación de valor.

"No al servicio al mando, sino al servicio al cliente".(5)

Este volteo de organigrama supone una revolución en todos los niveles, se trata de entender todo como una cadena ininterrumpida cliente-proveedor pero iniciando verticalmente, por alguien que es proveedor del cliente externo (ventas), pero que a su vez es cliente de alguien de adentro, y así sucesivamente hasta alguien que es cliente del proveedor externo.

Esta disminución importante del número de niveles es una revolución, un cambio de mentalidad, porque los hombres se mueven en general por motivaciones de poder y así no es fácil proceder debido a que se le da más peso a la primera línea y no a los staffs más o menos burocráticos. Hay que derribar los muros organizativos que protegen los feudos de poder para que los movimientos de masas operen debidamente.

La nueva mentalidad que hay que cambiar es que todos somos clientes de alguien y proveedores de otro, y por tanto, habrá que cambiar este esquema de relación, basado en el poder, por un esquema basado en el servicio. Y como ya dijimos, esto no es fácil lograrlo ya que supone romper feudos, cambiar el sentido de la autoridad, entender que ya no es válido limitarse a contentar al jefe, porque quien nos paga a todos es finalmente el cliente final.

Ahora no se es más importante por "mandar a muchos", sino por "servir a muchos". Es más importante el que más clientes internos tiene.

Este modelo de organización propicia condiciones y relaciones más humanas que técnicas, para que pensemos, comuniquemos, vivamos y hagamos realidad nuestra misión. El futuro de una empresa depende de su gente y sobre todo si es de servicios. Y al que no este dispuesto a este cambio hay que recomendarle que busque otros aires.

4. La Excelencia en la Dirección.

"Hoy como nunca, las organizaciones dependen más del talento de su gente. Talento es el bien más escaso, no se puede tener suficiente gente buena en una organización. Lo peor de todo es que la gente buena hace que funcionen los sistemas malos, y la mala destruye hasta el mejor sistema. Por lo que el trabajo de un directivo es muy simple y muy difícil a la vez: encontrar la mejor gente que pueda motivarla para que trabaje, y permitirle que haga el trabajo a su manera".

Hay que hacer notar que todo el pensamiento directivo afecta decididamente a cualquier empresa, el que orienta una compañía hacia el futuro, el que debe saber comunicar, el que debe ser maestro, el que debe ser inspirador y visionario, finalmente hacer que el sistema funcione. Y para hacer que el sistema funcione, primero debe ser bueno, y segundo, hay que hacerles saber a los empleados si han hecho que funcione el objetivo y cuando no.

Una falla básica que un directivo pueda cometer en una empresa orientada hacia el servicio o no, es que prometa una cosa y cumpla otra, y se necesita tomar

medidas para cumplir nuestras promesas con éxito. Organizando la cantidad de trabajo se eliminan las prisas innecesarias, tiene que saber cuál es el trabajo que le corresponde para poder identificar las áreas problemáticas y encontrar soluciones que mejoren el servicio, la calidad, la productividad, las relaciones internas, etcétera.

Por desgracia la dirección en muchas compañías ni la conocen los empleados, y si la conocen es por alguna equivocación que sufrieron. En una empresa orientada hacia el servicio, debe haber mucha comunicación entre la dirección y los empleados para hacer que trabajen hacia el mismo objetivo, y comunicarse a sus clientes para mantenerles al día sobre los servicios y actividades de la compañía.

La dirección debe proporcionar un símbolo individual de agradecimiento (dar las gracias por el esfuerzo, la dedicación, la constancia, etcétera), de lo que hacen los empleados y por si fuera poco, también un símbolo colectivo como una fiesta para unir el espíritu de la compañía. Todo el mundo necesita sentir que sus contribuciones son apreciadas porque contribuye a nuestra estima personal, y esta estima tiene gran impacto en los clientes, porque una palabra de aprecio puede llegar a ser muy importante sobre todo viniendo de la dirección puesto que el aprecio genera energía.

La dirección puede reforzar el sentido de la autoestima de sus empleados diariamente de muchas maneras, incluso en relación a sus uniformes para que los lleven orgullosamente, influyendo en la actitud diaria y la apariencia de cada empleado.

También la dirección puede recompensar dando mayor responsabilidad y confianza a un trabajo bien hecho, porque aunque se trata de una organización descentralizada, hay símbolos y estos son muy importantes.

C. Clientes.

1. El Cliente Externo.

"Un cliente es caprichoso, cambiante, innovador, exigente, racional, irracional y para satisfacerlo hay que identificar sus necesidades, sabiendo, además, que estas cambian de manera continua, que ni el propio cliente es capaz de explicarlas". (6)

Este tipo de cliente comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia. El tratamiento es obligado porque tiene un efecto directo hacia otros intermediarios y hacia el consumidor final. Tratamos de proporcionar un servicio superior a los intermediarios, pues los consideramos como retransmisores de la calidad de los servicios, del producto y del valor agregado hacia el cliente final.

El consumidor final es el usuario del producto, quien validará cuánto de éste se diga o se anuncie. Este es el que tiene que estar convencido de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezca o sea el servicio de apoyo. Lo importante es llegar

siempre a la mente del consumidor o cliente externo mediante un concepto de diferenciación de producto, del servicio y de la empresa.

Para saber cómo son y qué quieren debemos saber que es lo que les gusta, que es lo que les molesta, por qué nos compra y por qué nos dejaría de comprar, ¿qué es lo que prefieren mis clientes?. Esto no es cosa fácil y requiere oficio.

Sólo el cliente está capacitado para definir lo que es calidad y hay que estar actualizados y de manera sistemática y sobre todo el proceso de calidad. Esta información que empieza desde el cliente externo es la que nos conduce a una correcta revisión de procesos.

El cliente externo es el centro de nuestro modelo que obliga a que todos se orienten a él, en el mundo de hoy, el punto de partida debe ser el cliente - no el producto o la tecnología - y esto significa que las empresas se deben organizar de forma diferente para sobrevivir.

El cliente externo es quien finalmente paga todo, hay que hacerles la vida fácil, es quien regresa a consumir más, y regresa puesto que nuestro servicio nos distingue. El cliente externo busca ser manipulado después de la compra e implica publicidad posterior.

La finalidad última de una empresa debe ser crear clientes satisfechos, ya que ello significa una fuente constante de ingresos rentables, así como si fueran los promotores de la empresa. No hay que olvidar que el primero que promociona y recomienda nuestro producto y empresa es el cliente satisfecho.

Especialmente en nuestro mercado que fue protegido o medio cautivo, el cliente estuvo acostumbrado a sufrir, a resignarse, que ahora que se ven las primeras empresas de servicio por ahí se empiezan a dar cuenta de cómo estábamos antes y por supuesto ahora quieren que se les atienda bien.

También para estas empresas de servicio ya establecidas en México que dirigen sus esfuerzos y recursos para conquistar nuevos clientes y en lugar de consolidar los clientes que ya tienen, buscan nuevos clientes. Pero la realidad nos muestra que el costo de mantener clientes actuales es menor, que atraer nuevos.

Hay empresas que piensan que a mayor antigüedad de un cliente, son mayores las probabilidades de retenerlo, siempre y cuando se le proporcione calidad en el servicio. Y que el costo de retener a un cliente va en razón inversa a su antigüedad, o sea, que a menor antigüedad, mayor costo de retención.

CLIENTE SATISFECHO=PRODUCTO ESPERADO + VALOR AGREGADO

Nos hemos dado cuenta de que el servicio está estrechamente vinculado al valor agregado, por lo que la creación y aportación de éste al cliente debe ser un proceso contínuo, para que se convierta en una ventaja competitiva de importancia. El valor agregado es lo que hace volver al cliente más que hacerlo a base de precios.

Este proceso comprende precisar las necesidades reales de los clientes, determinar la forma de cómo la empresa satisface esas necesidades, mediante sus

productos, determinar los atributos y funciones del producto, así como el valor y beneficios que ofrece al cliente y crear valor que satisfaga al cliente y proporcionárselo en forma diferenciada. Con esto, será posible crear clientes satisfechos, con el cumplimiento de todos y cada uno de los puntos pues constituyen la base para crear y aportar valor agregado.

"Lo que ahuyenta al cliente es el servicio rudo, descortés, inepto e incompetente, o quizás sólo la apatía o la falta de atención". (7)

El efecto "Sorpresa", a un recibir más de lo que se esperaba (valor agregado) es la diferencia entre el costo, para la empresa, de generar un bien o servicio y la calidad percibida en el cliente.

2. El Cliente Interno.

El personal de la empresa es visto como el cliente interno, ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas por la empresa para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo.

Visto desde otro punto de vista, cada empleado dentro de una empresa también se convierte en cliente interno conforme recibe un insumo (información, tarea, etc.) de un empleado; a su vez él se convierte en proveedor de otro u otros "clientes internos", hasta llegar a la cumbre donde se encuentran los clientes externos.

En una compañía orientada hacia el cliente, la distribución de papeles es radicalmente diferente. La organización se descentraliza, delegando responsabilidad a aquéllos que hasta ahora habían formado parte del nivel más bajo de la pirámide.

El cliente interno es quien trabaja para nosotros, son los que de alguna manera tienen el contacto directo con el cliente sea la función que hagan dentro de la empresa. También es de ellos la empresa, el cliente interno es el que le dedica parte de su vida a la empresa, el que dedica esfuerzo y tiene que mantener a una familia y le interesa por tanto la vida de la empresa.

El cliente interno necesita mucha capacitación y motivación para ver que lo que hacen se les reconoce, no sólo ver sus equivocaciones, todos ellos necesitan sentir que sus contribuciones son apreciadas porque contribuyen a nuestra estima personal.

El cliente interno es quien siempre paga los errores de la dirección, ya sea por quiebra, por falta de autoridad, por ineficiencias de nóminas, etcétera. Este cliente es muy importante porque sin él no se podría dar un buen servicio, un buen producto, una mejor cara al cliente, un detalle inesperado, etcétera.

Los empleados deben de ser nuestro primer mercado en cualquier iniciativa de servicio. Si no se llega a convencer a los empleados sobre el concepto de servicio superior, será muy difícil cambiar la cultura organizacional hacia la que coloca al cliente primero. También, es un error lanzar una política de servicio si hay problemas internos entre los empleados o situaciones que puedan ser contraproducentes para la nueva cultura del servicio.

Hay que hacer notar que es un enorme desafío lograr que el personal interno de una organización de servicios o manufactura piense, actúe y hable sobre cuál es su participación en el éxito del negocio desde la perspectiva del cliente. Por otro lado lo que se debe buscar en la gestión y en el funcionamiento de empresas no es más que una sinergia interna completa y esto se logra centrando las energías en comprender que significa, globalmente, el negocio, el ordenamiento recursos que está por detrás del envío del producto, en los contactos con el cliente, y el trabajo en equipo, posibilitado por el hecho de que cada grupo comprenda cuál es su aportación al éxito de la empresa.

Es difícil que la organización reaccione frente a la necesidad del cliente desde otra perspectiva que no sea la de su estructura interna, particularmente si el cliente presenta un problema usual o complicado o una necesidad diferente de las rutinarias, para la cual no cuenta con su "sistema". Sobresaltando un concepto que se vive hoy en día: "El empleado ya no fabrica el producto, sino que es parte del mismo". (8)

a. Deficiencias con el Cliente Interno.

Existen lemas tales como: "El cliente es quien manda"; "Los clientes cuentan con nosotros"; "El cliente siempre tiene la razón"; "Servir es nuestro lema"; "Para servirle mejor, primero usted".

Pero qué organización mexicana trata así a sus clientes tanto internos como externos, que lamentable es que no mueven un dedo si no van a sacar provecho del

servicio, la gente como las organizaciones abusan se den o no se den cuenta los clientes.

Si la organización no puede "procesar" al cliente por medio de sus mecanismos habituales, la tendencia es tratar de quitárselos de encima. Hay que pensar en una educación de servicio, los gerentes, por ejemplo, deben ampliar sus conceptos respecto de los papeles que tienen en la empresa para incluir el apoyo y para permitir que los empleados operativos puedan desenvolverse en los momentos de contacto con el cliente. (Hay que dejar que los empleados actúen de acuerdo a su albedrío).

Para una persona que atiende clientes, el hecho de tener que interactuar con un desconocido después de otro, una y otra vez, durante todo el día, puede ocasionar la instalación de un tipo de reacción de fatiga emocional. Esto es algo que muchos gerentes no toman en cuenta. El esfuerzo emocional afecta tanto al empleado como al cliente en formas muy directas.

Cuando los empleados se encuentran presionados, sobrecargados psicológicamente, fatigados o malhumorados, se lo propongan o no, destruyen la calidad del servicio desde el principio. Algunas personas disfrutan relacionándose con personas que no conocen, del desafío que implica cubrir sus necesidades y de la satisfacción que supone que vuelvan felices a sus casas, pero son muy pocos a los que les gusta el trabajo de contacto personal).

Se necesitarán menos "gerentes" de personal de servicio y más líderes (por tanto la capacitación en liderazgo es lo que tendrá más auge), puesto que

solicitaremos a la persona que trabaje teniendo confianza en sí mismo, que emplee más imaginación e iniciativa para resolver los problemas de los clientes, que sea más diestro en el manejo de los procesos interpersonales, dándoles una forma de supervisión diferente de la que se ha utilizado hasta ahora.

Por eso un factor clave del servicio es el liderazgo, puesto que es una conciencia mucho mayor del elemento criterio por parte del personal de servicio; o sea, siempre que el empleado de la línea operativa deba acudir a un supervisor para la toma de una decisión, como por ejemplo un reembolso o una reclamación, esto no solo retrasa al cliente sino que también confiere una imagen de falta de confianza. El cliente siente que la compañía no confía en él y que tampoco confía en el empleados para hacer lo que le corresponde.

Se debe en las pequeñas y medianas empresas capacitar y orientar mejor a los empleados, capacitar líderes de servicio, mantenerlos mejor informados acerca de las decisiones comerciales; entonces se estará en posición de concederles un grado más elevado de autonomía y de decisión propias. Se les podrá dar autorización para pensar.

El cliente interno debe ser bien capacitado en servicio y seleccionado pues son los que viven los contactos con el cliente día a día y son los que dan la imagen de la empresa.

Una empresa debe servirse internamente tratando de evitar rechazar, almacenar, desoir y rebotar solicitudes de empleados, solicitudes para mejorar procesos, etc.; evitar el negativismo, el decir siempre "No", sólo por ejercer su poder

de veto, en lugar de satisfacer las necesidades de su cliente interno; evitar el papeleo y el trámite para todo, desde un problema que se puede resolver por teléfono pero debe estar por escrito por triplicado y con quince firmas antes de solucionarlo; evitar la competencia interna que se alimenta de envidias respecto a áreas de responsabilidad y así se olvida de las necesidades de los clientes que deben ocuparse de sus misiones.

b. Competencia Interna.

En las empresas, las reglas, los procedimientos y líneas de responsabilidad departamental, con frecuencia tienen el efecto de conspirar para evitar que los diversos grupos trabajen en equipo. Los enemigos del servicio como lo dice Karl Albrecht entre otros son los planes sin sentido, los sistemas irracionales, las competencias internas, las disputas por los límites, la mera fricción entre los departamentos, junto con la competitividad; en lugar de ser sus elementos de respaldo.

Un motivo común de las batallas internas es la falta de una dirección clara de la empresa, lo que confunde a la gente o a los gerentes sobre las funciones y aportes de sus departamentos. La respuesta a toda solicitud de ayuda en medio de esta competencia es siempre "No". Esto suele suceder sobre todo cuando no existe un sentido claro de cuál es la misión de la compañía y cuando no hay un compromiso preciso con el servicio de calidad. Los departamentos y sobre todo el de servicio interno deben ser abiertos para decir "Sí" en todo momento.

Muchas veces no se hacen las cosas por el simple hecho de decir: "No nos corresponde", no se debe de rechazar ninguna propuesta factible de mejora al departamento o al cliente interno que prometa un mejor servicio. Porque si la organización está mal desde adentro en servicio, ¿cómo va a dar un servicio de calidad afuera con el cliente externo?

Las competencias internas también pueden surgir como resultado de un entorno competitivo creado por el presidente o director. Pueden ser tremendamente destructivas para un departamento de servicio, pueden conducir a amargas peleas por el poder, a malos sentimientos y a comportamientos vengativos que hacen que nadie le preste la debida atención ni ponga el empeño necesario para incrementar la calidad del servicio, tanto interno como externo.

Se necesita una cultura organizacional de servicio firme y gerentes firmes para que exista un verdadero trabajo de equipo y cooperación en la compañía. Una cultura de servicio que funcione para influir en el comportamiento laboral y las relaciones de trabajo de las personas de tal modo que confluyan hacia un valor común de un servicio excelente.

