

308902

24  
2E;

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA**

---

ESCUELA DE ADMINISTRACION  
CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA  
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



**LA IMPORTANCIA DE LOGRAR LA  
CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO  
EN LA MICROEMPRESA MEXICANA**

TRABAJO QUE COMO SEMINARIO  
DE INVESTIGACION PRESENTA  
C O M O T E S I S  
ANTONIO HUMBERTO SANCHEZ ARAUJO  
PARA OPTAR POR EL TITULO DE  
LICENCIADO EN ADMINISTRACION  
Lic. Armando Sánchez Soto

México, D. F.

a 25 de Julio de 1994

**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.

**LA IMPORTANCIA DE LOGRAR LA CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO EN LA  
MICROEMPRESA MEXICANA.**

**CONTENIDO**

	<b>PAG.</b>
<b>INTRODUCCION</b>	1
<b>I. ASPECTOS GENERALES.</b>	
<b>I.1. LA MICROEMPRESA.</b>	
I.1.1. Definición de empresa.	3
I.1.2. La empresa familiar.	9
I.1.3. Objetivo de la empresa.	16
I.1.4. La evolución de las empresas.	20
I.1.5. Políticas de promoción para las microempresas.	23
I.1.5.1. Promoción industrial.	25
I.1.5.2. Legislación de la promoción.	27
I.1.5.3. Apoyo financiero para las microempresas.	29
<b>II. LA FUNCION DEL ADMINISTRADOR.</b>	
<b>II.1. PRINCIPIOS DE ADMINISTRACION.</b>	
II.1.1. La microempresa y la administración.	34
II.1.2. La planeación.	36
II.1.3. La organización y la integración.	39
II.1.4. La dirección.	45
II.1.5. El control.	50
<b>III. LA CALIDAD.</b>	
<b>III.1. EXPERTOS DE LA CALIDAD</b>	
III.1.1. Dr. W. Edwards Deming.	52
III.1.2. Philip E. Crosby.	69
III.1.3. Ishikawa.	73
III.1.4. Juran.	79
III.1.5. Utilidad de los conceptos en empresas de servicios.	82
<b>III.2. CALIDAD EN EL SERVICIO A LOS CLIENTES.</b>	
III.2.1. La importancia actual del servicio.	83
III.2.2. Definición de servicio.	85
III.2.3. Definición de calidad en el servicio.	87
III.2.4. Fijación de criterios para servicios de calidad.	88

	<b>PAG.</b>
III.2.4.1. Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.	89
III.2.4.2. El ciclo de vida de las relaciones con los clientes.	92
III.2.4.3. Momentos de verdad.	94
III.2.4.4. El cliente / proveedor interno.	96
III.2.4.5. Proyección de una imagen de calidad.	98
III.2.5. Importancia estratégica de la calidad en el servicio.	
III.2.5.1. La calidad en el servicio como ventaja competitiva.	102
III.2.5.2. El servicio y las estrategias genéricas.	105
<b>IV. LOGRANDO LA CALIDAD TOTAL EN EL SERVICIO.</b>	
<b>IV.1. MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO.</b>	
IV.1.1. Factores en el diseño del modelo.	108
IV.1.2. Diseño del modelo.	110
IV.1.3. Análisis de la industria.	113
IV.1.4. Análisis de la empresa.	120
IV.1.5. Planeación de los fines.	125
IV.1.6. Planeación de los medios.	128
IV.1.7. Ejecución.	132
IV.1.8. Control.	135
IV.1.9. Guía de aplicación para el desarrollo de un modelo integral de calidad en el servicio.	144
<b>CONCLUSIONES</b>	<b>227</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	<b>229</b>

## INTRODUCCION.

Las empresas de todas partes del mundo enfrentan actualmente un gran desafío: competir en un mercado mundial donde las fronteras proteccionistas quedarán completamente eliminadas antes de terminar el siglo.

Este desafío, que es al mismo tiempo una oportunidad, resulta particularmente significativo para las empresa latinoamericana, pues o compiten con calidad a nivel mundial o caerán en manos de quienes sí pueden producir bienes y servicios de calidad a precios accesibles.

México cuenta ya con experiencia de negocios que nacen y mueren en el proceso de apertura económica, como la que vive España con los países de la Comunidad Económica Europea, y Canadá con los Estados Unidos. Están cambiando rápidamente las condiciones para los negocios, y a partir de 1994 nos enfrentamos al mayor reto en materia económica de los últimos cincuenta años, el Tratado de Libre Comercio de Norte América (TLCNA) con los países de Canadá y Estados Unidos.

La aprobación del TLCNA fue una afirmación de que el futuro económico de las naciones yace en la cooperación internacional. Sin embargo, la realidad inmediata que enfrentan las economías de los países participantes en éste tratado es la necesidad de crear empleos. Ya que en las tres naciones la gran mayoría de los empleos se generan en las micro y pequeñas empresas, es esencial dar acceso a éstas a la oportunidades del TLCNA. Esto se puede lograr creando sistemas de preparación para micro, pequeñas y medianas empresas que están orientadas a desarrollar comercio y alianzas estratégicas dentro del TLCNA.

La eliminación de obstáculos a la inversión y el comercio entre las naciones, facilitada por el TLCNA, simplificará las transacciones de negocios entre ellas, pero no permitirá al inexperto superar los problemas de distancia, cultura y capital. Un sistema de "incubación" debe ser desarrollado para dar acceso a los micro y pequeños empresarios al nuevo mundo de negocios de Norteamérica. Los gobiernos, las grandes empresas y las universidades que llevaron a sus pueblos a ese nuevo mundo, ahora deben apoyar con información y recursos para que puedan sobrevivir y prosperar en él.

Un sistema como el que se plantea, es aquel que crea un ambiente favorable para su gestación y desarrollo. Los tipos de apoyo que provee

pueden incluir: inculcar el espíritu empresarial, enseñar técnicas de administración y de comercialización, identificar oportunidades, financiar y proporcionar asesoría.

Los empresarios y las compañías interesadas necesitarán desarrollar nuevas perspectivas y habilidades para hacer negocios con culturas y naciones diferentes. Para tener éxito en otro país, deberán aplicar diferentes sistemas y técnicas de administración, y hacerse adeptos en diferentes sutilezas culturales.

En base a la importancia que significa para el país el desarrollo de las microempresas, durante el curso de seminario de investigación, realicé la gran mayoría de estudios que comprenden ésta tesis. El primer título describe aspectos fundamentales para el entendimiento de los microempresarios con respecto a qué es la microempresa, su forma de estructuración más representativa y a la vez complicada simbolizada por la familia, la razón de existir de la microempresa y cómo han evolucionado las empresas a través del desarrollo de las técnicas administrativas y requerimientos sociales. Para finalizar el primer capítulo, menciono algunas de las políticas de promoción más útiles e importantes a considerar otorgadas por instituciones como Nacional Financiera.

Una vez conocido el entorno de las microempresas y los conocimientos básicos de las mismas, el segundo capítulo describe el proceso administrativo. Proceso enfocado a empresas de servicios con inclinaciones culturales de calidad total.