D. Momentos de Verdad.

Un momento de verdad es un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía (9), por remoto que sea, y debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión, por lo tanto se debe responder con rapidez y amabilidad. En terminos generales un momento de verdad es cualquier situación en la que el cliente se pone en contacto con cualquier aspecto de la organización y

obtiene una impresión sobre la calidad de su servicio. Hay que dedicar "Tiempo Humano" al contacto con el cliente y jamás rehuir el servicio "cara a cara" que es esencia misma del acto de servir.

Actualmente la característica de lo que sucede en las empresas es que los puntos de contacto siempre están lejos del Director General y es al contrario como debe de ser. Lo primero e importante es que se identifiquen los puntos de contacto con el cliente, luego describirlos para poder relacionarlos con los procesos, y así junto con un programa de detalles inesperados capacitar a la gente que está ahí manejando el contacto.

Como empresa tenemos que mejorar los momentos de verdad que tienen los clientes con nosotros, tenemos que multiplicar la cantidad de clientes felices y satisfechos y, por lo tanto, se asegura una ventaja competitiva.

Hay que destacar el papel que tiene la gente que vive el contacto con el público puesto que ella es la que debe tomar decisiones relacionadas con el trato al cliente, hay que hacer pensar a esta gente para que piense desde la perspectiva del cliente porque de estos contactos día a día con el cliente se determina si una empresa tendrá éxito o fracasará.

No hay que olvidar que no todos los momentos de verdad implican una interacción directa entre los empleados y los clientes. Pero todo empleado que presta un servicio es un gerente, -de algún modo-, cada uno controla el resultado de un momento de verdad, teniendo dominio sobre su propio comportamiento con el

cliente. Si la persona que brinda el servicio es apática, desagradable, poco amistosa, fría, distante o poco colaboradora, sus momentos de verdad serán un fracaso.

En cambio si es vivaz, agradable, cálida, amistosa, cooperativa y se ocupa y preocupa por resolver un problema del cliente, sus momentos de verdad se destacarán, y el cliente tenderá a realizar dichas experiencias respecto de toda la organización.

El concepto de Ciclo de Servicio de Karl Albrecht ayuda a las personas a ofrecer asistencia a los clientes, permitiéndoles reorganizar las imágenes mentales de lo que ocurre.

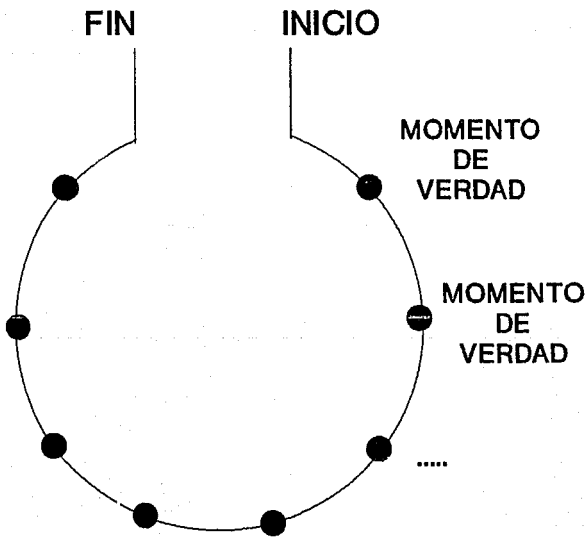
E. Las Quejas.

Hay que definir que una queja sobre todo es una solicitud de servicio. La gente se queja porque desea algo, si no lo obtiene se desespera y renuncia.

Hay que invitar a que la gente ya sea cliente interno o externo se queje, pues la queja es una forma de comunicarnos, es como una oportunidad de ayudar, es escuchar las reclamaciones de nuestros colaboradores como un deseo de mejorar ciertas condiciones existentes y si se quiere servir al cliente hay que escuchar y saber escuchar.

La queja es la única manera para lograr lo que deseamos puesto que reclamar es seguro. Cuando solicitamos ayuda mediante una petición, ésta puede

CICLO DE SERVICIO



tener respuesta negativa o positiva; pero la queja no es una petición, no se puede rechazar porque se escucha o se ignora.

Si se responde negativamente a una petición, el cliente se siente herido o rechazado; la queja es una declaración emocional en la que se pide explícitamente una acción. Y éstas suceden pues mucha gente en la empresa siempre antepone su conveniencia personal a la de los clientes. Y esto nunca debería de pasar cuando se da servicio.

Quizás las quejas no nos gustan a nadie o a la mayoría de la gente. Generalmente se consideran como una cuestión personal, en la que uno se involucra emocionalmente y trata de probar que el quejoso está equivocado, o que está en lo correcto. Se hace todo, menos escuchar verdaderamente.

Por último habrá que decir que las quejas son la clave para conocer las necesidades que debe satisfacer para que sus clientes se sientan bien (ya sean internos o externos).

F. Factor Humano en la Empresa.

1. La Importancia de un Líder.

Liderazgo quiere decir que en lugar de "empujar" "arrastremos", que la gente nos siga. Y para que la gente siga al líder, ha de percibir en él: que el líder sea capaz, que el líder quiera mi bien y lo que el líder me plantea vale la pena.

Un líder no se nombra porque lo sabe todo y porque puede tomar todas las decisiones, sino se le nombra para que tenga una visión en conjunto de la empresa y a partir de ahí cree los pre-requisitos para que se haga el trabajo. El líder ha de crear sistemas que le permitan delegar responsabilidades para las operaciones diarias.

Un líder hoy en día debe de tener cualidades como un buen sentido empresarial y un amplio conocimiento de como las cosas pueden encajar, las relaciones entre individuos y los grupos dentro y fuera de la empresa y el juego de varios elementos en la empresa. No sólo debe conocer las finanzas, la producción, la tecnología y todo lo demás, sino también los recursos humanos.

Por tanto, el nuevo líder es una persona que escucha, que comunica y que educa, una persona emocionalmente expresiva e inspiradora que pueda crear la atmósfera adecuada en vez de tomar todas las decisiones él mismo. Antes todas estas capacidades se consideraban femeninas, como su intuición y sensibilidad hacia las circunstancias de otras personas, eran características esenciales para cualquier directivo pero no se pueden adquirir de un día a otro.

El líder debe saber entusiasmar, debe saber crear ilusión por un trabajo bien hecho; por un servicio bien dado; de saber contagiar el propósito, el afán de misión; por tener un trabajo que nos permita que la gente tenga la mejor atención posible, las mejores semanas de su vida, entregar a tiempo la pizza, que la gente no haga colas, etc.

En muchos aspectos, el líder tiene que ser una especie de dictador, al proclamar su visión y objetivos a través de una organización grande y descentralizada. Debe ser capaz de presentar su visión de forma convincente de tal manera que el objetivo y las estrategias den la impresión de ser convincentes para todo el mundo en la empresa.

A todo el mundo se le debe de dar la oportunidad para que hablen sobre sus propias opiniones e ideas pero no todos pueden estar involucrados en la decisión final, porque el líder se orienta hacia los resultados y estos deben ser buenos.

Hay que destacar que no se es líder sin un deseo ferviente de ganar, sino arriesga, sino disfruta su puesto, sino quiere el bien de los demás, sino mantiene la palabra dada. Por desgracia, a muchos ejecutivos de las corporaciones mexicanas les falta intuición, valor y convicción.

2. La excelencia en la gente.

Ya sea en una empresa 100% de servicio o en una de manufactura, pero más en la primera, se acentúa crearle al cliente un auténtico valor y beneficio (los ingredientes básicos para la excelencia), ya sea en un hotel, en una institución de crédito, en tiendas de superservicio, en restaurantes, en estas cuya fuerza generadora de ingresos, de crecimiento y rentabilidad están en el servicio al cliente.

En la economía actual, la idea es hacer y conseguir gente pensante para el cambio y para que tome decisiones, para que requiera menos supervisión y se oriente a resultados en su desempeño de tratar y servir al cliente.

Así las empresas tendrán menor rotación de personal, mayores volúmenes de ventas, mucho más ventajas competitivas, mejores sueldos al personal. Estos logros son posibles por la naturaleza de una organización integrada con gente que piensa, reducida en niveles jerárquicos y con esto se hace más eficaz y eficiente.

Esto implica una renovación en el comportamiento del recurso humano, o sea, las empresas necesitarán tanta inversión, o más, en la gente pensante, que en la maquinaria y equipo; el obrero, caracterizado por su desempeño mecánico y rutinario, deberá ser gente pensante que solucione problemas y tome decisiones en su relación de servicio al cliente; la tecnología tan avanzada apoyará a la gente, más no la sustituirá.

Una estructura de gente pensante exige un desarrollo constante del personal basado en el aprendizaje y manejo de información. Debe ser una organización en la cual su gente expanda sus capacidades intelectuales, puesto que es una organización para aprender.

Lo que hace la Universidad de Disney es que por la íntima relación del personal con el proceso y el contacto con el cliente obligan a cuidar de un modo muy especial la selección de personal y su capacitación. Se debe de buscar en los empleados un compromiso de por vida, una de las lecciones que "DisneyLand" ofrece al Japón, tan sensible en estas cuestiones, es la dignificación de las tareas más humildes. Permite desarrollar un sentido de orgullo por parte de quien la efectúa. Es un punto de contacto con el cliente.

Claro está que por problemas siempre del hombre con el hombre se crean sentimientos de envidia, de resentimiento, de preferencias, etcétera. Por eso debe haber mucha comunicación para con la visión y la misión, motivación, disciplina por liderazgo de la alta dirección que crea integración, compromiso entre ellos, para la empresa y consigo mismos; trabajo en equipo fundamental donde la armonía y el deseo de trabajar sea el espíritu del grupo.

Otra ventaja es que no tenemos gente indispensable, por ejemplo, si Don Chuchito no vino a trabajar por cualquier cosa (San Lunes, "enfermedad", "su abuelita", "por la del Sábado", porque de verdad no pudo asistir, etcétera), entonces hay gente que pueda hacer su trabajo ya sea el torno, la única máquina rara, haya gente que sepa usar la máquina indispensable y no parar la producción, las motocicletas, etcétera.

Sabemos que esto representa un esfuerzo muy grande, una nueva cultura que hay que establecer en México, porque a los mexicanos nos cuesta mucho trabajo llegar a concebir estos cambios, este cambio de mentalidad, cambio a servir a la gente y no sólo al cliente.

G. Calidad en el Servicio.

"El proceso de cambio a servicio implica un proceso de cambio a calidad total, es el mismo y único proceso. La calidad es igual a la acumulación de actos de servicio, o sea, la acumulación de experiencias satisfactorias".(10)

En los últimos años se ha desarrollado un concepto de Calidad Total cuya esencia es cumplir con todos los requisitos o especificaciones que previamente se han determinado, mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el inicio de su fase productiva, por tanto este concepto lleva a hacer las cosas bien desde el principio. Y este proceso de Calidad Total, llevado a su máxima expresión, se convierte en una forma de vida organizacional porque hace que cada persona involucrada desempeñe sus tareas completa y cabalmente.

Entonces, este concepto de Calidad Total ha dado como resultado obtener productos de alta calidad y una nueva competencia, porque la calidad debe proporcionarse no en cuanto lo define la empresa, sino en la definición dada por el cliente y porque la calidad no sólo debe proporcionarse en el producto, sino también en el servicio, y ambas deben de comunicarse apropiadamente al cliente.

"Un producto de calidad es lo QUE el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a COMO lo recibe".(11)

Resumiendo qué es la Calidad Total diremos que la Calidad Total no es una técnica, sino una actitud mental y una forma de vida, por lo tanto es personal, la Calidad Total no es responsabilidad del trabajador, sino de la alta gerencia, la Calidad Total no cuesta, lo que cuesta es la baja calidad, la Calidad Total se hace, no se controla.

En calidad como servicio puede hablarse de surtir a tiempo; surtir embarques más reducidos; atender ágil y cuidadosamente las reclamaciones; atender sus llamadas a "sus" horas; Mantener contactos de alto nivel; dar decisión a quien

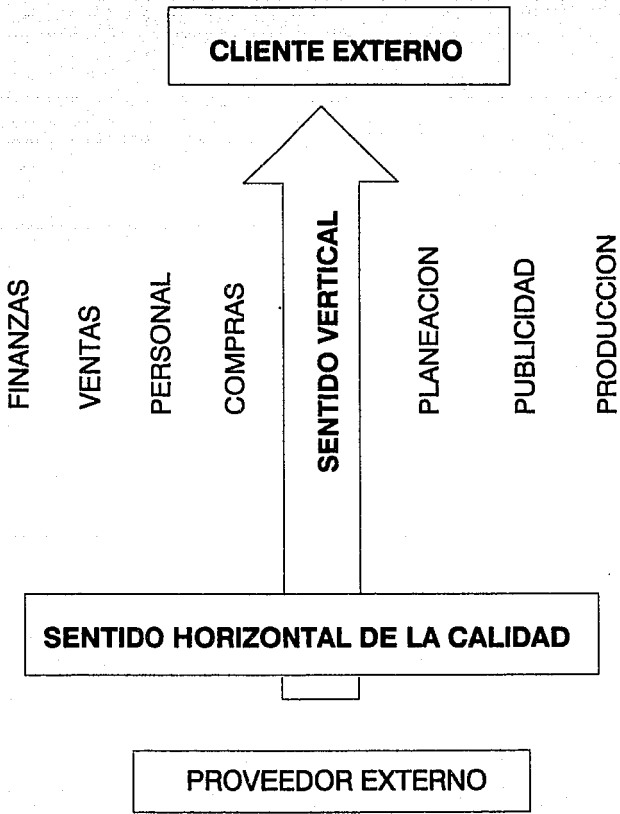
trata con él; aumentar la opcionalidad (capacidad, capacitación, dedicación humana, etc.); que nos preocupe "su" negocio (hacer que nuestro cliente "gane dinero"); evitar "colas de espera" o llenar esas "colas" de contenido; facilitar la operación del cliente; desburocratizar relaciones; hacer gestiones para él, aunque no nos corresponda; dar indicaciones; dar garantías de servicio; dar empuje tecnológico; etcétera...

Para que todo esto se produzca, es imprescindible que la alta dirección de la empresa se involucre de modo total, y que cambie el modo de impulsar la organización. Porque hay que producir grandes movimientos de masas y un fuerte sentido grupal.

I. Calidad Vertical y Horizontal.

La Calidad Vertical se entiende como el movimiento que nace en el corazón de la operación del negocio y fundamentalmente busca poner al producto en condiciones de satisfacer exigencias, es el que aporta la parte sustancial y medible de la función comercial para que el producto puesto en el mercado sea capaz de competir adecuadamente.

La Calidad Vertical es entonces ese ligamiento de arriba hacia abajo y viceversa de la pirámide organizacional en la empresa en la cual debe haber mayor comunicación y mejor gente que controle este movimiento comercial con calidad.



El problema está en que, en ese cumplir con las especificaciones, las empresas cada vez se parecen más, pues la forma de llegar a esta confiabilidad en el producto, está ya bastante difundida.

Es común en la mayor parte de las empresas, se escuchan preferencias de Deming, Juran, Ishikawa, Crosby, Taguchi, etcétera, que son paladines de la documentación de procesos, reducir sorpresas, del diseño de la calidad y sus costos, calidad como una forma de vida de los participantes en una empresa para que sea capaz de pelear en los mercados en base a requisitos de producto.

Y que la Calidad Horizontal es la necesidad de ganar y se genera en todas las áreas de la empresa. Como se genera en todas las áreas de la empresa cada departamento se liga a otro y están en estrecha comunicación para lograr así un trabajo en equipo en armonía para poder así lograr la calidad en la atención al cliente checando todas las áreas que competen a una atención determinada.

2. Calidad "Percibida".

Hablar de "Calidad Percibida" es entrar en un terreno donde la calidad, tiene características personales, cada cliente tiene su estándar de calidad, un estándar de calidad de la empresa que le sirve.

Sólo el cliente está capacitado para definir lo que es calidad, y hay que estar actualizados de manera sistemática y sobre todo enfocado el proceso a calidad. Esta información que empieza desde el cliente externo es la que nos conduce a

una correcta revisión de procesos. Porque las empresas centradas en el cliente son las que ganan en términos de calidad percibida y las que expulsan del mercado a las centradas en el producto.

Debemos de manejar no sólo lo que hacemos por el cliente, sino la forma en como lo hacemos que representa la totalidad de la experiencia del cliente con la empresa. Para crear un nivel distinto de servicio, se debe entender las expectativas previas a la compra del cliente, influir en la evaluación del servicio que el cliente haga después de la compra y asegurarle que el proceso de ser atendido se le proporciona con agrado.

"Comercializar no es el arte de vender. No es simplemente convencer a alguien de que compre. Es el arte de crear condiciones por medio de las cuales el comprador se convence a sí mismo. Y nada es más convincente que la evidencia innegable de que otros codicien la misma cosa".(12)

Hay que preguntar que es lo que quieren nuestros clientes potenciales. Escuchar lo que la gente dice. Y no caer en el error de asumir que cualquier persona de cierta edad tiene la misma clase de necesidades y preferencias. Es indispensable también que el trato al cliente sea el adecuado para cada edad, ubicación, educación, nivel económico, etcétera y también tener conocimiento sobre su estilo de vida, patrones de pensamiento, aspiraciones o expectativas.

Este conocimiento se dirige no sólo a entender las necesidades del cliente, sino también se logra un mejor conocimiento sobre la intensidad de la lealtad del cliente.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

(capítulo II)

- (1) Cfr. Cann, Ron, El Placer de Servir, México, Editorial Pax México, 1991, p. 25.
- (2) Cfr. Ginebra, Joan, Dirección por Servicio, México, Editorial Mc. Graw Hill, 1990, p. 17.
- (3) Cfr. Carlzon, Jan, El Momento de la Verdad, España, Díaz de Santos, S.A., 1991, p. 63.
- (4) Ibidem, p. 100.
- (5) Cfr. Ginebra, Op. cit. nota (2), p.34.
- (6) Ibidem, p.123.
- (7) Cfr. Picazo, Luis, Ingeniería de Servicios, México, Editorial Mc. Graw Hill, 1991, 6ª Edición, p.78.
- (8) Cfr. Albrecht, Karl, Servicio al Cliente Interno, México, Editoriales Paidós, 1992, p. 45.
- (9) Cfr. Ginebra, Op. cit. nota (2), p. 89.
- (10) Cfr. Ginebra, Op. cit. nota (2), p. 90.
- (11) Cfr. Picazo, Op. cit. nota (7), p. 124.
- (12) Ibidem.

CAPITULO III

III - HERRAMIENTAS DE APOYO.

A. Informatización.

La sociedad en el México de hoy ha ido creciendo en una economía propia cuya tecnología esencial y básica es la tecnología de la información. La característica de esta nueva tecnología es que el valor económico generado por la información y los conocimientos están haciéndola crecer con mayor rapidez. Este enriquecimiento informativo y de conocimientos ha llegado a ser el medio principal para hacer crecer a los negocios, para transformarlos y hacerlos más competitivos. Esto se observa en México con el uso del Fax, del teléfono celular, de las computadoras personales; en resumen, nuevos sistemas de información que se han puesto al alcance de mucha gente para poder hacer sus negocios y tareas más ágiles y eficientes.

Para llevar a cabo el proceso de informatizar hay que tomar en cuenta la sistematización de las funciones de generación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de la información; estas son las cuatro acciones o actividades a que es sometida la información (1).

El México nuevo ofrece un futuro brillante y prometedor para las empresas que tengan la habilidad de adaptarse al cambio en todos los aspectos: humano, calidad, tecnológico, organizacional.

Tendrán éxito las organizaciones que tengan los sistemas integrales de información, los cuales serán una herramienta básica para mantener la competitividad y enfrentar el cambio.

El proceso de globalización no es consecuencia de la transnacionalización de la economía y de los mercados, sino de los tremendos avances en la tecnología de la información y de las comunicaciones. Estos elementos son los verdaderos factores de cambio que han derrumbado las fronteras geográficas y han compartido masivamente la información.

Los flujos de información y comunicación han fortalecido a la gente, la han hecho más inteligente y más exigente (2). La era de la información global produce ciudadanos globales que demandan satisfactores globales y, por lo mismo, exigen menor precio, más calidad, y servicios de excelencia.

1. Sistemas de Información.

Con la tecnología de la información se ha visto que las empresas que establecen sistemas apropiados a sus operaciones y relaciones con clientes, proveedores, instituciones de crédito y otros receptores, logran crear sólidas ventajas competitivas; por tanto, un sistema de información es base para hacer que una empresa sea eficiente y eficaz.

La tecnología de las computadoras puede transferir información no solamente más rápido y a menor costo, sino también más selectivamente. Estas

capacidades facilitan mitigar las sobrecargas informativas. Los sistemas ayudan actualmente a encontrar, filtrar y elegir en función de los intereses de cada usuario.

En el momento actual de aguda competencia, los sistemas de información se convierten en un elemento clave para manejar estratégicamente y operativamente los factores competitivos basados en los precios, la calidad del producto y la calidad del servicio.

El sector manufacturero ha elevado su productividad, gracias a los sistemas de información que ha utilizado. Las áreas cercanas con los servicios como mercadotecnia, distribución, servicio al cliente y otras, últimamente están tratándose con la tecnología de la información y las comunicaciones bajo nuevos enfoques como por ejemplo:

- * Integrar las relaciones entre proveedor y cliente.
- * Reducir niveles jerárquicos para hacer más horizontal la organización.
- * Contribuir a hacer más eficientes y eficaces las unidades estratégicas de negocios que se crean en una empresa mayor, para comercializar por líneas de productos.
- * Integrar a los empleados con una terminal para que centren su atención en las operaciones y calidad de sus productos, así como en el trato al cliente.
- * Reducir la información en forma impresa, oral y visual.

- * Realizar en forma integral los procesos de generación, procesamiento, almacenamiento y transmisión de datos e información.

- * Mantener seguimiento del estado que guardan los servicios, tanto para controlar a éstos como para informar a los clientes.

Si se emplea la tecnología de la información para agregar un valor a los productos y servicios, no solamente se logrará ser más competitivo, sino que también se podrán incrementar los ingresos por mayor número de clientes y mayor capacidad para atenderlos (3).

2. Código de Barras

Si una compañía desea ser exitosa dentro del ambiente actual de los negocios, tiene que ser capaz de comunicarse eficientemente. Para que esto sea posible, los sistemas automatizados de comunicación están actualmente disponibles no sólo para las grandes corporaciones, sino también para pequeñas y medianas empresas. La clave para la implementación de estos sistemas es el lenguaje utilizado para el intercambio de información. La Asociación Mexicana del Código de Producto, A.C. (AMECOP) ha adoptado los estándares internacionales para la codificación de productos y que están basados en:

- * Un código estándar de indentificación de artículo.

- * El uso de archivos en computadora para almacenar información que puede ser accesada por un número estándar de indentificación de artículo.

- * El uso del Intercambio Electrónico de Datos (EDI) para comunicar información estandarizada de computadora a computadora.

- * El uso de un estándar para los códigos suplementarios que representan información que no puede ser accesada de un archivo o comunicada por EDI.

El sistema EAN (European Article Numbering Association) contribuye al libre movimiento de artículos bajo el concepto de sistema de identificación uniforme de productos usando el código de barras para que pueda ser "leído" automáticamente.

Esto asegura una identificación única para cualquier tipo de mercancía, no importando el origen o destino. Puede ser utilizado en cualquier tipo de producto como bienes de consumo, libros, farmacéuticos, textiles y aún en cualquiera que no exista físicamente, como son los servicios.

Los beneficios más importantes de usar este código de barras como empresa son:

- * Incremento de velocidad y precisión en el proceso de la información;
- * Información siempre al día;
- * Mejor control sobre todo lo vendido y en almacén;
- * Facilidad en el proceso de orden de productos;
- * Entrega más rápida de mercancía;
- * Menor inversión en inventarios;
- * Reducción de errores a lo largo de la cadena de distribución;

- * Reducción en costos de administración;
- * Incremento en la habilidad de predecir qué productos se necesitarán, dónde y cuándo;
- * Rápida respuesta al consumidor;
- * Mejores sistemas de negociación e incremento de eficiencia.

Y los beneficios que tendría nuestro cliente o consumidor:

- * Mejores alternativas de compra y menos productos faltantes;
- * Un ticket identificando cada compra y su precio;
- * Mayor eficiencia en la operación de la empresa;
- * Mayor rapidez en el paso por el área de cajas.

El código de barras que aparece impreso en los productos, puede ser leído por las cajas registradoras que tienen un lector óptico. Una vez que el código de barras es leído, el lector óptico transmite el número a la computadora de la empresa, la cuál inmediatamente regresa la descripción del producto y precio de venta a la caja registradora.

La información entonces, aparece en el display de la caja registradora y simultáneamente, se imprime el recibo o ticket que se le proporciona al cliente.

La información de ventas de todas las cajas registradoras puede ser utilizada por la computadora como base del sistema completo de información, involucrando control de inventarios, pedidos, ofertas especiales, promociones, publicidad, etcétera.

El uso del lector óptico en la empresa, significa que la computadora es capaz de recolectar información detallada de las ventas y del desarrollo de los productos. Este tipo de información proporciona mayor precisión estadística sobre el desplazamiento de los productos y su evolución.

También puede proporcionar parámetros de efectividad a fin de medir el impacto de la publicidad y de promociones especiales, así como, puede hacer más sencillo el monitoreo de nuevos productos. Algunos beneficios indirectos pueden ser muy significativos como: reportes de administración, resurtido automático, un mejor control de inventarios y facilitar la entrega y recibo de la mercancía, entre otros.

3. Bases de Datos.

El acceso directo a las bases de datos nacionales e internacionales es información rápida y eficiente a costo sumamente reducido con solamente una Computadora Personal, un modem y una línea telefónica.

Toda información sobre las últimas noticias, finanzas, cultura, tecnología, educación, banca, transportación, patentes y marcas. De muchos temas más de todo el mundo porque es información instantánea en la pantalla.

Aparte de que estos sistemas de información son sencillos programas que lo llevan a uno "de la mano" a través de opciones hasta que se define el tema que se desea investigar, pues aunque no se tenga conocimiento en el manejo de la computadora puede satisfacer su interés.

4. Fax y Telex.

Esta es la más eficiente capacidad de comunicación a todo el mundo con entrega automática de Fax a múltiples destinos, simultáneamente.

La nueva tecnología de Fax permite el envío de Fax a decenas o cientos de destinatarios de todo el mundo, sin que el usuario tenga que ocupar su equipo de Fax más de una sola vez, reintentará automáticamente la comunicación si encontrara ocupado el equipo de algún destinatario.

También se eleva la utilidad del Fax a la enésima potencia, evitando que el operador pierda tiempo al intentar enviar sus mensajes. Para textos, diagramas, gráficas, listas, inventarios enviados y recibidos con toda confidencialidad desde la máquina de Fax.

Por otro lado también se pueden mandar los mensajes por Telex aún si no se tiene Telex en la empresa, porque se envían a través de una Computadora Personal, un modem y una línea telefónica, puesto que una computadora central almacena y transmite el mensaje a su destino final, en forma rápida y eficiente e informa sobre su entrega. Con una sola llamada se puede mandar el mismo mensaje a una lista de destinatarios, con el consiguiente ahorro de tiempo.

La claridad de los mensajes por Fax es mucho mayor puesto que no existe lector óptico. Sólo le cobran a uno mensajes entregados, si un mensaje se corta durante la transmisión, el sistema repite automáticamente el envío del mensaje. Por

el contrario, con el sistema actual, se le cargan dos llamadas de larga distancia al usuario.

5. Correo Electrónico.

Ya existe en México el primer sistema público de mensajería electrónica con las ventajas de los correos electrónicos más avanzados en el mundo, por eso las características que se van a mencionar a continuación son del ya existente en nuestro país.

A cada usuario le corresponde un buzón en una computadora central, este buzón es un apartado electrónico donde son almacenados los mensajes enviados y recibidos por otros usuarios del correo, de cualquier parte del mundo.

Manda y recibe mensajes a destinos diversos mediante listas de distribución: mapas, planos, gráficas, programas, archivos binarios; cualquier información que pueda quedar almacenada en el disco de una Computadora Personal.

Permite definir formas para captura ordenada de datos y validarlos por el sistema; consultar directamente el directorio que contiene los nombres de todos los usuarios; puede enviar mensajes a otros sistemas de correo electrónico alrededor del mundo; evita tiempos perdidos tratando de lograr comunicación telefónica y, después no encontrar a la persona; la comunicación se establece independientemente de las diferencias de los horarios; visto y leído el mensaje en pantalla, el emisor y el receptor pueden también imprimir copias y guardar registro;

el emisor sabe qué día y a qué hora leyó el mensaje el receptor; agiliza la comunicación para permitir prontas decisiones.

Automáticamente maneja cotizaciones, facturas y órdenes de compra y enlaza la comunicación entre clientes y proveedores. Así reduce costos, ahorra tiempo y optimiza el servicio a clientes; mejora el flujo de información en las oficinas incrementando con ello su productividad, aprovechando mejor los recursos de la empresa; es muy económico; la confidencialidad es total. Solo mediante una clave y contraseña personal se puede acceder al buzón y ver los mensajes recibidos; y como estos sistemas, se necesita una Computadora Personal, un modem y una línea telefónica.

Otras formas de acceso son: línea privada, por satélite, dependiendo de las necesidades del usuario.

Este correo electrónico usa las telecomunicaciones por medio de satélite, o ya sea dentro de la empresa para mejor comunicación entre departamentos.

Un sistema de información no podrá integrar todos los eslabones que conforman una empresa interconectada, sin el auxilio de las telecomunicaciones.

Esto es posible por la interacción entre dos o más empresas, cada una con sus sistemas computarizados que se integran por medio de una tercera que proporciona un servicio temporal de almacenamiento, transmisión y coordinación del flujo de información.

B. Manufactura.

1. Manufactura Integrada por Computadora (CIM)

Las organizaciones integradas son tanto externas como internas. La integración de los sistemas internos y de los empleados son resultado de las internas. De igual forma, de la integración de los elementos internos, de los proveedores y clientes, y de la filosofía global son resultado de las externas.

Desafortunadamente muchas compañías han hecho del sistema CIM (Manufactura Integrada por Computadora) un fin en sí mismo y dicho sistema ha resultado contraproducente. La esencia del CIM es que, usando protocolos estándar de información y una base de datos corporativa integrada, se mejoren las comunicaciones dentro de una organización. Con el CIM todas las funciones organizacionales deben marchar al ritmo del mismo tambor.

CIM puede mejorar en forma significativa el proceso aumentando la productividad, reduciendo los costos, creando productos de mas alta calidad, disminuyendo los inventarios y depurando los procedimientos de contabilidad y compras. CIM proporciona una base de datos común para la fábrica y su empleo en un potencial máximo implica la integración del sistema de cómputo de una empresa para que se genere toda la información necesaria en una operación de manufactura.

Los aspectos computacionales del CIM, tales como las redes de comunicación el uso de marco, mini y microcomputadoras, controladores

programables o consideraciones de desarrollo de software, son temas tecnológicos que continuarán evolucionando.

CIM participa en tres áreas diferentes del proceso de manufactura:

- La comercialización y la planificación
- El diseño y la ingeniería
- La planta de la fábrica

La comercialización y la planificación, tienen que ver con las funciones administrativas generales de finanzas y contabilidad, atención de pedidos de clientes, planificación de materiales y de la producción, y compras.

El diseño e ingeniería a mostrado una reducción de precios en forma significativa. Los sistemas de proyección y diseño asistidos por computadora (CAD) ayudan con la faceta del diseño del producto. Por tanto, se pueden utilizar sistemas de ingeniería asistida por computadora (CAE) para probar objetos desarrollados en CAD.

Aunque CAD y CAE desempeñan funciones importantes en CIM, en realidad es manufactura asistida por computadora (CAM) la que ha hecho posible la tecnología CIM.

En el área del piso de la fábrica interviene también el concepto CIM de justo a tiempo (JIT), que tiene que ver con mantener el flujo de materiales del proveedor a la línea de producción con la frecuencia óptima.

Los conceptos más importantes respecto al CIM que creemos que deben entenderse son :

* En una producción con éxito, un sistema computacional adaptable, sensible y confiable debe dar apoyo al CIM.

* La producción con éxito requiere que toda información del CIM sea información de calidad.

* Para una compañía con éxito en la que se simplifica lo relacionado con la producción, se reducen los inventarios, en que la norma es el flujo continuo, el equilibrio y la calidad y en la que prácticamente se ha eliminado la burocracia, serán más simples la planeación, el diseño y la puesta en operación del CIM que en una empresa de corte tradicional.

* La producción con éxito requiere que el CIM abarque a toda la compañía. El que el CIM tenga este objetivo tan amplio se debe a que ha sido diseñado desde arriba. Cuando se instala una arquitectura CIM en conjunto, porciones del CIM pueden ponerse en operación en forma exitosa.

* El CIM no será la integración de las computadoras, sino la integración de las funciones de producción a través del uso de la computadora.

* El CIM es considerado como estrategia de largo plazo. No es algo que pueda comprarse; no es un paquete de software. CIM es un programa continuo, progresivo, de avance.

El CIM consta de:

- **CAD (Computer Added Design)** que es un conjunto de tecnologías automatizadas que junto a los sistemas de graficación se utilizan para el diseño de especificaciones geométricas de las partes.

- **CAE (Ingeniería Asistida por Computadora)**, la cual es la técnica utilizada para realizar el análisis de las partes, los procesos y la programación de máquinas controladas por microprocesadores.

Las funciones de CAE pueden desplegar una representación de aspecto sólido del objeto y simular el movimiento de partes móviles para verificar la holgura, el efecto del esfuerzo y la carga, y calcular las características de conducción y disipación de calor.