Las necesidades de los consumidores, al ser entendidas y asimiladas en el proceso administrativo, toman forma cuando se estudian a los expertos de la calidad, el microempresario decifrará la importancia de lograr la calidad en el servicio y planeará su estrategia a través de éstos nuevos conocimientos.

Existen gran cantidad de documentos que hablan de la calidad total y de servicio, pero son pocos los que plantean modelos prácticos para ser aplicados en empresas de servicios. El flujo de información llevado hasta el momento en la tesis, otorgará la facilidad de empezar a diseñar un modelo de calidad en el servicio que con los consejos del capítulo cuarto en relación a la planeación estratégica formaran un conjunto de conocimientos básicos para poder tener armas gerenciales como empresarios de las microempresas y asegurar la permanencia en el mercado del negocio. Y no solo eso, sino plantear estrategias para poder cumplir y rebasar las metas económicas de las mismas en épocas de gran competitividad y retos.

## **I. ASPECTOS GENERALES.**

### **I.1. LA MICROPRESA.**

#### **I.1.1. Definición de Empresa.**

La ciencia, el progreso económico y la industrialización han sido las bases del desarrollo. Estos factores determinan si un país es desarrollado o subdesarrollado. El progreso tecnológico es la base del desarrollo económico de nuestro tiempo y se manifiesta a través del proceso de industrialización.

Dentro de esta evolución técnico-científica-industrial, tiene una gran importancia la empresa. En la década de los 90 la tendencia en la orientación del trabajo en las empresas es el servicio al cliente. Sin importar el grado de industrialización de algún sector, el éxito parece depender del grado de satisfacción total del cliente.

Tanto las ciencias económica-administrativas como los hechos reales destacan de la microempresa su flexibilidad operativa y capacidad de adaptación de nuevas tecnologías y mercados; su aptitud para integrarse a nuevos procesos productivos de unidades industriales mayores con menor tiempo de maduración y un punto de equilibrio más bajo en cada proyecto; su capacidad de aprovechar los recursos locales y promover un desarrollo regional más eficaz; también se señala que es una instancia importante para la formación de empresarios y para la canalización productiva del ahorro familiar, que capacita mano de obra de escaso nivel cultural y genera una ocupación mayor por unidad de capital invertido.

La palabra empresa se identifica con el esfuerzo y el riesgo. Con el esfuerzo porque el hecho de crear un negocio requiere de un intenso trabajo y con frecuencia de muchas más horas de lo que las normas dictan. Y con el riesgo, porque para poner en marcha una idea se arriesgan los recursos con que se cuentan y en ocasiones, como es el caso de los microempresarios, el patrimonio familiar. La empresa representa por naturaleza un riesgo permanente de perder la inversión. Mientras más grandes son las empresas, mayores son los riesgos de una mala decisión y las consecuencias de mayor amplitud.

La definición de empresa que utilizaré en ésta tesis, es aquella que reúne los elementos más significativos e importantes para la comprensión cabal de la tesis en cuestión. Isaac Guzmán Valdivia nos dice que "la empresa es una unidad económico-social en la que el capital, el trabajo y la dirección se

coordinan para lograr una producción socialmente útil, de acuerdo a las exigencias del bien común de la misma empresa y de la sociedad" (1).

Al decir que la empresa es una unidad, debemos entender que es una institución compleja, donde existen una gran cantidad de variables que interactúan entre sí y que al unirse actúan como un todo. Es una unidad debido a que el capital, la dirección y el trabajo componen a la empresa y ésta no es ninguna de sus partes aisladamente, sino el conjunto de todas ellas.

El capital es el conjunto de bienes destinados a la prestación de servicios o a la producción, como lo son: el dinero, el crédito, materias primas, máquinas, equipos, instalaciones, etc. También incluye a los dueños o inversionistas.

El trabajo es el esfuerzo que se realiza en actividades de carácter operativo, también con el fin de producir u ofrecer un servicio.

La dirección es quien maneja a la empresa, es la administración la cual mediante las funciones genéricas de la planeación, la organización, la integración, la dirección y el control, coordina y encamina a las diferentes unidades funcionales de la organización hacia un fin u objetivo general previamente establecido.

Es una unidad de carácter económico debido a que la producción es el fin genérico del todo empresarial. Este fin genérico se debe de entender como la generación de utilidades.

Es una unidad de carácter social debido a que la empresa esta formada de una agrupación humana, la cual se compone de individuos con determinadas tareas que se unen en la organización interna. Esta unidad dinámica, existencial y en cierto grado inestable, constantemente se ve amenazada por actos contrarios al bien común de la empresa, pero se fortalece y progresa con aquellos actos que responden al bien común.

La producción socialmente útil se refiere a la producción de bienes y a la prestación de servicios que contribuyan a la satisfacción de las necesidades de la sociedad.

El bien común es un conjunto de condiciones sociales por las que el hombre puede realizar sus fines espirituales y materiales (2).

Con el objeto de comprender la magnitud e importancia de la empresa en general de nuestro país, se ha hecho una clasificación de la misma de

acuerdo a el número de empleados y a las ventas netas anuales. Esta ordenación es la siguiente: Microempresa o microindustria, pequeña empresa , mediana empresa y por último la empresa grande y gigante. La microempresa se clasifica como tal debida a que cuenta con un personal ocupado que va de un trabajador hasta quince, y sus ventas netas anuales son hasta de 110 veces el salario mínimo de la zona "A". La pequeña empresa en cambio, cuenta con un personal ocupado que va de 15 a 100 empleados y ventas netas anuales hasta de 1115 veces el salario mínimo de la zona "A" (3).

En el Diario Oficial del viernes 3 de diciembre de 1993, se publicó el Acuerdo por el cual la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, establece las modificaciones a las definiciones de la micro, pequeña y mediana industria. Dicho acuerdo establece que se considera microempresa a aquellas compañías que ocupan hasta 15 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a 900 mil nuevos pesos. Las pequeñas industrias serán las que ocupan hasta 100 personas y el valor de sus ventas anuales no rebasen el equivalente a 9 millones de nuevos pesos. Por mediana industria se entiende a aquellas empresas que ocupan hasta 250 personas y el valor de sus ventas netas anuales no rebasen el equivalente a 20 millones de nuevos pesos (4). En este sentido, las cifras de personal y ventas serán las correspondientes al cierre del último ejercicio de la empresa de que se trate. En caso de empresas de nueva creación, las ventas anuales se estiman en razón del número de trabajadores y de la capacidad de producción u otorgamiento de servicios.

En México el 97% de las empresas de los sectores manufactureros, comerciales y de servicios son microempresas. Del total de las empresas estudiadas en los censos económicos realizados en 1992, el sector servicios representa un 31.3% de empresas, mientras que el manufacturero representa 10.3%, el sector comercio el 57.4% y la construcción solo el 1%. Del sector manufacturero encontramos que existen en el país alrededor de 120,662 microempresas, que representan el 88% de las empresas manufactureras; en el sector comercial encontramos 737,536 microempresas que representan el 98% de las empresas de éste sector y el 93% de las empresas de servicios del país son microempresas (5).