- **Group Tech** son métodos utilizados con el objeto de clasificar, codificar y agrupar partes en base a su geometría y a la similitud de los procesos, para identificar células de grupos de máquinas relacionadas entre sí en cada familia de partes y/o productos.

- **MP&CS (Sistemas de control y planeación de manufactura)** son sistemas de información que ayudan a planear y a distribuir en el tiempo las operaciones, comparando alternativas, actualizando información y siguiendo operaciones.

Los más sofisticados controlan: órdenes de inicio de proceso, piso, compra de materiales y costo.



- **AMH (Sistema automático de manejo de materiales)** incluye sistemas de almacenamiento y manejo de materiales controlados por computadora que alimentan el proceso de producción con vehículos automáticos guiados a varios puntos de la fábrica distribuyendo los materiales necesarios para la producción.

- **CAM (Manufactura Asistida por Computadora)** se divide en:

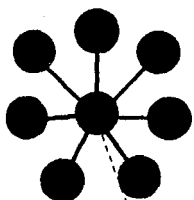
a) Máquinas herramientas guiadas por computadora, se alimentan vía cinta o disco u otro sistema de comunicación entre computadora y máquina.

b) Sistemas flexibles de manufactura: centros de trabajo con un amplio repertorio de operaciones, permite bajos costos debido a cambios inmediatos. Se ligan entre sí por AMH.

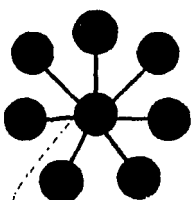
c) Inspección ayudada por computadora: es un sistema que recolecta y analiza información de control de calidad que se utiliza para generar una base de datos que permita identificar y resolver problemas de calidad.

- **Inteligencia Artificial:** manipulador de múltiples funciones que dispone de un brazo mecánico o algún elemento similar para realizar tareas que son repetitivas.

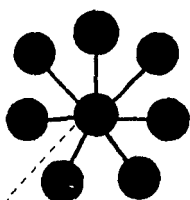
La implantación de un sistema CIM no es una tarea sencilla. CIM es un proceso evolutivo que crece mediante el enlace gradual de elementos de toda la fábrica y podría tardar años en implantarse. Requiere de conocimientos de computación entre el personal de la empresa.



**GIM DEL PROVEEDOR
CON EXITO**

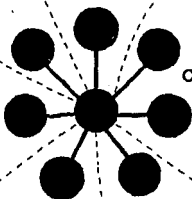


**GIM DEL PROVEEDOR
CON EXITO**



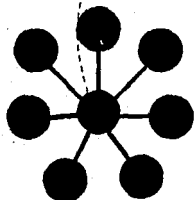
**GIM DEL PROVEEDOR
CON EXITO**

**INTERCAMBIO
ELECTRONICO
DE DATOS**

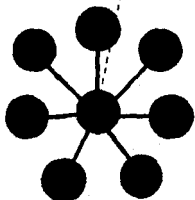


**GIM DE LA PRODUCCION
EXITOSA**

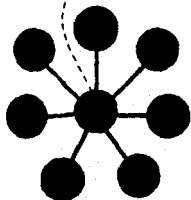
**GIM DEL CLIENTE
CON EXITO**



**GIM DEL CLIENTE
CON EXITO**



**GIM DEL CLIENTE
CON EXITO**



2. Planeación de requerimiento de materiales (MRP).

Las siglas MRP (Planeación de Requerimientos de Materiales) son usadas en diferentes contextos ampliamente relacionados:

MRP I.- Planeación de Requerimientos de Materiales.

MRP CICLICO.

MRP II .- Planeación de Recursos de Manufactura.

Cada uno de los contextos anteriores marca un nivel de desarrollo dentro de MRP. Durante los cuarentas, los cincuentas y entrados los sesentas, se utilizaban técnicas manuales de control en el punto de pedido, para controlar los pedidos y el flujo de materiales en las plantas y bodegas. Este era el sistema de logística utilizado. En 1965, se recurre a la computadora para realizar esta tarea a través de una técnica conocida como MRP. A pesar de las inversiones y el esfuerzo realizado, los resultados no eran del todo buenos, en 1975 se le cambia el nombre a MRP CICLICO creyendo que la retroalimentación sobre el estado de órdenes de trabajo y las órdenes de compra era la clave para tener un flujo de materiales más rápido. En 1980 cambia a MRP II, un esfuerzo por hacer que la organización manufacturera entera -mercadotecnia, ingeniería, manufactura y finanzas- hablaran el mismo idioma.

MRP I fue el desarrollo inicial en MRP. Se le conoce como "Pequeño MRP" o bien "MRP". Este, calcula la cantidad exacta, la fecha en que se necesita y la planeación de la liberación de ordenes para cada uno de los subensambles, componentes y materiales necesarios para los productos manufacturados que se

encuentran en el calendario maestro de producción. Antes de MRP I la mayoría de las empresas manufactureras controlaban los subensambles y componentes, usando los métodos tradicionales de punto de reorden.

MRP CICLICO.

Fue una evolución natural en el desarrollo de MRP hacia un sistema de control de la producción más explícito y formal. Incluye la planeación de los requerimientos de capacidad y la retroalimentación sobre el estado de las órdenes de trabajo y las órdenes de compra, describiendo las órdenes que ya han sido manufacturadas. Enlaza el calendario maestro de producción con el proceso de planeación de la producción. Utiliza el plan de requerimiento de materiales para planear los requerimientos de capacidad, para después comparar la utilización de capacidad planeada que resulta del calendario maestro de producción y la planeación de requerimiento de materiales, con la capacidad que se tiene. Una vez que se tiene el plan acorde a la capacidad real y planeada, control de piso y compras son los encargados de comparar la producción actual y el desempeño de los proveedores con lo que se planeó. (El ciclo se cierra). La retroalimentación permite a la gerencia determinar si se necesita una acción correctiva, y si es así, cuál es la mejor acción.

MRP II Planeación de Recursos de Manufactura.

Es el desarrollo más reciente. Es un sistema explícito y formal de información de manufactura que integra las áreas de mercadotecnia, finanzas y operaciones. Coordina los planes de ventas y de manufactura para asegurar su consistencia.

Convierte los requerimientos de recursos, personal, equipo y materiales en requerimientos financieros y las salidas de producción en términos monetarios. Evalúa la habilidad de la organización para ejecutar el plan financieramente y los resultados de éste en términos de utilidad, retorno sobre la inversión y retorno sobre activos. Hoy en día los sistemas de software de MRP, proveen un lazo lógico entre el calendario maestro de producción y los inventarios, órdenes de compra o venta necesarios para satisfacer las necesidades del calendario maestro de producción. Están diseñados para crear nuevas órdenes de compra o venta, para revisar las actuales según cambien los requerimientos de materiales.

Sus objetivos son:

- * Determinar qué ordenar, cuánto ordenar, cuándo ordenar y cuándo se libera la orden.
- * Mantener prioridades para la planeación de inventarios, requerimiento de capacidad y control de piso.

Usualmente el programa de MRP es parte de un paquete de manufactura que también incluye pronósticos, manejo de inventarios, explosión de materiales, control de piso, etcétera. Los programas se venden por separado y varían en cuanto a sus capacidades. Generalmente requieren de modificaciones al ser instalados en una empresa específica para así adaptarse a los sistemas de información de ésta.

MRP toma del calendario maestro de producción

información de la demanda así como de los componentes que integran el producto terminado, el tiempo que se lleva la producción de éstos y lo que se tiene en inventario. Este proceso es conocido como explosión de materiales ya que la demanda de cada componente genera las demandas de las partes que lo conforman.

a. Mecánica del MRP.

Un producto puede estar formado por pocos o miles de componentes. Cada componente puede estar formado por uno o miles de subcomponentes. Esto se puede ver gráficamente en la figura # 1, se muestra la estructura del producto y los diferentes niveles que pueden conformarla. El producto final se encuentra en el nivel cero y sus componentes o ensambles inmediatos se encuentran en el nivel 1. Cada nivel es dividido en forma similar en niveles sucesivos hasta llegar a los componentes fundamentales que son las partes o materia prima (materiales).

La estructura del producto muestra las demandas horizontal y vertical y la dependencia entre ellas. Estas relaciones de dependencia junto con los tiempos de entrega son los principales procesos de MRP I.

Considere la estructura de producto de una lámpara mostrada en la figura # 2, la demanda vertical se ejemplifica con la necesidad de tener la instalación eléctrica para ensamblar el socket. De manera similar se necesitan terminales para la instalación eléctrica. Este tipo de dependencia puede involucrar uno o más subcomponentes y puede darse en diferentes niveles de la estructura. El soporte, el enchufe, y el ensamble del alambrado son horizontalmente dependientes; esto es, están en el mismo nivel de la estructura y son necesarios para el ensamble del

FIGURA # 1

ESTRUCTURA DE PRODUCTO

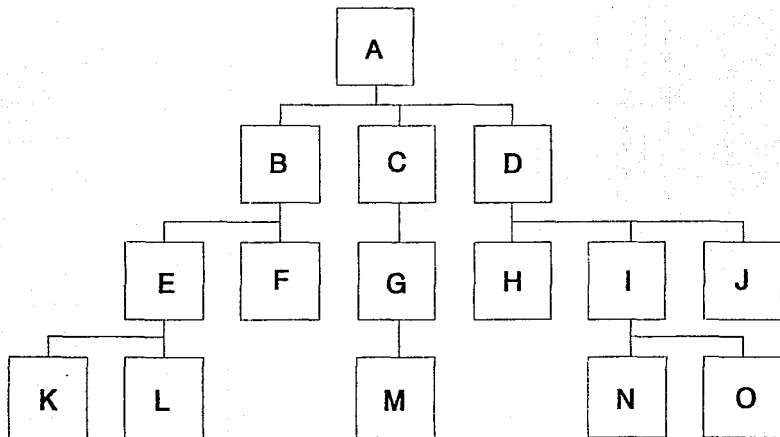
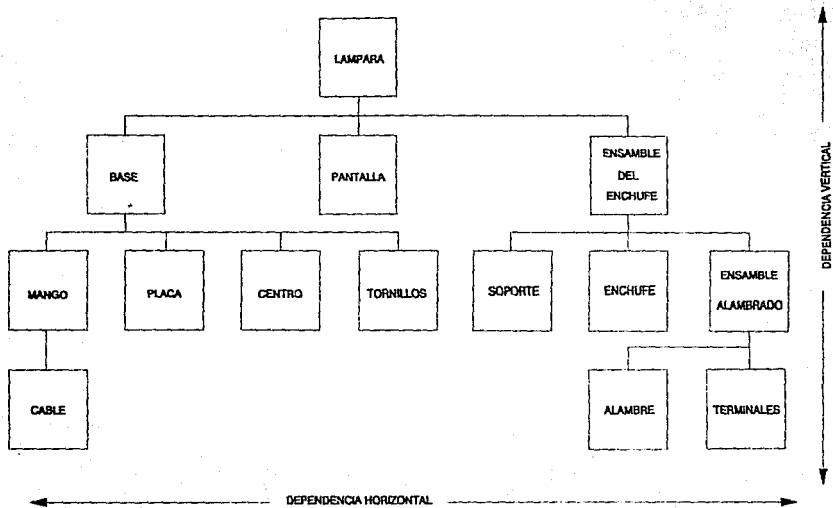


FIGURA # 2

ESTRUCTURA DE PRODUCTO DE UNA LAMPARA.



enchufe. Si sólo se tienen dos de los tres, no se puede ensamblar el enchufe. La demanda de la lámpara es independiente. Otro ejemplo de demanda independiente es el de cualquier componente cuando se necesita como refacción, es decir, el soporte por ejemplo puede tener una demanda independiente, al ser utilizado como refacción o bien para construir otro tipo de lámparas.

Para entender el principal problema de MRP I y cuál es la lógica para resolverlo, consideremos la rama izquierda de la estructura de producto de la lámpara que sería: la lámpara, la base de la lámpara, el mango y cable.

Supongamos que recibimos una orden de 25 lámparas. En inventario tenemos: 3 lámparas, 7 bases, 4 mangos, 16 metros de cable.

Para cada mango son necesarios 2 metros de cable. ¿Cuánto vamos a ordenar de cada componente? Una simple respuesta podría ser 22 lámparas, ya que sabemos que tenemos en inventario tres lámparas; 18 bases, ya que sabemos que tenemos 7 en inventario; 21 mangos ya que tenemos 4 en inventario y 34 metros de cable ya que tenemos 16 metros en inventario.

Pero para obtener la cantidad necesaria de cada componente, se debe analizar la estructura de producto por niveles de la siguiente manera:

Lámparas

Requerimiento	25
Existencias	3
Requerimiento neto	22

Bases (una por lámpara)

Requerimiento	22
Existencias	7
Requerimiento neto	15

Mango (uno por base)

Requerimiento	15
Existencias	4
Requerimiento neto	11

Cable (dos metros por mango)

Requerimiento	22
Existencias	16
Requerimiento neto	6

En cada caso note que el requerimiento de un subensamble es el requerimiento neto de el siguiente nivel.

Comparando estos requerimientos netos con los obtenidos al principio, los últimos son bastante menores y representan lo que realmente se necesita de cada componente para satisfacer la demanda de 25 lámparas. Este proceso debe combinarse con el conocimiento del tiempo que se tardan en entregarte un componente si es comprado o bien cuánto tiempo se necesita para su producción, para así tenerlo en el momento que se necesita.

Los tiempos necesarios para fabricar o comprar un componente se conocen como tiempos de entrega, para el ejemplo de la lámpara los tiempos de entrega son los siguientes:

Lámparas:	2 semanas
Bases:	1 semanas
Mangos:	2 semanas
Cable:	3 semanas

Si el pedido de lámparas debe ser entregado en la semana 27, las bases deberán estar listas en la semana 25 ya que necesitamos 3 semanas para tener listas las lámparas, a su vez los mangos deben estar listos en la semana 24 ya que se necesitan 2 semanas para terminar las bases y por último el cable debe estar listo en la semana 22 para poder empezar con los mangos. En la figura # 3 se muestra esquemáticamente lo anterior.

La esencia de la lógica del MRP puede ser expresada en tres puntos principales:

- * Dependencias horizontales y verticales.
- * Requerimiento neto.
- * Tiempos de entrega.

3. Teoría de Restricciones.

La creación de la Teoría de Restricciones es primeramente un esfuerzo de un hombre llamado Eliyahu Moshe Goldratt. Goldratt es un Físico que se vio

envuelto en problemas de diseño de sistemas de producción al ayudar a un amigo suyo que tenía una fábrica de corrales para pollos.

El amigo de Goldratt le pidió que diseñara un sistema de producción. Goldratt llamó a este sistema OPT Tecnología de Producción Óptima. Este sistema era bueno, pero la gente tenía que aplicarlo sin entenderlo, ya que Goldratt se negaba a explicar con detalle el algoritmo. Como un esfuerzo para evitar que siguiera sucediendo lo anterior Goldratt escribió el libro de La Meta en 1986, el cual explica el algoritmo en forma de novela.

El nombre de OPT cambió a Producción Sincronizada, lo cual causó confusión, ya que existían otros métodos de producción conocidos como Producción Sincronizada, finalmente surgió el nombre de Teoría de Restricciones. La Teoría de Restricciones representa un refinamiento de las ideas de OPT y Producción Sincronizada que se dió con la experiencia obtenida al aplicarlas en diferentes entornos.

Para definir La Teoría de Restricciones, es necesario saber que es una restricción; una restricción es cualquier cosa que pueda alejar al sistema de su meta. Esta definición indica que la Teoría de Restricciones va más allá de un simple sistema de planeación y control de la producción. Es necesario ahora definir lo que es la meta en una compañía; la meta en una compañía es ganar dinero en el presente y en el futuro. Todos conocemos los indicadores de resultados para saber si se está ganando dinero o no. Una empresa necesita ganar utilidades, que es el indicador absoluto de si se está ganando dinero. Pero no basta con tener utilidades para afirmar que se está ganando dinero, por ejemplo si una empresa gana 10

millones de dólares, e invirtió 20 millones, sería bastante bueno, pero si la inversión hubiera sido de 200 millones, estaría en problemas. Es necesario entonces un indicador adicional que muestre cuánto dinero se ha ganado con respecto al dinero invertido, un indicador como retorno sobre la inversión. Estos dos indicadores no son suficientes ya que existe la amenaza de quiebra para una empresa, por lo que es necesario un tercer indicador que es Flujo de Efectivo, una medida de supervivencia. El flujo de Efectivo es un indicador de nivel. Cuando se tiene suficiente liquidez, no es importante. Cuando no se tiene liquidez, nada más importa.

Existen tres categorías de restricciones, las restricciones de recursos internos, las restricciones del mercado y las restricciones por políticas de la empresa. Cada una de estas puede ser explicada con el siguiente ejemplo, considere una línea que tiene dos estaciones, la estación 1 produce 3.2 unidades al día. La estación 2 produce 3 unidades al día.