Distribución por Sector

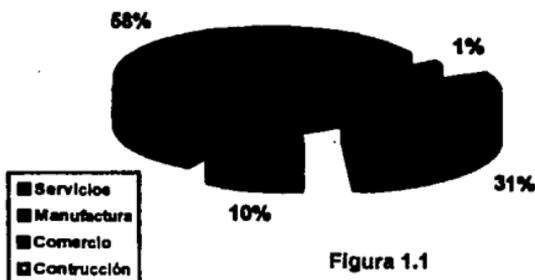
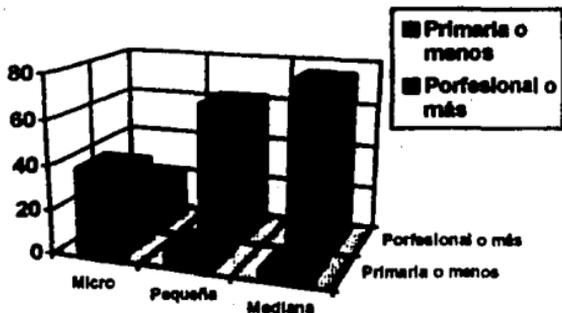


Figura 1.1

Actualmente en el Distrito federal existen un total de 226,497 empresas; el 7.64% del total son microempresas del sector manufacturero, el 57% son microempresas del sector comercio, y el 30% del total de empresas del Distrito Federal son microempresas que pertenecen al sector de servicios.

Es importante resaltar el nivel de escolaridad que presentan en promedio los integrantes de las distintas categorías de empresas, en la microempresa el 38.3% de los encuestados tiene un nivel de escolaridad igual o menor a la primaria; al contrario, el de la la pequeña y mediana empresa es sólo el 5.2 y 1.9% respectivamente. A medida que el tamaño de la empresa aumenta, el nivel de escolaridad de los empresarios también es mayor (6):



Nivel de Escolaridad

Figura 1.2

En la mayoría de las empresa de los tres tamaños antes mencionados, predomina el empresario masculino en una proporción de cuatro a uno, siendo la microempresa en donde más mujeres participan como empresarios. (Ver Tabla 1).

DISTRIBUCION PORCENTUAL			
SEXO	TAMAÑO DE EMPRESA		
	MICRO	PEQUEÑA	MEDIANA
MASCULINO	69.7	82.1	86.6
FEMENINO	32.1	17.9	13.4

Tabla 1

En las últimas décadas hemos visto cambios dramáticos en el mundo de los negocios, que actualmente se traducen en una gran competencia, no solo nacional, sino internacional. Los consumidores son más sensibles a las características de los productos o servicios que adquieren, y éstos ven más allá de la ausencia de defectos.

En un ambiente competitivo no podemos presuponer que nuestros clientes serán leales, tenemos que conquistar su lealtad proporcionándoles productos y servicios que no solamente los satisfagan sino que los deleiten y les den el valor de su dinero. La satisfacción del cliente debe de ser una prioridad de nuestras empresas, ya sean micro, mediana o grandes, ya que sin clientes no hay razón de existir de una empresa. Esta competencia a la que la gran mayoría de sectores de la industria en del país enfrenta requiere de:

- Competir a niveles mundiales en calidad, costo y servicio.
- Cambiar la forma tradicional de administración o manejo de los negocios, anticipar condiciones de negocios en el futuro y estar preparados para cualquier tipo de presiones competitivas.
- Mejorar continuamente la calidad y la productividad, no solo en áreas de producción sino en todos los aspectos del negocio.

El entender a las empresas en la actualidad cada vez es más complicado, y es aún más difícil cuando no existen las bases mínimas de educación en materia de negocios. Esta ignorancia se muestra en los conocimientos de empresarios de la microempresa, quienes debido a razones

de distinto índole carecen de herramientas administrativas que los apoyen en la dirección eficiente de sus negocios. Tal vez al reflexionar acerca de los datos y conceptos mencionados, empecemos a ver en nuestras empresas el futuro de una gran nación, o la mediocridad de un país con grandes oportunidades.

---

(1) GUZMAN VALDIVIA, Isaac. *Humanismo Trascendental y Desarrollo*, 5ª ed., México, Editorial Limusa, 1985, p. 93.

(2) *Ibid.* p. 99.

(3) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA: *La Micro, pequeña y mediana empresa*, 1ª ed., México, s/e, 1991, p. 11.

(4) NACIONAL FINANCIERA: *El Mercado de Valores*, s/a, Año I JV, 1994, p. 79.

(5) INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA. *ob. cit.*, p. 15.

(6) *Ibid.* p. 16.

### **I.1.2. La Empresa Familiar.**

Una de las formas de empresa reprimidas que más lucha por liberarse de la burocracia, es la empresa de "mamá y papá" simbolizada por personas como los Cervitje en México o los Rossi en Italia.

Hubo una época en la que casi todas las empresas eran, de hecho, pequeñas firmas de propiedad familiar. Principalmente a partir del siglo XIX, a medida que las compañías se fueron haciendo mayores, se convirtieron en empresas gestionadas profesionalmente (1).

Hoy en día, tal como lo vemos en nuestro país, unidades independientes con dirección familiar florecen por doquier. La casi totalidad de las micro, pequeñas y medianas empresas están catalogadas como familiares, o sociedades entre amigos o parientes. Desgraciadamente no existe y todavía falta para que se desarrolle, un mercado de inversionistas de riesgo, profesionales que entren a este tipo de negocios. Por lo tanto la dinámica de operación de una empresa familiar esta íntimamente relacionada con el grado de unión, apoyo y comunicación de sus miembros. El dueño puede auxiliarse de su esposa, hijos, hermanos o parientes políticos y se empieza a dar una situación bastante compleja. ¿Son familia, socios o simplemente empleados de confianza? ¿Ayudan o estorban? ¿Cómo manejar las envidias, los parientes "parásitos", las justas ambiciones de los herederos?

El fin de las empresas de negocios es hacer dinero, sobre las bases de entregar bienes o servicios. Su fin es económico, y la creación de agregado determina su justificación social. La familia, en cambio, tiene por fin la propia convivencia y su fruto es el desarrollo y maduración de sus miembros, tanto individual como socialmente. Por esto, la familia es un bien superior, no es posible en nombre de la empresa, fraccionarla.

La sociedad empresa considera a cada uno por lo que hace; en la comunidad familiar cada uno es lo que es. En la empresa cada uno es un puesto; en la empresa familiar: un individuo con nombre propio. Las cuestiones de estructura y dirección de la compañía cambian porque los directivos son parientes.

La empresa familiar goza de ventajas claras. No se necesitan grandes explicaciones para entenderse, los hermanos casi se oyen pensar. Eso ayuda mucho cuando hay fines precisos: las fuerzas están coordinadas. La autoridad

en la empresa es continuación de la que es natural en la familia y refuerza las posiciones en el organigrama. Que la empresa sea "de mi familia" ayuda a ver todos sus proyectos como propios. La existencia de una finalidad común refuerza el hecho primigenio de que aquello es "su negocio", "su dinero" argumento que puede faltar entre los "profesionales" de la dirección. En contraste con las empresas de mayor tamaño, les es posible tomar decisiones rápidas. Con frecuencia están dispuestas a asumir riesgos empresariales bastante atrevidos. Las firmas familiares pueden ser más flexibles y adaptarse mejor a las nuevas necesidades del mercado. La comunicación mediante un constante contacto cara a cara, es rápida y rica, y permite informar mucho con una simple expresión o gesto. Los miembros de la familia suelen disfrutar de un profundo sentido de propiedad de la empresa, son leales al máximo y, con frecuencia, trabajan horas sin fin.

Poco se conoce en México acerca del estudio y análisis de las empresas familiares. Es más, hace algunas décadas solo los hijos menos capacitados entraban al negocio o, excepcionalmente en las grandes empresas, iban los familiares a trabajar y a hacer carrera. Era mejor visto que los herederos se fueran a la Universidad y al posgrado y regresaran a tomar puestos ejecutivos en bancos, empresas multinacionales o como altos funcionarios oficiales. Simplemente los herederos (y sus padres) le hacían el feo a continuar en el negocio para otra generación. Y los que se quedaban parece que le hacían el favor al fundador. Las mujeres eran totalmente despreciadas para ser sucesoras del negocio y en general los temas de la empresa no se mezclaban con los asuntos familiares. Las cosas han cambiado radicalmente en todo el mundo. Las crisis y las recesiones han hecho a mucha gente recapacitar. La idea de que se continúe el sueño del emprendedor en otras generaciones ha tomado un mayor ímpetu en negocios de todos los tamaños.

¿Cómo se puede ayudar a las empresas familiares? Hay según los expertos cuatro áreas en las que se puede ayudar a las empresas familiares (2):

- Planeación del desarrollo y del crecimiento.
- La sucesión y el retiro de los fundadores.
- Motivación de los herederos.
- La capacitación, asesoría y creación de los sistemas para que la empresa familiar pueda estar preparada para los grandes cambios.

El factor de crecimiento es un punto vital en cualquier empresa. Desde el hecho de que tratamos a las empresas como seres vivos, estas necesitan desarrollarse sanamente. De lo contrario morirán o se estancarán. A diferencia de los humanos una empresa puede existir indefinidamente, siempre y cuando se cuide su desarrollo. Y en la empresa familiar eso depende del fundador y de sus herederos. Hay que cuidar que se fijen los planes y objetivos para crecer y se monitoree la operación. Esta tesis incorpora documentos de utilidad que facilitan la comprensión de la planeación del desarrollo y del crecimiento de las microempresas familiares. La empresa familiar tendrá continuidad si sus características fundacionales se mantienen a lo largo del tiempo y éstas han sido de comprobable éxito. Esto supone cierta política sucesoria mantenida en cada cambio generacional, el cual, de hecho es raro. Más bien lo que predomina son los enfrentamientos o cierta "línea dura", que establece la sucesión por derecho de primogenitura y exclusión de mujeres o parientes políticos.

Las empresas familiares pueden evolucionar de cuatro modos posibles (3):

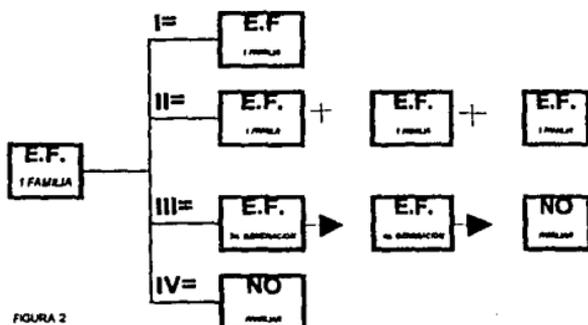


FIGURA 2

La elección de cualquiera de ellos (ver figura 2) depende de la decisión del fundador o los hermanos de mayor peso en la segunda generación. Cuando esas decisiones no se forman de manera expresa, la evolución por inercia toma el modelo III: el cambio generacional va aflojando las relaciones reales entre los familiares, se incorporan los parientes políticos y el control accionario se abre definitivamente, hasta que la empresa deja de ser familiar.

El modelo I se adopta cuando el testamento cede el control a uno solo de los hijos, compensando con otros patrimonios a los demás. Esta vía es más general si hay bastantes hijas o los varones adoptan profesiones alejadas de los negocios. El modelo II tiende a establecer un grupo de empresas relacionadas: la empresa original va desarrollando mediante fragmentaciones o promociones, otras afiliadas que pasan a poder de los hermanos. Este mecanismo se relaciona con la tendencia a fragmentar las grandes unidades empresariales y asignar una compañía a cada fragmento del proceso global. Las empresas menores forman una red de negocios relacionados entre sí por "redes de poder", en este caso centradas en la relación familiar. El modelo IV, por último, establece inmediatamente la pérdida del carácter familiar, mediante venta inmediata o apertura accionaria. La continuidad de las empresas, su planeación y desarrollo, sin destruir o dañar seriamente a la familia, implica un proceso. Arranca desde su nacimiento mismo: consiste en involucrar al cónyuge y los hijos en la ilusión del crecimiento y consolidación del negocio. Implica, además, educar para el gobierno, elegir al individuo o grupo de sucesores, y contar siempre con el pulso de las relaciones familiares.

La sucesión es el acto principal en la vida del fundador. Su "hijo" debe quedar en buenas manos, además que implica un cambio radical en la vida y el poder omnimodo al que está acostumbrado por ser dueño de la empresa. Y es crucial que lo haga a tiempo y planeando todos los detalles, incluyendo su vida después de ese día. Y eso incluye testamentos y legados. Un aspecto primordial al hablar de contenido directivo o sucesión es precisamente la secuencia generacional. Joan Ginebra (4) explica según la figura 3 lo que es la secuencia generacional:

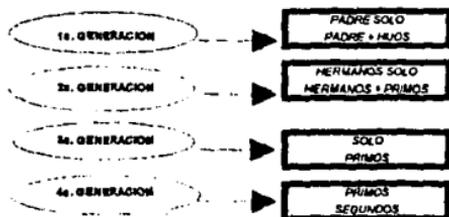


FIGURA 3

La empresa de primera generación comprende la gestión del fundador solo o con sus hijos. Su muerte o inutilidad permanente da paso a la segunda generación. No se puede hablar propiamente de segunda generación si el fundador se retira en pleno uso de sus facultades, puesto que generalmente sigue siendo el titular del patrimonio y jefe de la estructura familiar. El retiro del fundador cuando no va acompañado de la incapacidad, abre solo una fase de transición. De modo semejante, la supervivencia del último hermano (el último tío para la tercera generación) mantiene la empresa familiar en segunda generación. Solo su incapacidad definitiva lo hace desaparecer de la tercera estructura y abre paso a la empresa de primos, es decir, la tercera generación. Los ritmos de relevo en la familia y la empresa están lejos de ser paralelos: son necesarios por lo menos veinte años para contar con un sucesor, que quizá las necesidades del mercado o un infarto prematuro no puedan esperar.