La demanda del mercado es de 4 unidades al día. En este caso, la estación 1 produce menos que la estación 2 y que la demanda del mercado, por tanto es una restricción interna y todos los recursos de la planta deberán marchar a el ritmo de ésta.

Ahora supongamos que la demanda del mercado es de 2.5 unidades al día, entonces ésta sería una restricción del mercado. Una restricción en el mercado existe cuando la capacidad de la planta es mayor que lo que demanda su mercado. Cuando el mercado es la restricción, éste debe marcar el paso a que se debe producir.

Si se tiene una política de un inventario en proceso de solo 2 unidades entre la estación 1 y 2, y cambiando ésta se aumenta la facturación, entonces habría que cambiarla y antes de cambiarla ésta sería una restricción por políticas de la empresa.

Los cinco pasos de la Teoría de Restricciones son los siguientes:

- (1) Identificar las restricciones.
- (2) Decidir cómo explotar la restricción.
- (3) Subordinar todos los recursos a la decisión 2.
- (4) Elevar la restricción, es decir aumentar su capacidad, ya que al ritmo de ésta caminará toda la planta.
- (5) Si en el paso cuatro la restricción es eliminada, no permitir que la inercia sea una nueva restricción.

Para ilustrar los cinco pasos en acción, suponga una línea de producción con dos estaciones, la estación 1 produce 3.2 unidades al día y la estación 2 produce 3 unidades al día, con una demanda en el mercado de 3.10 unidades al día. Se está operando la línea permitiendo un inventario en proceso de 2 unidades. Conociendo un poco acerca de la Teoría de Restricciones, se decide aplicarla. En el paso uno identificamos que la restricción es la estación 2. En el paso dos decidimos proteger la restricción con un amortiguador de material, reduciendo la variabilidad en la estación 2, e incrementando la capacidad de la estación 1, el amortiguador de material se utilizara cuando la cola a la estación 2 sea menor que 3 unidades. En el paso 3, subordinamos las salidas de la estación 1 a la capacidad de la estación 2.

Esto se logra manteniendo ociosa a la estación 1 cada vez que la cola a la estación 2 esté llena.

Si la estación 1 no se subordina a la estación 2, la estación 1 generara inventario y la producción en proceso en espera de entrar a la estación 2 crecerá indefinidamente.

El paso 4 generalmente requiere recursos adicionales como la compra de una nueva máquina o subcontratar. Suponga que se puede subcontratar y surten cada tercer día una unidad de producto terminado, por tanto la planta incrementará su producción en 0.5 unidades al día.

El paso 5 en este momento es muy importante ya que se incrementó la capacidad de la restricción de 3 a 3.5 unidades al día, la nueva restricción ahora es el mercado ya que como se mencionó la demanda es de 3.1 unidades al día. Si se permite que la estación 2 siga marcando el paso, se acumulará producto terminado a una tasa de 0.4 unidades al día. Acumular este inventario significa pérdidas para la empresa, se ha creado una inercia que limita las ganancias.

Es muy importante reconocer que según se opere una planta, aunque sea tan simple que solo tenga dos estaciones de trabajo en su línea de ensamble, se puede eliminar una restricción interna y al mismo tiempo se genere una restricción de mercado.

Para una empresa que nunca ha implementado Teoría de Restricciones, se recomienda que antes de identificar una restricción interna, se busquen las

restricciones por políticas de la empresa, ya la mayoría de las empresas se manejan a base de eficiencias y rendimientos de máquinas que reflejan sólo una buena utilización de estas en forma individual. La velocidad de producción debe ser dictada por la estación más lenta y por el mercado. La velocidad que marquen, generará tiempos ociosos en otras estaciones, pero si no se tienen estos tiempos ociosos lo único que se logra es que el inventario tienda hacia el infinito. Cualquier política que esté en conflicto con un tiempo ocioso debe ser cambiada antes de que una restricción interna marque la velocidad de producción.

En la Teoría de Restricciones el concepto de costos es substituido por indicadores globales de operación, es decir, no se basa en los costos para tomar decisiones sino en los indicadores globales de operación que son los siguientes:

Facturación: la velocidad a la cual una organización genera dinero a través de las ventas.

Inventario: todo el dinero que el sistema invierte en la compra de cosas que pretende vender. Esta definición de inventario se desvía de las definiciones tradicionales puesto que excluye el valor agregado de la mano de obra y los gastos generales de fabricación.

Gastos de Operación: todo el dinero que el sistema gasta para poder transformar el inventario en facturación. Esta definición incluye no sólo a la mano de obra directa, sino también la gerencia, las computadoras e incluso las secretarías. Si el trabajo de una secretaria no es auxiliar en la transformación de los

inventarios en facturación, entonces su sueldo no será un verdadero gasto de operación sino tan solo un desperdicio.

La meta es ganar dinero, si se realizan acciones que incrementen los indicadores de resultados, utilidad retorno sobre la inversión y flujo de efectivo, en forma simultánea se avanzará en la dirección correcta.

Cuando se incrementa la facturación sin afectar adversamente ni los inventarios ni los gastos de operación, entonces la utilidad neta, el retorno sobre la inversión y el flujo de efectivo se incrementan simultáneamente. Se logra el mismo resultado al reducir el gasto de operación sin afectar de manera adversa a la facturación o los inventarios. Al analizar el impacto de reducir los inventarios el resultado no es el mismo. Reducir los inventarios incrementan sólo el retorno sobre la inversión y el flujo de efectivo. Aparentemente no tiene impacto sobre la utilidad neta, pero si tiene un efecto sobre los tres indicadores de resultados, pero es un impacto indirecto a través del canal del cargo por manejo de inventarios.

4. Just in Time.

Los japoneses han abarcado una considerable porción del mercado mundial, gracias a su progreso en manufactura. Este progreso se debe a su estilo de administración, al desarrollo y adaptación de nuevas tecnologías, y al uso de nuevos métodos de administración y control de materiales.

JIT más que un método de administración y control de materiales es una filosofía, cuyo objetivo es eliminar todas las fuentes de desperdicio incluyendo el inventario innecesario y los desperdicios en la producción.

Para entender esta filosofía es necesario analizar algunas características de Japón. Japón tiene una superficie de kms. y el 80% de esta son montañas. Es fácil ver que tiene una limitación de espacio considerable. Además tienen muy pocos recursos por lo cual, tratan de evitar los desperdicios al máximo. En manufactura el inventario es considerado como un gasto y el desperdicio como tirar el dinero a la basura. Como el terreno es caro, las fábricas y el flujo de materiales debe ser muy eficiente; es muy reducido el espacio como para darse el lujo de tener grandes almacenes para guardar inventario.

Uno de los tipos más comunes de manufactura es la producción masiva, frecuentemente llamada manufactura repetitiva. Automóviles, aparatos, y muchos otros productos son fabricados de esta manera. En la manufactura repetitiva, como su nombre lo indica, las mismas o bien operaciones similares son repetidas una y otra vez, con un flujo ininterrumpido de materiales a través de la secuencia de operaciones. A través de la manufactura repetitiva, los inventarios y los tiempos de proceso pueden ser reducidos, y por tanto la productividad aumenta y el costo es menor. Los japoneses por todo lo anterior desarrollan JIT.

El concepto de producción Justo a tiempo fué desarrollado por Toyota y después adoptado por otras compañías japonesas. Hoy en día algunas compañías japonesas utilizan justo a tiempo. En 1987 el 25% de compañías americanas utilizaban JIT, se estima que para 1993 el porcentaje sea de más del 55%. El

principio fundamental de JIT es producir las unidades necesarias en la cantidad exacta en el momento indicado es decir Justo a Tiempo. Esto suena similar a la idea de MRP planeación de requerimiento de materiales. En MRP la idea es tener disponibles los productos cuando y en donde se necesitan, en JIT los productos se fabrican sólo cuando son requeridos. El objetivo de JIT es crear un flujo rápido y continuo de todos los productos desde el momento en que los materiales y partes compradas son recibidas hasta el momento en que el producto final es embarcado para el cliente. Idealmente, el número de partes producidas en una planta o compradas a un proveedor en todo momento debe ser solo lo suficiente para producir una unidad del producto final. Los inventarios no son necesarios, o al menos son mínimos.

Son muchos los pasos a seguir para alcanzar los objetivos del JIT. Se forman células de trabajo para optimizar el flujo de materiales en la planta, un trabajador es asignado a varias máquinas, los tiempos de preparación son reducidos, y el control de calidad es enfatizado. JIT es la integración de estas técnicas en un sistema organizado. JIT es un simple regreso a lo básico, utilizar los recursos humanos y las máquinas de manera que se elimine cualquier desperdicio.

a. Los componentes de JIT.

Son cuatro los principales componentes de JIT:

- * Layout y métodos de producción
- * Kanban
- * Control de calidad total

* Proveedores (7)

Para que un sistema justo a tiempo funcione de la mejor manera posible se tienen que llevar a cabo muchos cambios en la forma de producción tradicional. Estos cambios requieren de una modificación en el diseño de la planta y en el flujo de materiales. Además de que los tiempos de preparación deben ser reducidos.

En una compañía típica el material es transportado del camión de un proveedor a un almacén, después es transportado del almacén a la planta y es vuelto a almacenar en ésta. En una planta común el material es transportado entre departamentos durante las operaciones de manufactura. Se incurre entonces en costos innecesarios de inventario, manejo de materiales, retrasos en producción, etcétera.

Con Justo a Tiempo, el layout debe proporcionar un flujo continuo. El layout debe ser en línea recta o manejar células de producción que implican tecnología de grupos.

La tecnología de grupos combina varias máquinas de diferentes tareas en un centro de trabajo, las tareas se pueden llevar a cabo sin tener grandes inventarios en proceso. Las piezas del equipo se mantienen cercanas entre sí y conectadas por pequeñas bandas transportadoras. Como resultado, los materiales o las partes fluyen de uno en uno de una máquina a otra. El inventario es reducido a niveles mínimos, y los operadores pueden mover una pieza a la vez sin necesitar de elevadores de carga o equipos pesados de manejo de materiales. Además el layout de grupos permite a los operarios manejar más de una máquina a la vez, con esto se

incrementa la eficiencia. En este caso los trabajadores deben ser entrenados para saber manejar diferentes máquinas. La automatización por medio de robots es frecuentemente utilizada para operaciones rutinarias en las células de producción. Esto permite a los trabajadores atender varias máquinas mientras los robots cargan partes.

Un ejemplo para ilustrar los beneficios de mejorar un layout se puede ver en la planta de Omark's Guelp, en Ontario, en donde se fabrican sierras de cadena. La distancia que recorría el producto en la planta era de 2620 pies en noviembre de 1982 y el tiempo de flujo era de 21 días. Después de dos años, la distancia se redujo a 173 pies y el tiempo a 3 días acomodando las máquinas de operaciones similares juntas y eliminando inventario en proceso.

En el piso de producción debe haber una cuidadosa coordinación entre los procesos. Los procesos deben trabajar a un ritmo tal que no se produzca más que lo necesario en el momento y cantidad exactos. Para esto es muy importante que un sistema Justo a Tiempo minimice la fluctuación en la producción demandada. Esto va acompañado haciendo lotes de producto terminado de tamaño pequeño es decir que se tienda a lotes de tamaño uno.

Los tiempos de preparación deben ser reducidos al máximo para que el sistema Justo a Tiempo sea más efectivo.

Estas herramientas de apoyo únicamente podrán ser utilizadas para aquellas empresas que previamente han hecho un estudio de qué es lo que más les beneficia, de cuál es la herramienta que mejora el servicio en cuanto a rapidez y control, de la

facilidad de implantar en cuanto a costos, cambios y tiempo que no les perjudiquen a la hora de implantarlos.

Conjuntamente con estas herramientas de apoyo antes mencionadas, el siguiente capítulo propone seguir un procedimiento evaluando distintos aspectos en donde cada empresa puede verificar en que área pudiera tener algún problema en cuanto a la calidad de su servicio y por tanto tratar de mejorarlo.

CITAS BIBLIOGRAFICAS

(capítulo III)

- (1) Cfr. Picazo, Luis, Ingeniería de Servicios, México, Ed. Mc Graw Hill, 1991, 6a Edición, p. 126.
- (2) Ibidem, p. 27.
- (3) Cfr. Vincent, La Administración Corporativa Basada en la Información, México, Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., 1991, p. 111.
- (4) Cfr. Evans, Anderson, Sweeney, Williams, Applied Production & Operations Management, Estados Unidos de América, Ed. West, 1990, 3a edición, p. 628.
- (5) Cfr. Goldratt, Eliyahu, The Goal: A Process of Ongoing Improvement, Nueva York, Ed. North River, 1989, p. 93.
- (6) Cfr. Evans, Op. Cit. nota 4, p. 706.
- (7) Ibidem, p. 707.

CAPITULO IV

IV. MODELO DE SERVICIO.

Este modelo pretende dar lineamientos de sentido común para que las empresas logren el fin para el que fueron creadas. Cada empresa debe tener clara su misión y detectar sus necesidades; así, tomar de cada uno de los pasos propuestos en el modelo lo más útil para su fin.

Es muy fácil pensar que un programa de servicio que dió resultado en alguna empresa va a funcionar en cualquier otra, sin embargo una empresa que copia y no entiende el programa y sus metas, difícilmente tendrá éxito. Por ejemplo, en el capítulo # 3 de Herramientas de Apoyo, se proponen distintos programas de producción como son: MRP, JIT, Teoría de Restricciones; o bien tecnológicos como son : código de barras, correo electrónico, etcétera. Todos estos son excelentes programas pero no significa que puedan ser adaptados por cualquier empresa.

Nuestro modelo propone una revisión en cada parte del proceso para identificar problemas, así como cuellos de botella, establecer prioridades a solucionar mediante el involucramiento de la gente que está directamente relacionada con estos, guiada por una gerencia de servicios.

El modelo propuesto consta de cuatro pasos:

- A. Crear un Departamento de Calidad y Servicio.**
- B. Diagnóstico de la Calidad y Servicio de la Empresa.**
- C. Implantación de Soluciones al Diagnóstico obtenido.**
- D. Monitoreo de la Calidad del Servicio.**

A continuación se explican los cuatro pasos del modelo propuesto:

A. Crear un Departamento de Calidad y Servicio.

¿Para qué un Departamento de Calidad y Servicio?, hoy por hoy en cada uno de los departamentos de una empresa, existen procesos y procedimientos que fueron óptimos cuando se crearon; con el paso del tiempo se vuelven ineficientes. Esto se debe a que las personas directamente relacionadas con los procesos y procedimientos, no tienen el tiempo necesario para darles una revisión adecuada y pensar en soluciones que corrijan las ineficiencias.

Es primordial un departamento independiente cuya única función sea estudiar y evaluar los procesos y procedimientos actuales en cada área de la empresa para optimizar de manera integral su correcto funcionamiento.

Para la formación del Departamento de Calidad y Servicio se debe reclutar gente nueva e incorporar a gente de la empresa.

¿A qué nos referimos con gente nueva?, a profesionistas con experiencia en servicio y posiblemente gente que nunca ha trabajado. Con esto aseguramos nuevas ideas, nuevas formas de hacer las cosas y lo más importante un pensamiento objetivo.

Incorporar a gente de la empresa ya que para la resolución de cualquier problemática es necesario el conocimiento y experiencia que tiene esta gente.

Así, con ideas nuevas y un amplio conocimiento de la evolución de la empresa, se dará el mejoramiento continuo que se busca.

B. Diagnóstico de la Calidad y Servicio de la Empresa.

El Departamento de Calidad y Servicio asignará personal a cada una de las áreas para hacer un diagnóstico de los procesos y procedimientos actuales tomando en cuenta los siguientes puntos de acuerdo a la satisfacción de los clientes:

- * Evaluación de costos.
- * Mercado Global.
- * Tiempos de entrega.
- * Incertidumbre.
- * Inventarios.
- * Adaptabilidad.
- * Calidad.
- * Mantenimiento.
- * Flujo de información.
- * Selección de personal.
- * Trabajo en equipo.
- * Simplificación de la operación para el cliente.
- * Integración.
- * Servicio.

Por supuesto que cada uno de estos elementos trae consigo algunas preguntas que se deben evaluar en primer término para poder hacer un buen diagnóstico.

EVALUACION DE COSTOS:

En cada departamento se analizará lo siguiente:

- ¿Qué representa más alto costo para el departamento?
- Revisar que la reducción del costo no afecte en la Calidad ni en el Servicio.
- Establecer prioridades.

MERCADO GLOBAL

- ¿Se entiende el entorno económico mundial?
- ¿Quiénes son los principales competidores extranjeros?
- El ciclo de vida de nuestro producto ¿es óptimo?

TIEMPOS DE ENTREGA

- Hay que identificar y poner por escrito los tiempos actuales de entrega al cliente. Esto es, revisar el tiempo de procesos y procedimientos para poder así comparar con el tiempo estándar y con el tiempo que maneja la competencia.