La actitud ante los herederos, señalará si éstos están dispuestos a trabajar motivados o no en el negocio. Lo malo es que nadie puede definir específicamente cuál es la actitud adecuada para motivar sucesores y hay que preparar casi siempre trajes a la medida en cada caso. Un determinado miembro puede valerse de alguna circunstancia para mostrar a los demás su entrega incondicional del negocio y transmitir mayor estimación, y el Director General de la empresa podría "comprar" la jefatura familiar. Se debe de tener cuidado en no caer en las disfunciones en la estructura de la empresa: el liderazgo efectivo puede recaer en un pariente que no es el Director General, hay identificación estructural (no hay puestos para todos los parientes, se crean ad hoc), se retiran decisiones para no herir susceptibilidades. Todos estos problemas no se presentan entre extraños o son menos frecuentes.

Las eventuales dificultades de sucesión, desarrollo y crecimiento, motivación de los herederos y demás aspectos importantes a considerar en el buen funcionamiento de las empresas familiares pueden sortearse mejor estableciendo una Carta Magna (5): un documento escrito que establezca las pautas fundamentales que han de regir las políticas más importantes para el conjunto familia-empresa. El establecimiento de la Carta Magna ha de involucrar a las personas más decisivas de la familia, y no puede ser una imposición del fundador. Hay que esperar a que los hijos mayores estén definitivamente incorporados a la empresa (que conozcan las amenazas y riesgos que implica dirigirla), y si el fundador muere sin haberla establecido, puede tomarse como pauta la norma que siguió en vida. Recoge cosas como la forma de resolver relaciones entre familiares y profesionales, política de transmisión de acciones o la incorporación de parientes políticos y empleados en la empresa.

Las empresas familiares están obligadas a usar todo lo que ofrece la administración moderna en sus diferentes áreas para complementar la chispa emprendedora del fundador. Tienen que estar a la altura de las grandes empresas en cuanto a información, toma de decisiones y controles. El querer manejar un negocio familiar (o cualquier otro) a la antigua en estos tiempos es suicida.

Algunas de las estadísticas recientes de las empresas familiares en Estados Unidos nos muestran que de las 15'000,000 de empresas actualmente en operación el 90% son controladas por una familia o tienen una fuerte intervención por parte de los miembros (6).

La empresa familiar constituye el 60% del producto interno bruto de aquel país, da empleo a 50 millones de personas (la quinta parte de la población total norteamericana), y constituye 150 de las famosas 500 de Fortune. Sin embargo, la inmensa mayoría de las empresas familiares son pequeñas y medianas, mucho de lo que se llama "Mom and pop shops". (Tiendas atendidas por mamá y papá).

Sin embargo, a pesar de ser el puntal de la economía, las empresas familiares no duran mucho. Su vida promedio es de 25 años, solo el 30% llegan a ser pasadas a la segunda generación y de esas solo la mitad llega a estar en poder de la tercera generación. ¿Y porqué no duran más tiempo?

He aquí algunas razones:

- No hay planeación, tanto del crecimiento como de la sucesión.
- Las peleas entre familiares directos y, más común, entre parientes políticos causan desviaciones que pueden conducir al cierre o decadencia de esa fuente de riqueza.
- La falta de visión en algunos emprendedores apegados a tradiciones o tecnologías obsoletas que, al no actuar a tiempo son sumamente nocivas para el crecimiento del negocio.

Si vemos empresas familiares exitosas podemos encontrar las siguientes características:

- División de funciones ejecutivas con un consejo de administración, o un líder bien asesorado que coordina las actividades o toma de decisiones.

- Planeación para adelantarse a las expectativas de los herederos y sus familias, haciendo el pastel más grande para todos.
- Las reglas del juego muy claras con respecto a la inclusión de parientes en la empresa, sobre todo en casos entre suegros y yernos, cuñados u otros parientes secundarios.
- Los objetivos y la visión de la empresa a largo plazo sean iguales y aceptados por todo el mundo.

De lo anterior se desprende nuevamente que la inmensa mayoría de los empresarios y sus familias no están correctamente preparados psicológica y estratégicamente para afrontar estos acontecimientos. Lo que deben hacer es leer, asistir a cursos y seminarios, formar una infraestructura tanto de operación como de dirección y solicitar ayuda de asesores especializados.

No cabe duda que la empresa familiar es el puntal del desarrollo de nuestro país y en general de todo el mundo. El gran reto será el de que se estructuren correctamente, crezcan sanamente y sirvan como base para las nuevas generaciones que las heredan.

---

(1) TOFFLER, Alvin: El cambio del poder, 1ª ed., España, P&O Editores, 1990, p.228.

(2) GRABINSKY, Salo: La empresa familiar, 2ª ed., México, Del verbo aprender, 1992, p. 157.

(3) CASAS MARTINEZ, Felipe: "Empresa Familiar: iniciativa y cautela", en : Ítalo, México, sep.-oct., 1991, No. 196, p.48.

(4) Ibid. p. 45.

(5) Ibid. p. 48.

(6) GRABINSKY, Salo: obr. cit., p.151.

### **1.1.3. El Objetivo de la Empresa.**

Al hablar de los objetivos de las empresas, es conveniente señalar que es tarea de todo tipo de organizaciones, sin importar el tamaño o clasificación de la misma, el conocer la utilidad del planteamiento de los fines u objetivos de la empresa.

Es muy común observar negocios en los cuales no existen fines preestablecidos. Sobre todo en las empresas de menor tamaño, el objetivo es algo que de alguna manera existe en el pensamiento del dueño del negocio, y quien muy frecuentemente solo comparte sus "ideales empresariales" a familiares o amigos sin jamás comunicarlos de forma clara a quien labora en su empresa.

Es pues, esencial el transmitir la siguiente serie de conceptos, de tal forma que se cree una estructura mental a todo nivel de la organización en función con los objetivos de la empresa.

El primer paso consiste en ubicar al negocio en su realidad presente, es decir, identificar en donde se encuentra situada la empresa en relación a la competencia, al mercado, a la calidad de los productos y servicios que ofrece, a la tecnología, a el beneficio que otorga a los miembros de ésta y a la sociedad. Una vez conocida la substantividad del negocio, así como su verdadera potencialidad, es posible determinar el objetivo de una empresa.

Los fines (1), que son los resultados que persiguen los accionistas o dueños de empresa, son de tres tipos:

1. Las metas: Los fines que se esperan alcanzar dentro del periodo cubierto por un plan previamente establecido.
2. Los objetivos: Los fines que no se espera alcanzar sino hasta después del periodo para el que se planea, pero hacia los que si se puede avanzar dentro de este periodo.
3. Los ideales: Los ideales son los fines que se suponen inalcanzables, pero hacia los cuales se cree que es posible avanzar.

Existen una serie de elementos importantes que se deben de considerar al hacer el planteamiento del objetivo que se transmitirá a los miembros de la empresa. Estos elementos ayudarán a que los empleados comprendan y se comprometan a seguir los objetivos establecidos. Los objetivos que son más que puros deseos o anhelos, seguramente pasarán las siguientes pruebas (2):

- 1) ¿Son específicos?
- 2) ¿Son realistas?
- 3) ¿Puede verificarse su logro?
- 4) ¿Especifican con exactitud cuando serán logrados?
- 5) ¿Incluyen fines intermedios que sean necesarios para cumplir con el objetivo y cuyo logro también puede ser verificado?

Es también recomendable el iniciar un objetivo con un verbo de acción, como por ejemplo: "Alcanzar", "Competir", "Concretar". El establecer objetivos en términos monetarios y a una fecha determinada de realización es otra sugerencia importante a considerar, ya que de ésta manera se van hilando objetivos secundarios o subobjetivos coherentes entre sí, dirigidos a cumplir aspectos cuantitativos.

Los objetivos determinan los resultados finales deseados y los objetivos generales son sustentados por subobjetivos. De ésta manera los objetivos forman una jerarquía y una red. Los subobjetivos siempre deberán de ser compatibles entre sí.

Por lo regular un objetivo general será determinado por el nivel más alto de la jerarquía en una organización. Esto, en el caso de las microempresas significa que el dueño es quien lo establece. El responsable de ésta tarea debe de entender la importancia que representa el plantear el propósito de su negocio. Toda la empresa deberá de ser captada en esencia, y los fines transmitidos con apego a las recomendaciones dadas. Un ejemplo de lo descrito anteriormente se muestra en la figura 4.

Existen una gran variedad de sectores industriales en nuestro país y por ende miles de empresas. Cada empresa cumple de una u otra forma con sus objetivos, se puede asumir que existe una clasificación genérica o institucional (3) de los objetivos:

- **Permanencia:** Se refiere la existencia o duración de la organización. La empresa continuará conforme dure la necesidad que satisface.



FIGURA 4

- **Rentabilidad:** Tal vez el propósito más buscado de todos, y con justa razón. El obtener utilidades o el maximizar la riqueza de los accionistas es un fin obligado, y necesario para la supervivencia de cualquier negocio.
- **Desarrollo de sus integrantes:** El enriquecer el nivel de vida de los miembros de la organización, es un fin en ocasiones poco perseguido por los empresarios. Para los japoneses los empleados son primero, antes que las utilidades o que la productividad. La gente no es un activo, ni la propiedad de nadie, ella es la organización y de ahí su importancia (4).
- **Producción útil:** Entrega de bienes y servicios a la sociedad, de calidad y a un precio justo, de tal manera que se cumplan las necesidades de ésta y permita generar ingresos a la empresa para poder seguir adelante.

La manera en que se cumplan estos objetivos dependerá de la persona encargada de conducir el rumbo de la empresa, en la microempresa, ésta es tarea casi siempre del fundador. Si el elegir un objetivo organizacional implica tener una responsabilidad social que va más allá del interior de la empresa, entonces el conocer estos propósitos institucionales podrán ayudar a marcar una pauta a seguir en donde se equilibren y valoren los alcances de la empresa. Esta valoración de la acción empresarial deberá de reflejarse en la misión que tiene la organización.

La misión es un propósito muy general que proporciona a todos los integrantes de una empresa y a todos sus accionistas un rumbo a seguir y una manera de entender en forma global lo que persigue la organización. La misión es sumamente importante, ya que ésta puede mover a una empresa para realizar cualquier acción.

La selección de la misión provee a la empresa de un punto de referencia que le permite alcanzar la coherencia y la armonía entre las partes.

---

(1) RUSSELL, Ackoff. Planificación de la empresa del futuro, 1ª reimpression, México, ed. Limusa, 1986, p. 85.

(2) HAMPTON R., David: Administración Contemporánea. Alfredo Díaz Mata, 2ª ed., México, Mc Graw Hill, 1983, p. 158.

(3) VALDEZ, David: Modelo de aplicación para la calidad en el servicio, México, Tesis Universidad Panamericana, 1991, p.

(4) GONZALEZ ESTEBAN, Teodoro: "El cliente no es el No. 1", en *Ítalo*, México, jul-ago, 1991, No. 195, p. 195.

#### **I.1.4. La Evolución de las Empresas.**

El entender la evolución que han tenido las empresas, es de vital importancia en épocas como la actual, en donde sólo organizaciones eficientes podrán competir y permanecer en el negocio a través del tiempo.

La empresa moderna del primer mundo, es un producto de la Revolución Industrial, la cual a su vez fue un producto de la Era de la Máquina.

La empresa como máquina (1) tenía la función de servir a sus creadores, proporcionándoles una retribución sobre su inversión en dinero. De ésta manera su única función era la de producir utilidades.

Los empleados eran tratados como máquinas reemplazables, se les delegaban tareas repetitivas y monótonas. Mientras éstos iban subiendo en la organización, su vida privada iba desapareciendo en la misma proporción, de tal manera que la vida familiar era solo otro engranaje más de la máquina empresarial.

Estas circunstancias solo prevalecieron debido a que el propietario tenía un poder ilimitado en la organización, el empleado constantemente se encontraba bajo amenaza de despido, las habilidades de los empleados requerían de poca especialización y los niveles de educación y las aspiraciones eran relativamente modestas.

Hablamos en pasado, como si éstas condiciones fueran ajenas a la realidad de nuestras empresas, sobre todo de las microempresas. Al reflexionar sobre lo escrito es muy probable que el microempresario se de cuenta de que su empresa pertenece a la Era de las Máquinas. ¿Cuál es la posición que asume el trabajador de la microempresa nacional ante el propietario del negocio? ¿Cuántos "empleaditos" se contratan diariamente y cuántos más se despiden sin liquidación, sin explicación, y sin siquiera ser agradecidos por el trabajo que realizaron? ¿Cuál es el nivel de educación de los empleados que laboran en la microempresa? Tal vez no haya más que señalar al respecto, la microempresa en México es por no decir, de la "época de las cavernas", si de la Era de la Máquina.

Las microempresas que superen las posibilidades de financiamiento interno, para poder aprovechar oportunidades de negocio, tendrán forzosamente que buscar socios o accionistas. Este proceso implica, en el

mejor de los casos, que su propiedad se disperse entre un gran número de accionistas, quienes rara vez estarán en contacto con los trabajadores. Estos nombrarán un administrador y la presencia de poder ilimitado del propietario único desaparecerá.

Conforme crece la empresa, los requerimientos de personal especializado son apremiantes y en muchas ocasiones difíciles de conseguir, de entrenar y de mantener, por lo que la rotación de los trabajadores se volverá costosa.