También es necesario identificar los cuellos de botella, es decir, la parte del procedimiento o proceso que se lleva mas tiempo.

INCERTIDUMBRE

- De lo que se planea en cada departamento, ¿qué tanto se cumple?
- ¿Están preparados los departamentos para contingencias?, ¿con cuánta certeza trabaja la gente?
- ¿Existen estándares de desempeño para todos los procesos y procedimientos?

INVENTARIOS

- ¿Cuáles son las características del sistema de control de inventarios actual?
- Producción y mercadotecnia ¿trabajan en equipo?
- ¿Existe un plan de producción uniforme?
- ¿Existe una planeación de recursos para la producción? (proveedores , personal, tiempos de entrega, maquila extra, etcétera).
- ¿Qué tamaños de lote se manejan en la producción?

ADAPTABILIDAD

- ¿Qué tan flexibles son nuestros procesos y procedimientos?
- ¿Qué tan fácil es manejar diferentes volúmenes de producción?

CALIDAD

- ¿Están conformes nuestros clientes con los productos?
- ¿Existen estándares de calidad en nuestros productos?

MANTENIMIENTO

- ¿Existe un mantenimiento continuo?
- ¿Existe equipo, refacciones y personal capacitado adecuadamente para esta tarea?

FLUJO DE INFORMACION

- ¿Se encuentran todas las áreas de la empresa integradas y comunicadas en forma adecuada?
- ¿Existe pleno conocimiento por parte del personal de la empresa de los productos, procesos y procedimientos?
- ¿Existe algún sistema de comunicación interna?
- Los problemas de mal servicio, reportados por los clientes, ¿son resueltos oportuna y eficazmente?
- La capacidad de respuesta desde el proveedor hasta que el producto se encuentra en manos del cliente ¿es eficiente?

SELECCION DE PERSONAL

- ¿Existe una descripción de los puestos?; es decir, las características necesarias en la persona que se va a designar a cada puesto.
- ¿Los empleados cumplen con las características que describen su puesto?
- Los empleados, ¿reciben una capacitación adecuada y continua?
- La empresa, ¿se preocupa por el desarrollo de los empleados?
- ¿Los empleados están motivados?

- ¿Existen programas que satisfagan las necesidades de desarrollo de los empleados?

- ¿Todos los empleados están involucrados en la cultura de servicio?

TRABAJO EN EQUIPO

- ¿Existe apoyo mutuo entre departamentos, para la resolución de actividades diarias?

- ¿Existe trabajo en equipo entre proveedores, dentro de la organización y con los clientes?

- ¿Es la estructura organizacional lo que impide un buen trabajo en equipo?

SIMPLIFICACION DE LA OPERACION PARA EL CLIENTE

- ¿Son demasiadas las operaciones que tiene que efectuar el cliente en el proceso?

- ¿Los productos que se fabrican son de fácil uso para el cliente?

INTEGRACION

- ¿Existen sistemas computacionales para la comunicación interna y externa?

- ¿Existen líneas de comunicación directa para con clientes y proveedores?

- ¿La empresa está continuamente informándose acerca de nuevos sistemas de integración y comunicación?

SERVICIO

- El nivel de servicio que da la empresa, ¿es el esperado por los clientes?
- ¿Existe un servicio profesional?
- ¿El servicio es oportuno en cualquier situación para el cliente?
- ¿Existe un proceso de mejora continua en el servicio?
- ¿Existe una cultura de servicio en la empresa?
- ¿Se le da un trato personal al cliente ?

C. Implantación de Soluciones al Diagnóstico obtenido.

En esta parte del Modelo, se trata de dar ideas y lineamientos para resolver los problemas encontrados por el Departamento de Calidad y Servicio. Para lo cual se seguirá el orden establecido en el diagnóstico.

EVALUACION DE COSTOS

Las reducciones de costos deben hacerse de acuerdo al proceso global de mejoramiento de la empresa. Si una reducción en el costo de algún proceso o procedimiento, adquisición de materia prima, personal, implicara un mal servicio o una mala calidad sería incoherente llevarla a cabo.

En el establecimiento de prioridades en la reducción de costos se debe tomar en cuenta que será más importante para la empresa una reducción de un 40 o 60 por ciento que de un bajo porcentaje.

Las empresas que se dedican a reducir costos en porcentajes pequeños quizás estén dedicando demasiado tiempo a algo que no va a representar una verdadera mejora.

Por ejemplo, una empresa que maneja dos tipos de clientes: a. clientes que le cuestan más o igual de lo que le benefician; y b. clientes que le dan bastante beneficio al mismo costo que los clientes a. Por tanto la empresa debe transformar su mercado a clientes b. mediante promociones, nuevos productos, un servicio excelente, etcétera. Con esto aunque la reducción del costo no es directa el margen costo-beneficio es mayor.

MERCADO GLOBAL

No sólo por la entrada del TLC (Tratado de Libre Comercio), sino por que el mercado del mundo libre ha aumentado diez veces desde 1970 hasta comienzos de los 90's; y se ha duplicado de 1980 hasta comienzos de los 90's. Una empresa que no tome en cuenta a su competencia extranjera corre el riesgo de que ésta entre en su país y la desplace.

Lo que las empresas mexicanas deben tomar en cuenta, son principalmente los nuevos productos, la tecnología para fabricarlos, la mano de obra calificada y los nuevos sistemas computacionales utilizados a nivel mundial.

Al fabricarse nuevos productos se debe contemplar que los ciclos de vida en el mercado global son muy cortos debido a que la competencia está continuamente mejorando su producto o el de la competencia, lo que hace más atractivo al

consumidor conseguir lo más nuevo y eficiente. Esto de alguna manera afecta a las empresas que no están preparadas para innovar o ponerse al margen del mercado global.

El nuevo entorno económico internacional no ha hecho más que subrayar la importancia del talento empresarial en el concurso de las naciones y de los nacientes bloques económicos. Es por ello que la formación de empresarios y la consolidación de una cultura empresarial serán elementos sin los cuales un país difícilmente podrá insertarse con éxito en la economía internacional de las próximas décadas. El desarrollo de un país depende en gran medida de la inteligencia y creatividad de sus empresarios, así como de la calidad y eficiencia de su cultura empresarial orientada al servicio.

C. TIEMPOS DE ENTREGA.

Una empresa debe reducir en forma significativa el tiempo de entrega al cliente. Los tiempos de entrega serán tan largos como la empresa los tolere.

Es muy común que no se entienda el concepto de tiempo de entrega, esto es por que los administradores creen que aumentando los plazos de entrega dan al departamento de producción una mayor oportunidad de solucionar sus problemas. Pretender buscar un mayor control en la producción aumentando los tiempos de entrega, equivale a apagar fuego rociando gasolina. Una empresa debe exigir plazos más cortos ya que con plazos más amplios es imposible planear y controlar prioridades; con plazos más cortos el área de fabricación se libera de inventarios en

proceso, de conflictos entre prioridades para fabricar y de problemas de producción; y los tiempos de entrega cortos son los únicos controlables.

No se debe tratar de reducir los tiempos de entrega obligando a trabajar más rápidamente, sino como se dijo anteriormente identificar los tiempos de cada actividad, es decir lo que está ocurriendo actualmente. Hay que conocer los tiempos de entrega de la competencia nacional y extranjera; entre más se conozca de esto se podrá establecer una meta más óptima. Para asegurar que se cumple con la meta con respecto al plazo final, el resultado de la suma de los tiempos por reducir en cada actividad debe ser menor que la reducción necesaria para cumplir con la meta.

Por ejemplo si la meta es reducir el plazo a cuatro días, la suma de las metas de cada actividad debe dar un plazo de tres días o tres días y medio, pues si no se rebasan las metas en cada una de las actividades, estará en peligro el cumplimiento de la meta general del tiempo de entrega.

D. INCERTIDUMBRE.

Cuando se reduce al mínimo posible la incertidumbre, se genera un ámbito de quietud, orden y estabilidad de tal manera que la continuidad y la armonía se dan en un entorno libre de crisis, de interrupciones y de errores.

No son parte de una empresa los eventos que producen quebraderos de cabeza tales como programas de desarrollo de productos malos, problemas de calidad, problemas de clientes insatisfechos, problemas de mantenimiento, empleados no competentes, un ambiente de trabajo desagradable, etcétera.

Se debe trabajar bajo certeza, haciendo que las cosas se elaboren conforme a un plan, establecerse estándares estrictos y que se cumplan con disciplina para: calidad del producto, buen servicio al cliente, la misma información en todos los establecimientos, desempeño de los procesos y procedimientos, etcétera.

La disciplina es cumplir con un estándar y no aceptar ningún otro desempeño más que aquél que sea conforme o lo supere. Todos los integrantes de la empresa deben tener la disciplina de hacer su tarea bien desde la primera vez.

Para reducir la incertidumbre hay que comenzar identificando los eventos que han causado sorpresas, crisis o cambios en los planes. El departamento de calidad y servicio debe designar a personal de cada área para que registren este tipo de eventos. Una vez identificados los eventos, se debe verificar si existe un estándar para cada uno de éstos, si es claro o si es entendido por el personal.

Con respecto a lo anterior proponer mejoras en los estándares o nuevos estándares, los cuales se deberán evaluar continuamente hasta que se logre la eliminación de la incertidumbre.

E. INVENTARIOS.

Algunas empresas crean inventarios por motivos que parecen justificables. Como por ejemplo mejorar el servicio al consumidor, aumentar la eficiencia de la producción y tener precios reducidos; desafortunadamente para lograr lo anterior tienen grandes inventarios.

El intento que algunas empresas hacen de reducir sus inventarios puede conducirlos al éxito o al fracaso. Las empresas tendrán éxito si eliminan los problemas debido a los cuales tuvieron que crear grandes inventarios, por ejemplo:

- Los inventarios de producto terminado pueden reducirse y al mismo tiempo mejorar el servicio a los consumidores, al reducir en forma significativa los tiempos de entrega.

- Los inventarios en proceso pueden reducirse y al mismo tiempo aumentar la eficiencia de producción, al reducir significativamente los tiempos de preparación.

- Los inventarios de materia prima pueden reducirse y también lograr descuentos, al trabajar con los proveedores como si fueran parte del mismo equipo.

Sólo cuando se eliminan los problemas que conducen a crear grandes inventarios se reducen drásticamente los costos totales de la producción.

Los departamentos de producción y mercadotecnia deben mejorar su comunicación en relación con el mercado, las expectativas de los consumidores y los pronósticos de ventas. De esta manera el departamento de producción va a comprender mejor su misión, lo cual se traducirá en inventarios reducidos.

La reducción significativa en los tamaños de lotes de producción y de los tiempos de preparación, equilibrar las operaciones mediante centros integrados de producción, flujo continuo, estandarización, establecer un control de producción y

de inventarios sencillo y transparente, trae como consecuencia la reducción de inventarios.

ADAPTABILIDAD.

La producción debe ser más flexible. Esto implica centros de producción con enfoque integrador, lotes más pequeños de producción, equipos versátiles y empleados con muchas habilidades. El equipo debe seleccionarse con suficiente visión para satisfacer los requerimientos actuales y futuros; con poco incremento en la inversión se debe obtener una flexibilidad a largo plazo.

Para satisfacer la amplia gama de requerimientos y exigencias de los clientes es necesaria una planta flexible, es decir, una planta con capacidad holgada y líneas múltiples de producción en las cuales no implique grandes cambios o inversiones la diversificación de productos.

Cuando el personal de la empresa posee diversas habilidades identifica y resuelve mejor los problemas de calidad. El poseer varias habilidades elimina barreras entre tareas y permite que los trabajadores aumenten la rapidez, la eficiencia, la calidad y las utilidades de la empresa.

Las instalaciones, las operaciones y el personal deben llegar a ser más modulares. Las instalaciones modulares deben permitir hacer cambios fácilmente en los volúmenes de producción.

CALIDAD.

La calidad no es una técnica, sino una actitud mental y una forma de vida, es responsabilidad de la alta gerencia, no es corregir lo hecho sino prevenir lo que se va a hacer.

En una empresa el proceso de calidad debe comenzar en lo que percibe el cliente externo hasta el rincón más escondido de la empresa. Se deben descubrir las necesidades reales y las expectativas de los clientes.

Para responder a las necesidades e inquietudes de los clientes se necesitan varias cualidades que afectan en la calidad, como lo son: cortesía, atención rápida, confiabilidad, atención personal, simpatía, personal bien informado. Por otro lado el producto también debe tener ciertas cualidades como lo son: el costo del producto o servicio, fácil de operar incluyendo además todos los beneficios para el cliente, garantías y mantenimiento del producto.

La calidad como factor competitivo debe dirigirse a crear clientes satisfechos, esto significa que se debe mantener un equilibrio constante entre la calidad del producto y la calidad del servicio. A largo plazo, el factor más importante que afecta a una empresa es la calidad de sus productos y servicios, puesto que contribuye para producir más utilidades y para ganar mayor participación en el mercado.

Es necesario establecer estándares de calidad que sean revisados y si es necesario mejorados día a día, para así, lograr la completa satisfacción del cliente.

MANTENIMIENTO.

En muchas empresas no se da atención a la tarea del mantenimiento. Se piensa que el mantenimiento no añade valor al producto y de que, por tanto, el mejor mantenimiento es aquél que cuesta menos dinero.

Es necesario que en una empresa exista un mantenimiento preventivo, se debe capacitar al personal encargado de esta tarea.

FLUJO DE INFORMACION.

Un sistema efectivo de información debe enfocarse como un medio para hacer más eficiente y efectiva a una empresa. En cualquier empresa los flujos de información representan las variables más críticas para determinar la velocidad y certeza de las decisiones que se toman y con ello, la calidad en las respuestas.

La información sobre el cliente debe captarse del mayor número de contactos que se tengan con él, para diseñar mejores servicios y aun productos y nuevos negocios, además de incorporarlo a una base de datos para darle un seguimiento continuo.

Las computadoras y las telecomunicaciones están transformando la estructura básica de las empresas, cualquier negocio competitivo debe utilizar la nueva tecnología sea para mejorar sus productos y servicios o para crear otros.

La tecnología de las computadoras puede transferir mayor información no sólo más rápido y a menor costo, sino también más selectivamente. Los sistemas actuales ayudan a la gente a encontrar, filtrar y elegir en función de sus intereses. Todas estas tecnologías utilizadas en forma conjunta aceleran el proceso informativo de las empresas, es decir la velocidad con la que se pueden tomar decisiones.

SELECCION DE PERSONAL.

Como consecuencia de la orientación al cliente, que implica una renovación en el comportamiento del recurso humano, surgen requerimientos definidos:

- Las empresas generalmente necesitan tanta inversión, o más, en la gente pensante, que en tecnología.

- La gente operativa caracterizado por su desempeño rutinario se transforma en gente pensante que soluciona problemas y toma decisiones en su relación de servicio al cliente.

- La tecnología que se canaliza hacia la gente de operación, la apoya y no la sustituye.

- El reclutamiento y selección de personal en los niveles operativos es tan importante como el que se hace para niveles gerenciales.

- El manejo de incentivos y compensaciones se plantea en función a resultados y desempeño de su posición de contacto al cliente.

- La actuación del personal de línea en contacto con el cliente se mide no sólo por la productividad basada en reducir costos, sino más bien en su desempeño para crear clientes satisfechos que regresen a la empresa y eleven su nivel de compras.

- La información y la comunicación son factores de integración, tanto entre el personal internamente, como de éste con otros sistemas externos -clientes y proveedores-.

La idea es hacer de cada individuo un agente pensante de cambio y decisión, que requiera menos supervisión y se oriente a resultados en su desempeño de tratar y servir al cliente. Como consecuencia de esta actuación es de esperarse que el cliente mantendrá una lealtad a la empresa y formará parte de su futuro, como generador de ingresos.

Una estructura en donde existe personal pensante, exige un desarrollo constante basado en el aprendizaje y en el manejo de la información; así como un manejo de relaciones, disciplina y compromiso entre los compañeros y la empresa para lograr menor rotación de su personal y mayores volúmenes de venta.

TRABAJO EN EQUIPO

Se debe dar trabajo en equipo entre departamentos, entre los grupos de trabajo de cada departamento, así como entre proveedores, empresa y clientes.

Una empresa que desarrolle eficazmente el trabajo en equipo siempre busca la amistad entre clientes y proveedores como una relación positiva y de ganancia mutua. La empresa trabajará con pocos proveedores y a largo plazo, integrándose a través de un sistema común de seguimiento y control de materiales.

Los proveedores y clientes trabajarán en forma conjunta y se comprometerán a ayudarse mutuamente, teniendo una visión dinámica y consistente de la producción haciendo de esto un proceso de mejoramiento conjunto.

Es muy importante que toda la burocracia, el individualismo exagerado y los juegos de poder se eliminen.