Desgraciadamente la legislación laboral es poco acatada por los empresarios en nuestro país, de tal forma que a la fecha se siguen empleando menores de edad, privándoles de la oportunidad de tener una educación que les permita aspirar a un nivel de vida mejor. Las necesidades económicas de éstos son otro factor que produce este tipo de fenómenos. En la medida en que se haga efectiva la prohibición de la utilización de los niños en las fábricas, los niveles de educación se elevarán, así como las aspiraciones de los que se incorporen a la fuerza laboral. Los miembros de ésta clase serán más renuentes a un ambiente laboral mecanizante.

El siguiente paso dentro de ésta "evolución" que se da en las empresas, se dió en todo el mundo después de la Primera Guerra Mundial, acelerándose ésta después de la Segunda Guerra Mundial. La empresa se consideraba como un organismo (2), a la cual se le atribuía vida y propósitos propios. Sus principales propósitos, como los de cualquier organismo, se suponía que era la supervivencia y el crecimiento. La utilidades de las empresas empezaron a considerarse como el oxígeno para los seres vivos; como algo necesario, pero no como la razón de su existencia.

La administración se consideraba como el cerebro de la organización y los empleados como sus órganos. La salud y seguridad de los empleados empezó a tener peso y a ser materia de negociación entre sindicatos y administradores. En este sentido, el modo en que los empleados se sienten respecto al trabajo tiene un efecto sobre la cantidad de trabajo que realizan y sobre la calidad de éste. Se introduce la automatización, y como consecuencia de esto, se requiere de trabajadores aún más especializados y por lo tanto se incurre en costos elevados de capacitación. Los nuevos gerentes son innovadores, que por lo mismo son contrarios a los modos mecanicistas de administrar. Y finalmente, se empieza a tener una conciencia empresarial social.

Para el microempresario o el trabajador que estudia estos conceptos, su negocio o lugar de trabajo seguramente lo ubicará entre mecanicista u organismo, ya que habrá características que pertenezcan a ambos niveles de evolución de empresa, y o se es una cosa u otra. Por lo tanto no sería malo preguntarse acerca de cuestiones como: ¿Qué tanta importancia se le da al ambiente laboral en la empresa?, ¿En realidad se innova en la empresa, de tal forma que se refleje en las ventas o preferencias de los clientes?, ¿Cómo es el grado de automatización en la empresa?, ¿Los empleados aportan ideas y se llegan a implementar?

Finalmente se pretende que la microempresa ubique el grado de evolución actual, con el fin de que crezca y se desarrolle con una visión de organización (3), que es el nivel que precede a los ya mencionados. Una organización es un sistema en donde existe una meta propia, el cual es parte de uno o más sistemas con algún propósito y en el cuál algunas de sus partes (las personas, por ejemplo) tienen sus propios intereses. Una empresa conceptualizada como organización permite conocer el medio ambiente externo de la empresa, el interior de la misma y su importancia en la sociedad. De ésta manera podrá implantar estrategias que le permitan cumplir de mejor manera sus demandas.

### **L1.5. Política de Promoción para la Microempresa en México.**

Particularmente en materia económica sabemos el desgaste del modelo de desarrollo económico seguido hasta mediados de la década pasada. Los esquemas adoptados hasta entonces ya no podían sostener las demandas de una población cada vez más plural, más dinámica y más viva, inscrita en un entorno mundial cambiante, competido y progresivamente complejo e interdependiente. En los últimos años hemos sido actores y testigos de una nueva estrategia de desarrollo que sustituye al Estado como impulsor de la economía, por la acción empresarial de capital privado.

Continuamente se anuncian por parte de la Secretaría de Hacienda y Nacional Financiera revisiones y modificaciones a los mecanismos del sistema financiero a fin de permitir a las empresas micro o pequeñas a acceder a él con oportunidad (cosa que hasta ahora forma parte de nuestra mitología). Por otro lado, con frecuencia encontramos en periódicos y revistas declaraciones de distintas personalidades en torno a la necesidad de apoyar a éstas empresas.

Se debe apoyar a la micro y pequeña empresa, no por un sentimiento piadoso de ayuda al débil, sino porque de no hacerlo, se desaprovechará un enorme potencial de generación de riqueza (tanto económica como cultural). Estas empresas son la expresión más directa de la energía creativa del tejido social y, por lo tanto, su prosperidad es reflejo del grado de desarrollo integral de un pueblo.

De hecho, la pequeña y microempresa han sido la célula fundamental de desarrollo de Occidente (4), no es posible concebir la grandeza de Inglaterra, Estados Unidos, Suecia, Alemania, Dinamarca, Suiza o Francia sin reparar en el destacado papel que éstas han jugado en su historia. Los micro y pequeños empresarios innovaron las técnicas de producción y comercialización; inventaron y desarrollaron productos que revolucionaron la vida humana; impulsaron los sistemas políticos democráticos en esos países; en suma permitieron que el viejo ideal de libertad y justicia social dejara de ser un fantasma.

En México, por desgracia, esto no ha sucedido. Aquellos países están desarrollados nosotros no.

La trascendencia de éste tipo de organizaciones no es un fenómeno exclusivo de las economías en desarrollo, ni algo propio de otra etapa del capitalismo mundial; varios análisis recientes sobre los cambios en la economía

internacional y de los países avanzados, destacan la inversión en la tendencia del tamaño de las empresas -de mayor a menor- y el creciente liderazgo de las micro y pequeñas empresas en la participación del mercado, exportaciones y rentabilidad sobre la inversión. Ello 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.

Con ello se quiere resaltar que la micro y pequeña empresa no solamente resulta estratégica en términos microeconómicos y sociopolíticos, sino que, desde el punto de vista del negocio lucrativo, ofrece un potencial de rentabilidad que merece ser considerado por inversionistas, funcionarios públicos, y hombres de empresa. La observación no prejuiciada de nuestra realidad económica cotidiana, nos permite comprobar que algunos conocidos y amigos han podido hacerse de un patrimonio importante con negocios como éstos.

### 1.1.5.1. La Promoción Industrial.

En la época de la aplicación del modelo de sustitución de importaciones, la política consistió principalmente en proteger los productos nacionales por medio de la restricción de importaciones. En éste esquema no se definieron áreas específicas de inversión, solo se clasificó a la industria en "empresas nuevas y necesarias", en donde se estableció una legislación que definía en términos muy generales cuales eran las industrias que se podían apegar a la misma. El gobierno apoyo a éstas industrias por medio de subsidios, tasas de interés preferenciales, un amplio esquema de protección y la construcción de infraestructura. En éste modelo se pretendía asegurar la demanda para los inversionistas y en reducir los costos de operación a través de lo antes mencionado. Desde el punto de vista de los empresarios, ésta política fue muy reductible: las restricciones cuantitativas les permitieron fijar los precios por encima del nivel internacional, mientras de manera simultánea los costos se reducían. La hipótesis era, que ha niveles superiores de utilidades, generarían un nivel superior de inversión, y por ende mayor integración. Sin embargo, el modelo obviamente no funcionó según lo previsto. Un sistema de precios más elevado provocó la concentración del ingreso induciendo el consumo de las ganancias, obstaculizó el desarrollo de economías de escala, e incrementó los costos de producción, como el tamaño del mercado no creció a el nivel esperado, los subsidios gubernamentales incrementaron el consumo de la 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 ésta primera etapa no se consideró dentro de la legislación a las empresas por su tamaño, por lo que la promoción de la micro, pequeña y mediana empresa estuvo a cargo de la banca de desarrollo, principalmente Nacional Financiera.