Las características de un trabajo en equipo son:

- Visión compartida hacia donde se dirige el equipo.
- Valores compartidos éticos del negocio y no en reglas de lo que hay que hacer y evitar.
- Expectativas compartidas bien definidas, son la base para el buen trabajo en equipo.
- Compromiso compartido para conseguir el éxito mutuo y la cooperación entre todos.

- Confianza compartida de que cada integrante desempeña su papel y confía en los demás.

- Responsabilidad compartida tanto en el éxito como en los problemas tomando en cuenta los esfuerzos y el desempeño del equipo.

- Recompensas compartidas como el ingrediente más importante del éxito de una empresa.

SIMPLIFICACION DE LA OPERACION PARA EL CLIENTE.

A los clientes les agrada comprar donde es fácil. A nadie le gusta entrar en un comercio y ser ignorado o tratar con un empleado que no sea de ninguna ayuda, de esta manera el cliente se dará la vuelta y se irá. Simplemente cuando el cliente llega a un establecimiento y tiene que hacer cola en las cajas saturadas de gente, muchas veces prefiere no hacerla, regresar en otro momento o encontrará otro establecimiento de la competencia en el que no pierda tanto tiempo.

O por ejemplo, si para comprar un artículo el cliente tiene que formarse en cuatro o más mostradores para que le den el artículo o sencillamente el mantenimiento o los accesorios que tiene el producto son excesivos, a menos que sea de gran necesidad el cliente los va a adquirir.

Estos son ejemplos de lo que pasa si el servicio de la empresa es difícil o lento, si hay atención o no; el cliente no debe sentir que pierde el tiempo cuando visita la empresa, al contrario, debe sentir que su tiempo está siendo aprovechado y que gana con la empresa para que regrese.

Es necesario estudiar los procedimientos actuales y evaluar si las operaciones que tiene que efectuar el cliente son reducibles al mínimo para evitarle complicaciones.

Hay establecimientos en los cuales es imposible o prácticamente imposible reducir el tiempo de espera en cola, cuando esto ocurre es necesario recurrir a mecanismos que hagan la espera del cliente más placentera como por ejemplo regalar dulces en las filas, instalar revistas en cajas u otras distracciones, indicar el tiempo aproximado de espera en la cola, etcétera.

M. INTEGRACION.

Ha sido tradicional que a las organizaciones se les analice por sus áreas funcionales -ventas, producción, finanzas, etcétera- o bien bajo esquemas del comportamiento humano u otros, los cuales son enfoques válidos para cumplir determinados propósitos. No obstante, también es cierto que dichos enfoques tienen sus limitaciones, principalmente por que se observa y analiza a la empresa como un sistema cerrado, cuando su verdadera naturaleza es ser un sistema abierto.

El modelo en cuestión tiene la finalidad de proyectar a la empresa en toda su magnitud, cubriendo las interacciones que tiene con otras empresas con sus principales receptores. Es un enfoque que amplía a la organización en espacio, para que sus gerentes adviertan oportunidades en tiempo y hacia el futuro.

Con ese enfoque, una empresa alcanza nuevas dimensiones, porque se le observa como flujos de información que se extienden desde la concepción y diseño

de un producto y del desempeño de los proveedores, hasta el cliente final, pasando por las funciones de producción, distribución, ventas y cliente.

Examinar a una empresa en forma integrada es redefinir su estructura de organización y ampliarla hacia otras organizaciones con las cuales interactúa. El concepto de empresa integrada es un elemento clave en la formulación de una visión estratégica del negocio y es clave para la formulación de estrategias competitivas.

El modelo de empresa integrada en consecuencia, nos permite considerar a la organización como "una cadena o proceso de transformación que se extiende desde los proveedores de insumos hasta los receptores -clientes o consumidores finales-".

Para mejorar los servicios y generar valor agregado, el camino a seguir es identificar a todos los "clientes" que intervienen en el proceso, esto incluye tanto a los clientes internos (empleados) como a los clientes externos (intermediarios o consumidores finales). La identificación de los clientes tiene el propósito de conocerlos y aún redefinirlos, tanto para precisar sus necesidades y deseos, como para replantear la misión, las estrategias y el segmento del mercado que abordará la empresa.

Para lograr una perfecta integración se debe hacer lo siguiente:

- Identificar en la cadena o procesos todos aquellos contactos personales tanto con clientes internos como externos, dándoles importancia tanto por el significado que tienen como momentos de verdad o contactos de oportunidad.

- Examinar el contenido informativo del producto, tanto por su peso específico en relación al costo total como por los conceptos que la integran, ya que de ellos se podrá crear valor y mejorar el servicio.

SERVICIO.

Está claro que en la nueva competencia mundial, las empresas deberán buscar ventajas competitivas constantes centradas en clientes satisfechos. En México podemos afirmar que en general el servicio es terrible, casi toda la gente ha tenido experiencias de un mal servicio. Afortunadamente hay empresas nacionales y extranjeras que están impulsando el mejoramiento de sus servicios para atacar desde su raíz este problema.

Para ilustrar el proceso de diferenciación en el servicio el modelo enfoca su atención al componente informativo para crear y resaltar el valor agregado así como un servicio de calidad superior y posicionar al producto y a la empresa. Esto significa dar al cliente el producto que espera, mas un valor agregado o mejor servicio, o bien la combinación de ambos.

El proceso de diferenciación debe cumplirse de acuerdo a las estrategias y comunicaciones de la empresa, involucra dos conceptos: innovación y el posicionamiento de la empresa en la mente del cliente. Desde el contacto con el

cliente, éste se forma una opinión - positiva o negativa - sobre lo que es y hace la empresa.

Los momentos de verdad son los más importantes para aprovechar el contacto con el cliente pues es donde se inicia el posicionamiento de la empresa en la mente del cliente.

Para convertir estos contactos en oportunidades se debe seguir cierta disciplina:

- * Identificar y registrar los momentos de verdad por secuencia lógica, operativa y cronológica en que se presentan.

- * Analizar los momentos de verdad obteniendo así la información necesaria para mejorar la calidad del servicio de manera que el cliente quede satisfecho.

- * Verificar si hay una mejor forma de hacer las cosas con el propósito de hacer volver al cliente. Crear e introducir soluciones originales a las necesidades existentes y a las nuevas que surjan mediante ideas y conceptos que le proporcionen un valor agregado al cliente.

D. Monitoreo de la Calidad del Servicio.

El servicio, como factor de competencia que es, debe ser controlado dirigiéndose a evitar clientes insatisfechos que se conviertan en desertores de la empresa.

Para mantener una calidad en el servicio, es necesario llevar a cabo un análisis y evaluación de los atributos del servicio, tanto desde la perspectiva del cliente, como desde la empresa.

El monitoreo es un proceso continuo a partir del cual se conservan y superan los logros y ventajas competitivas cuidando que se cumplan los planes y las acciones para que se desarrollen conforme se han diseñado.

La efectividad del monitoreo del servicio como instrumento clave tiende a establecer un estándar como punto de referencia para evaluar la calidad del servicio, comparar las acciones realizadas con su respectivo punto de referencia y tomar las medidas pertinentes, tanto para corregir como para prevenir futuras acciones.

El personal de la empresa debe involucrarse en el proceso de monitoreo. La razón es que monitorear significa solucionar problemas al cliente y derivar oportunidades inmediatas para crear valor y superar el servicio.

El Departamento de Calidad y Servicio es el personaje más importante dentro del modelo, ya que de él dependerá el involucramiento y éxito del personal de la empresa en esta nueva estrategia de cambio: CALIDAD EN EL SERVICIO.

APLICACION DEL MODELO DE SERVICIO

V. APLICACIONES DEL MODELO DE SERVICIO

A. HOTELES

1 > Crear un Departamento de Calidad y Servicio.

El Departamento de Calidad y Servicio, debe formarse con gente experimentada en todas y cada una de las áreas del hotel; y con profesionales independientes orientados al servicio.

La persona encargada del Departamento de Calidad y Servicio:

- Deberá asignar a cada una de las áreas, un grupo de gente que realice el diagnóstico.
- Deberá, junto con cada grupo, implantar soluciones y nuevas ideas al diagnóstico obtenido.
- Deberá supervisar el trabajo efectuado por cada uno de los grupos.
- Coordinará toda la capacitación del personal del hotel en cuanto a Calidad en el Servicio.
- Deberá monitorear el correcto funcionamiento de las soluciones implantadas.

2 > Diagnóstico de la Calidad y Servicio del Hotel.

A continuación se detalla una lista de áreas a considerar cuando se mide la calidad en el servicio en un hotel. Todas ellas están involucradas con el huésped, cuando éste aprecia el servicio. Para cada una de ellas se evalúan los puntos propuestos en el diagnóstico del modelo:

a. RESERVACIONES

- 1) ¿Existe un procedimiento sencillo para hacer las reservaciones?
- 2) ¿Se cuenta con habitaciones acordes a las necesidades de cada cliente?
- 3) ¿Qué tantos errores se cometen al hacer las reservaciones?
- 4) ¿La actitud de los empleados encargados de hacer las reservaciones es amable?
- 5) ¿Se cuenta con un fácil acceso a las reservaciones de los clientes?
- 6) ¿Se cuenta con servicio de botones eficiente y amable?

b. HABITACIONES

- 1) ¿El tamaño de las habitaciones es adecuado?
- 2) ¿En qué condiciones se encuentra el mobiliario de las habitaciones (muebles, sábanas, toallas, etcétera)?
- 3) ¿Están limpias las habitaciones cuando entran por primera vez los clientes?
- 4) ¿Existe una ventilación e iluminación adecuadas en las habitaciones?
- 5) ¿Se da servicio de limpieza diario a las habitaciones?
- 6) ¿Sale agua caliente o fría en los baños de las habitaciones?

c. COMIDA

- 1) ¿Hay variedad de comida en restaurantes o cafeterías?

2) ¿El horario de atención es de acuerdo a las necesidades de los clientes?

3) ¿Los precios de los platillos son accesibles?

4) ¿Se cuenta con un servicio de cubiertos completo?

5) ¿El tiempo de atención es corto?

6) ¿La calidad de la comida es buena?

7) ¿Existen productos sustitutos a las necesidades de los clientes?

8) ¿La temperatura y el entorno del lugar es adecuado y agradable?

9) ¿Los empleados tienen una actitud amable y cordial para con los clientes?

d. BAR

1) ¿Se cuenta con un bar?

2) ¿En el bar hay variedad y disponibilidad en cocteles y bebidas?

3) ¿El horario es adecuado a expectativas del cliente, se cuenta con "Hora Feliz" ?

4) ¿La calidad de los cocteles y bebidas es adecuada?

5) ¿El costo es accesible?

6) ¿El tiempo de atención es corto?

e. OTROS SERVICIOS

1) ¿Se cuenta con servicio de estacionamiento?

2) ¿Existe orientación y transportación turística?

3) ¿Se cuenta con servicio de periódicos y revistas?

4) ¿Se cuenta con farmacia?

- 5) ¿Se cuenta con tienda de regalos y tabaquería ?
- 6) ¿Se cuenta con servicio de correo, fax y teléfono?
- 7) ¿Se cuenta con servicio de lavandería?
- 8) ¿Se cuenta con elevadores ubicados cerca del área de reservaciones?
- 9) ¿Se cuenta con servicio de taxis y renta de automóviles?
- 10) ¿Se lleva un registro automatizado de todos los consumos efectuados por los clientes dentro del hotel?
- 11) ¿Existen entretenimientos para niños, jóvenes y adultos?
- 12) ¿Existen instalaciones deportivas en perfecto estado y con un servicio adecuado?

f. REGISTRO DE SALIDA

- 1) ¿Se cuenta con servicio de botones rápido y eficiente?
- 2) ¿Es corto el tiempo de registro de salida?
- 3) ¿Existe alguna manera de que el huésped evalúe el servicio de cada área durante su estancia en el hotel?

g. SEGURIDAD

- 1) ¿Existe vigilancia las 24 hrs. del día?
- 2) ¿Se cuenta con médico de planta?
- 3) ¿Se cuenta con salvavidas en las áreas necesarias (playa y alberca)?
- 4) ¿Se cuenta con instructores especializados en el gimnasio?
- 5) ¿Se cuenta con sistemas contra incendios y sismos?

3 > Implantación de soluciones al diagnóstico obtenido:

Una vez realizado el diagnóstico, se elaborará una lista de prioridades a resolver con base en la opinión de los huéspedes, costos, etcétera.

Al ser ésta una aplicación general a cualquier hotel, se propondrán soluciones a los posibles problemas de cada área, sin plantear prioridades, puesto que éstas dependerán de cada caso particular, por tanto se seguirá el orden establecido en la lista del diagnóstico:

1. RESERVACIONES

Las reservaciones de un hotel deben seguir un procedimiento sencillo y de ser posible por medio de un sistema automatizado que cuente con una base de datos con toda la información que una reservación puede requerir, de manera que sea rápida la consulta de confirmaciones, cancelaciones, fechas y cuartos disponibles, etcétera. Con esto se evitarán errores que puedan ocasionar la pérdida de un cliente.

Dependiendo al segmento de mercado que se enfoque el hotel, deberá contar con una diversificación de habitaciones, esto es, habitaciones dobles, triples, delujo, sencillas, lunamieleras, etcétera.

El primer momento de verdad que se da en un hotel, es cuando se registra el huésped, por tanto la actitud de los empleados encargados es de vital importancia, al ser el primer contacto una descortesía podría afectar de manera integral al hotel.

El siguiente contacto es cuando el personal de botones ofrece su servicio al huésped, este servicio debe ser desinteresado ofreciéndole una sonrisa de bienvenida al cliente; además el personal de botones (así como cualquier empleado del hotel), deberá tener una respuesta confiable a cualquier inquietud del cliente.

2. HABITACIONES

Cuando el huésped entra por primera vez a su habitación se crea el tercer punto de contacto, por tanto la habitación deberá encontrarse en mejores condiciones de lo que el huésped espera.

Estas condiciones se refieren obviamente a que la habitación esté limpia, ordenada, fresca, con aroma agradable, entorno agradable; por ejemplo, que cuente con televisión, música ambiental, flores, ceniceros, folletería de los servicios del hotel, caja de seguridad, bar, toallas limpias, artículos de baño, etcétera.

Deberá darse un mantenimiento diario, de tal forma que el huésped sienta que cada día estrena habitación.

3. COMIDA

Cuando el huésped necesita hacer uso del restaurante, o cafetería, espera horario razonable, variedad de platillos, trato amable, costo accesible, calidad en los platillos, productos substitutos y sobre todo un tiempo de atención rápido.

El restaurante o cafetería deberá contar con un servicio a las habitaciones, el cual deberá tener las mismas características que el servicio dentro de las instalaciones del restaurante o cafetería.

4. BAR

Cuando el huésped entra a un bar espera un entorno agradable, música viva, calidad de bebidas nacionales e internacionales, botanas, videos, costo accesible, atención inmediata y eficiente, agitadores que puedan conservar de recuerdo, hora feliz, etcétera.

5. OTROS SERVICIOS

Son muy importantes los lugares en donde pasa la mayor parte del tiempo un huésped, sin embargo, existen otros servicios que el hotel debe ofrecerle al huésped como son:

- Estacionamiento
- Farmacia
- Tabaquería
- Tintorería y lavandería
- Orientación turística
- Agencia de viajes
- Servicio de taxis y renta de autos
- Elevadores con operador
- Correo, fax y teléfono
- Servicio para eventos
- Médicos, salvavidas, instructores, animadores, etcétera.

Estos servicios, quizás no sean utilizados por todos los huéspedes, pero el no tenerlos puede significar una desventaja competitiva y por tanto la pérdida de clientes.

Los servicios deberán estar integrados al hotel tratando de que el estándar de servicio sea el mismo en todas las áreas.

6. REGISTRO DE SALIDA

Este es el último contacto que el huésped tiene con el hotel, por tanto, es necesario saber si se cumplió o no con sus expectativas; esto puede evaluarse a la vez que se hace el trámite de salida, mediante algunas preguntas que el empleado haga al huésped.

Otra forma de evaluar el servicio es por medio de una tarjeta puesta en la habitación y que el cliente la llene con calma y la entregue a la hora del registro de salida.

Se debe contar con un sistema automatizado que registre todos los consumos efectuados en el hotel durante la estancia del huésped para que así cuando éste efectúe su trámite de salida la cuenta se encuentre al momento, y así el trámite de salida será muy rápido y eficiente.

7. SEGURIDAD

El hotel debe contar con un equipo y personal de seguridad especializado en eventos inesperados como son incendios, sismos, revueltas, etcétera. Se recomienda

que estén disfrazados de huéspedes para conservar un ambiente agradable y de descanso.

El hotel debe tener equipo de seguridad de fácil manejo para cualquier persona así como letreros que indiquen que hacer en caso de eventos inesperados.

Los instructores y salvavidas forman parte importante del personal de seguridad puesto que de ellos depende el correcto uso de las instalaciones deportivas para así evitar posibles accidentes.

Las habitaciones que se encuentren en pisos altos deberán tener ciertos parámetros de seguridad tanto en ventanas como en balcones puesto que cualquier persona podría sufrir un accidente en caso de que éstos sean muy riesgosos.

Los baños de las habitaciones deben de tener un tapete de plástico y una agarradera que impidan que el huésped se resbale.

4 > Monitoreo de la Calidad del Servicio.

Una vez implantadas las soluciones es necesario una supervisión constante. Para ello una persona de cada grupo, debe supervisar que las soluciones aplicadas funcionen, y que día a día se sigan buscando nuevas formas de hacer las cosas, puesto que una solución óptima de hoy se convierte en una solución obsoleta el día de mañana.

El huésped quedará convencido del servicio que se le brinda mediante un procedimiento de mejora continua que se irá alimentando entre los mismos

huéspedes y el personal involucrado en cada área. El control se llevará a cabo mediante estándares mínimos que fijará el Departamento de Calidad y Servicio.

El procedimiento de mejora continua se deberá planificar a un largo plazo de manera que todas las ideas de servicio converjan a un solo punto: La Satisfacción del Huésped. Esto significa que todos los servicios que tiene planeado hacer funcionar el hotel se elaboren a lo largo del tiempo ligando funciones entre departamentos para que no existan problemas que pudieren ocasionar malos ratos al huésped.

B. FABRICA DE PRENDAS DE VESTIR

En este ejemplo se enfoca la aplicación del modelo propuesto a micro empresas. Como Fábrica de Prendas de Vestir nos referimos a una fábrica que trabaja sobre pedidos elaborando uniformes para empresas, escuelas, equipos deportivos, etcétera.

1 > Crear un Departamento de Calidad y Servicio.

Podría parecer muy complicado y de alguna manera "absurdo", crear un "DEPARTAMENTO DE CALIDAD Y SERVICIO" en una micro empresa; en realidad no es absurdo puesto que el Departamento de Calidad y Servicio puede ser tan solo una persona cuya función sea asegurar la completa satisfacción del Cliente.

Esta persona o pequeño grupo de personas deberán:

- Realizar un diagnóstico de cada paso del proceso, es decir desde que se tiene un pedido hasta que es cubierto.
- Implantar soluciones y nuevas ideas al diagnóstico obtenido.
- Capacitar al personal.
- Monitorear el correcto funcionamiento de las soluciones implantadas.

2 > Diagnóstico de la Calidad y Servicio de la Fábrica de Prendas de Vestir.

1. VENTAS

a. ¿El procedimiento de contactar clientes potenciales por teléfono es eficiente?

- b. ¿Los vendedores asisten puntualmente a sus citas?
- c. ¿Los vendedores cuentan con buena presencia y son amables?
- d. ¿Los vendedores saben captar la necesidad de los clientes?
- e. ¿Se tienen vendedores con poder negociador para ofrecer diferentes alternativas?
- f. ¿Están capacitados los vendedores en cuanto a conocimiento del producto así como técnicas eficaces de venta?
- g. ¿Los clientes localizan rápidamente al vendedor para cualquier necesidad que pudiera tener?
- h. ¿Qué tanto pierde el tiempo el vendedor en la calle movilizándose de un lugar a otro?
- i. ¿Cuentan los vendedores con teléfonos celulares?
- j. ¿Existen muestrarios de tela disponibles así como de modelos?
- k. ¿Cada vendedor cuenta con tarjetas de presentación de la empresa?
- l. ¿Cuentan con un una agenda para conocer su itinerario diario?
- m. ¿El medio de transporte de los vendedores es el óptimo?
- n. ¿El procedimiento de selección en el área de ventas está centrado en contratar personal orientado al servicio?

2. COMPRAS

- a. ¿Existe buena comunicación entre vendedores, confección y el departamento de compras?
- b. ¿La selección de personal en el área de compras está orientada al servicio?
- c. ¿Se cuenta con proveedores con tiempos de entrega confiables y de calidad?
- d. ¿Se manejan buenas relaciones con proveedores?

- e. ¿Se tratan de negociar costos bajos?
- f. ¿Compras cumple con los pedidos de confección?

3. CONFECCION

- a. ¿La selección de personal en el área de confección está orientada al servicio?
- b. ¿Existen estándares de tiempos de entrega para que los vendedores se puedan comprometer con los clientes?
- c. ¿Existe mantenimiento a las máquinas de costura?
- d. ¿Qué tanto entienden los supervisores los pedidos que el vendedor solicita?
- e. ¿Existe un control de calidad constante?
- f. ¿Qué tanto se aprovechan los materiales utilizados para evitar desperdicios?
- g. ¿Día con día se reducen los errores provocados por la gente operativa?
- h. ¿Se da capacitación constante a los supervisores para que se mantengan actualizados en cuanto a procesos y procedimientos?

4. ENTREGAS

- a. ¿La selección de personal en el área de entregas está orientada al servicio?
- b. ¿El personal de entrega de pedidos es amable, se asegura de que el cliente quedó satisfecho?
- c. ¿Las entregas son a tiempo?
- d. ¿El equipo de transporte para las entregas se encuentra en perfectas condiciones?

c. ¿El personal de entrega pone atención y toma nota de las quejas y solicitudes de los clientes?

f. ¿Se cuenta con una logística adecuada?

g. ¿Se cuenta con el número óptimo de operadores de entrega?

3 > Implantación de soluciones al diagnóstico obtenido.

1. VENTAS

Es de vital importancia que el personal de ventas sea gente amable, puntual, educada, responsable, con poder negociador, con buena presentación y sobre todo un espíritu de servicio; por tanto la empresa deberá poner toda su atención en que la gente que contrata cuenta con las características anteriores.

De la fuerza de ventas que tenga una empresa dependerán las grandes o pequeñas utilidades que ésta tenga. Hoy en día se compite más por servicio que por productos. De tal forma que la impresión que tengan los clientes del servicio recibido por los vendedores (la empresa), hará que éstos quieran seguir siendo clientes o no.

A la fuerza de ventas se le deberá de otorgar un cierto margen de negociación, para que en el momento de la venta el vendedor pueda decidir por sí solo un descuento, un tiempo de entrega, algún cambio en el producto, etcétera.

Es importante que los vendedores cuenten con avances tecnológicos como soporte a su trabajo, éstos pueden ser el teléfono celular, un bip o un skytel, puesto que éstos se mueven en las calles y necesitan estar en contacto tanto con los clientes

como con la empresa. El medio de transporte es muy necesario puesto que los vendedores llevan consigo muestrarios, se mueven de un extremo de la ciudad a otro y deben llegar puntualmente a sus citas.

Un vendedor debe contar con tarjetas de presentación que identifiquen al vendedor y a la empresa, así como con una agenda en la que lleve el control de sus citas y pendientes para dar un mejor servicio.

2. COMPRAS

El personal del área compras así como el de toda la empresa, debe estar enfocado al servicio.

Debe existir una completa comunicación entre el departamento de compras, de confección y de ventas, puesto que si éstos, no hablan el mismo idioma y persiguen los mismos objetivos, se tendrá como resultado la pérdida de los clientes. El papel de compras será surtir los pedidos que el departamento de confección le solicite, para que a su vez, éste cumpla con los requisitos de ventas.

La eficiencia de los proveedores contactados por el departamento de compras afectará de manera directa a la satisfacción del cliente; por tanto se debe contar con proveedores que se manejen con los mismos estándares en calidad y servicio que la propia empresa, es decir, que se preocupen por sus clientes (compras).

3. CONFECION

La selección de personal para el área de confección deberá basarse en contratar a gente con experiencia para asegurar la calidad en las prendas de vestir así como también que posean un espíritu de servicio. Aunque la gente que se contrate posea experiencia es necesaria una capacitación en los procesos y procedimientos que la empresa maneje.

En el área de confección forzosamente se deben llevar estándares de tiempos y entregas para que no existan retrasos en la entrega a los clientes. Los estándares deberán contemplar una constante reducción en los márgenes de error mediante el establecimiento de metas para la gente operativa.

En el área de confección debe existir el mínimo desperdicio de materiales, puesto que el desperdicio es el reflejo de que algo anda mal; un buen proceso o procedimiento no permite el desperdicio puesto que esto significa errores y mayor costo.

Los supervisores deben mantenerse al día en nuevas tecnologías puesto que los avances tecnológicos no son sólo para las grandes empresas sino para que se hagan mejor las cosas sin importar quien las haga.

4. ENTREGAS

La selección de personal en esta área debe estar enfocada a contratar gente con espíritu de servicio, de buena presentación, alegre, amable, educada y capaz.

Las entregas a los clientes deben ser puntuales, para esto se necesita un número óptimo de operadores que cargue y descargue rápidamente el pedido, y el producto debe llegar en perfectas condiciones.

Se deben estudiar diariamente los destinos de los pedidos para así establecer las mejores rutas, el menor tiempo de entrega, el menor costo de combustible, el mejor aprovechamiento de recursos para la satisfacción de los clientes.

4 > MONITOREO DE LA CALIDAD DEL SERVICIO.

Para ser constantes en las soluciones y en los cambios establecidos a la empresa es necesario que la o las personas encargadas de la calidad del servicio supervisen que las soluciones aplicadas funcionen, y que día a día se sigan buscando nuevas formas de hacer las cosas, puesto que una solución óptima de hoy cambiará para el día de mañana.

Aunque sea una micro empresa debe mantener un procedimiento de mejora continua que le ayude a efectuar todos los cambios y corregirlos durante el tiempo para que éstos le hagan sobresalir en el ámbito textil y puedan cumplir resolviendo a todas las necesidades de los clientes. Con el tiempo esta microempresa irá creciendo de acuerdo a las necesidades de los clientes, por tanto la mejora continua deberá adecuarse a la infraestructura de la empresa.

Todos estos puntos que se han analizado para una empresa de servicio (hotel) y una de manufactura (fábrica de prendas de vestir) son un ejemplo de como se puede aplicar el Modelo de Servicio propuesto. Cabe decir que para cada

empresa grande o pequeña se necesitarán cuestiones distintas que sin la supervisión de un Ingeniero Industrial no se podrían lograr.

CONCLUSIONES

CONCLUSIONES

Después de este estudio de investigación se puede concluir lo siguiente:

* Es indispensable apoyar a la Pequeña y Mediana Empresa, ya que así se aprovechará un enorme potencial de generación de riqueza.

* La Pequeña y Mediana Empresa presenta muchas ventajas en cuanto a flexibilidad operativa, capacidad de adaptación, manejo de personal, mayor comunicación entre áreas, etcétera.

* La base de crecimiento económico en los países industrializados ha sido la Pequeña y Mediana Empresa.

* La Pequeña y Mediana Empresa no se debe conformar con subsistir como lo hacía en épocas en que estuvieron protegidas; sino que debe dar un salto tecnológico y mejorar radicalmente su nivel de servicio.

* Según lo analizado en la encuesta, un elemento favorable para la Pequeña y Mediana Empresa es que el panorama para los empresarios es optimista.

* La mayoría de los empresarios son jóvenes preparados que conocen su negocio y están conscientes de que deben aplicar el mismo nivel de tecnología y de servicio que cualquier gran empresa, puesto que son pequeños en tamaño pero no deben serlo en tecnología y servicio.

* En la medida en que la Pequeña y Mediana Empresa mejoren sus niveles tecnológicos y de servicio, se podrán convertir en proveedores de las grandes empresas.

* El servicio es la nueva ventaja competitiva que está obligando a que una empresa le genere un valor agregado a un cliente; el servicio es lograr una diferencia a través de lo que uno hace.

* La estrategia de servicio se enfoca mas a las funciones del producto, que al producto mismo; por esto el nivel de servicio determinara que se basen o no las expectativas del cliente.

* Para superar las expectativas de los clientes se debe utilizar el factor sorpresa incluyendo detalles inesperados asi como un esfuerzo mas por llegar mas alla de lo que espera el cliente.

* Es importante seleccionar a proveedores confiables que sean y nos permitan ser competitivos; no se puede competir en un mercado con características globales sin involucrar los destinos de los proveedores con sus clientes.

* En el México cambiante de hoy no se puede controlar una empresa desde la cumbre del organigrama; cada empleado debe ser gerente de su propia situación y cuando surge un problema tener la autoridad para resolverlo.

* La misión de los supervisores, subgerentes y gerentes será dar apoyo y servicio a los niveles más bajos, verificando que todos los empleados entiendan los objetivos de la empresa, tengan la información y los recursos necesarios para aprovechar los momentos de verdad.

* La nueva mentalidad es que todos somos clientes de alguien y proveedores de otro, eliminando la relación de poder por un esquema de servicio.

* Sólo el cliente está capacitado para definir lo que es calidad, el principal objetivo de una empresa será crear clientes satisfechos y sobre todo retenerlos.

* La motivación es un factor muy importante para los clientes internos de una empresa, desde la impresión que tienen de la empresa hasta por el salario que perciben. La empresa debe lograr que sus clientes internos tengan puesta la camiseta.

* Para mejorar los momentos de verdad, la empresa deberá poner especial atención a la actitud empleado - cliente.

* Un producto de calidad es lo "que" el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a "cómo" lo recibe.

* Tendrán éxito las empresas que tengan sistemas de información integrados como medio principal para hacer crecer los negocios, para transformarlos y hacerlos más competitivos.

* Todas las empresas deben preocuparse en estar al día en Tecnología, en sistemas de comunicación, en procesos y procedimientos y en la innovación de productos; las herramientas de apoyo son un medio eficaz para estar al día.

* El modelo propone una revisión en cada parte de la empresa para identificar problemas y resolverlos guiándose por una Dirección de Calidad y Servicio.

* En la solución de los problemas se implantará un proceso de mejora continua, es decir, revisar día a día problemas, solucionarlos y con el paso del tiempo proponer nuevas formas de hacer las cosas.

* La labor más importante del Ingeniero Industrial en la implantación de la Calidad en el Servicio será la integración de todas las áreas para crear clientes satisfechos.

BIBLIOGRAFIA

BIBLIOGRAFIA

- * CARLZON, Jan, El Momento de la Verdad, España, Díaz de Santos, S.A., 1991, 3a. edición.
- * THOMAS, Marian, Servicio. Servicio. Servicio, México D.F., Panorama Editorial, S.A., 1993.
- * GINEBRA, Joan, ARANA DE LA GARZA, Rafael, Dirección por Servicio, México D.F., Ed. Mc. Graw Hill, S.A. de C.V., 1990.
- * TOMPKINS, James, La Producción Exitosa, México, Ed. Mc. Graw Hill, S.A. de C.V., 1992.
- * MC. CANN, Ron, El Placer de Servir, (Gabriela Ramírez Alamo), México D.F., Ed. Pax México, 1991.
- * PICAZO, Luis, MARTINEZ, Fabián, Ingeniería de Servicios, México D.F., Ed. Mc. Graw Hill, S.A. de C.V., 1991, 6a. Edición.
- * ALBRECHT, Karl, Servicio al Cliente Interno, México D.F., Ed. Paidós Mexicana S.A., 1992.
- * EVANS, Anderson, SWEENEY, Williams, Applied Production & Operations Management, Estados Unidos de América, Ed. West, 1992, 3a. edición.

- * RUIZ, Clemente, ZUBIRAN, Carlos, Cambios en la Estructura Industrial y el Papel de las Micro, Pequeñas y Medianas Empresas en México, México, Nacional Financiera, 1992.
- * VOLLMAN, Thomas, BERRY, William, Manufacturing Planning and Control Systems, Boston Mass., Irwing, 1992, 3a. edición.
- * ANDERE, Eduardo, DAVILA, Enrique, KESSEL, Georgina, México y el Tratado Trilateral de Libre Comercio, México, Ed. Mc. Graw Hill, S.A. de C.V., 1992.
- * GROVER, Ron, El Toque Mágico de Disney, (Rosa María Rosas), México, Ed. Mc. Graw Hill, S.A. de C.V., 1992.
- * CHEEK, Martin, "CIM: La Revolución en la Fábrica del Mañana", Personal Computing Mexico, México D.F., Servicios Editoriales SAYROLS, S.A., año 4, No. 46, agosto 1992.
- * Diario Oficial del 18 de mayo de 1990.
- * AMECOP, "El Código de Barras en las Exportaciones", Asociación Mexicana del Código del Producto, México D.F., mayo 1992.
- * SERRA PUCHE, Jaime, "Programa para la Modernización y Desarrollo de la Micro, Pequeña y Mediana Empresa", SECOFI.

* "Presentación a Regionales", Dirección de Evaluación de Proyectos y
Financiamiento, Nacional Financiera, diciembre 1989.

* VINCENT, La Administración Corporativa Basada en la Información, México,
Instituto Mexicano de Ejecutivos de Finanzas, A.C., 1991.

* GOLDRATT, Eliyahu, The Goal: A Process of Ongoing Improvement, Nueva
York, E.U.A., Ed. North River, 1989.