Durante los setenta, la política de sustitución de importaciones se modificó como resultado del incremento de los recursos financieros derivados del auge petrolero y fue precisamente en éste periodo que se publicaron los primeros "programas industriales" (Plan Nacional de Desarrollo Industrial 1978-1982)(5). Una de las fallas de éste esquema resultó ser la utilización intensiva de divisas, en vez de inducir una mayor integración interna o un mayor nivel de exportación, ocasionando un crecimiento insostenible en el déficit de la balanza de pagos.

Al aparecer el déficit de la balanza de pagos, el modelo de sustitución de importaciones cambio a un modelo de promoción de exportaciones desapareciendo casi por completo los subsidios. Al iniciarse los noventa, se

publicó un nuevo programa industrial (Programa de Modernización Industrial y de Comercio Exterior 1990-1994)(6), cuyos objetivos primordiales son: (a) promover el crecimiento de la industria a través de un sector exportador competitivo; (b) lograr un desarrollo industrial más equilibrado por medio de una mejor utilización de los recursos regionales, (c) aumentar el empleo en la industria y el bienestar de los consumidores; y (d) apoyar al sector exportador. Este programa se basa en un proceso de desregularización orientado a mejorar la competitividad; sin mencionar ramas prioritarias, sino que en su lugar prevalece la idea de acuerdos por ramas.

### **I.1.5.2. Legislación para promover la Microempresa.**

Hasta 1985 es cuando se anuncia un programa para promover la pequeña y mediana industria (Programa para el Desarrollo Integral de la Industria Mediana y Pequeña, 30 de abril de 1985) (7). Los objetivos específicos del programa fueron los siguientes:

- Incrementar el promedio de eficiencia en las pequeñas y medianas empresas mediante una utilización más adecuada de los factores de producción.
- Mejorar la adquisición de insumos intermedios, maquinaria y equipo, recursos financieros, y otros servicios para incrementar su integración eficiente al mercado interno y al de exportación.

En 1988 se consideró que el apoyo debería centrarse en la microindustria, para lo cual se publicó una nueva ley (Ley Federal para el Fomento de la Microindustria, enero 1988) (8). Sus principales objetivos consistían simplificar los procedimientos administrativos para permitir la creación de microindustrias y en establecer estímulos económicos para el surgimiento de nuevas microindustrias. Con respecto a la aplicación de éstos estímulos, el programa recomendaba la creación de un registro de microindustrias. Asimismo, sugería una mejor interrelación entre la microindustria y las instituciones educativas y de investigación.

Esta tendencia para buscar apoyo para la pequeña y microindustria se enfatiza en el Programa de Modernización y Desarrollo de la industria Micro, Pequeña y Mediana (9) dado a conocer a mediados de 1991, en donde se señala que las "empresas clasificadas como microindustria e industria pequeña tendrán preferencia para el otorgamiento de los apoyos contenidos en éste programa, independientemente de la actividad industrial que realicen". De ésta forma se pasa, como hemos visto, de una política generalizada hacia una de focalización. En ésta perspectiva el actual programa contiene algunos avances en relación con la legislación de 1985. Las principales características que permiten diferenciarlo de los demás programas son:

- Considera a la dispersión de la microempresa 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 éste tipo de industria un mayor acceso de los recursos financieros y mejores condiciones para la adquisición de materia 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 con 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 Centro 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 contribuirá al desarrollo de éste tipo de empresas sobre una base más amplia.

### **1.1.5.3. Apoyo financiero para las Microempresas.**

El mecanismo de promoción más importante para la micro, pequeña y mediana empresa han sido los programas de crédito de Nacional Financiero (Nafin). A lo largo del tiempo, Nafin ha aplicado diversos mecanismos para canalizar recursos a éstas empresas.

En 1989, Nafin decidió iniciar un cambio estructural con el fin de poder contribuir a un esquema de crecimiento más estable y de mayor equidad. Antes se apoyaba a empresas consideradas como prioritarias, ya sea por su actividad, por su localización o por su tamaño, con el propósito básico de incrementar o mantener su oferta. La forma de participación era directa, ya fuera con capital de riesgo u otorgando crédito de primer piso, y en ocasiones sustituyendo incluso a la inversión privada y social; 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.

A partir del cambio estructural la función de fomento se concentró en el impulso y respaldo de las acciones empresariales que contribuyen a las siguientes prioridades (10):

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

Para lograr este objetivo se decidió transformar la función crediticia, adaptándose en abril de 1989 los siguientes objetivos: (a) suspender la

operación de primer piso, para ofrecer los apoyos a través del sistema financiero nacional y operar desde el segundo piso; (b) fusionar los programas y esquemas de apoyo financiero que ofrecieron Fogain y Fonei, preservando su propia identidad y evitando la confusión o desorientación de los usuarios y de los intermediarios financieros; (c) transferir los recursos crediticios asignados al apoyo del sector público, para ser canalizados a empresas del sector privado y social; (d) reducir los refinanciamientos, reestructuraciones y condonaciones a los casos estrictamente necesarios y justificados; (e) ajustar la estructura de personal a las nuevas condiciones de la institución.

Estas actividades permitieron que en 1989 se lograra un cambio sustantivo en la actividad de Nafin, puesto que al convertirse en banca de segundo piso se pudo ampliar el apoyo en forma sustantiva. En 1990 una vez realizada la fusión de los fondos se adaptaron una serie de medidas para consolidar la nueva estructura, buscándose 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 programas básicos:

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

El programa más importante es el Promyp (11) que es un programa de crédito especializado para micro y pequeñas empresas que funcionan a través de la banca comercial y las uniones de crédito. Este programa permite obtener créditos, brindando capacitación y ayuda en la reorganización de las empresas. Proporciona apoyo financiero: (a) para capital de trabajo mediante líneas de crédito revolventes ; (b) para compra de maquinaria, equipo e instalaciones; y (c) crédito hipotecario industrial. Las herramientas financieras para apoyar a este segmento de empresas son: un fideicomiso especializado para dar apoyo financiero a la microindustria (Promicro), las entidades promotoras, la tarjeta de crédito empresarial y la concertación con grupos empresariales para dar apoyo a sus proveedores (actualmente se ha logrado firmar un acuerdo con Cifra y Gigante).

El objetivo principal de una unión de crédito, es el de agrupar a los empresarios, mediano, pequeños y micros, para que, por medio del trabajo en

grupo, mejoren su capacidad de negociación en los mercados financieros; asimismo, para que les permita obtener beneficios adicionales en la adquisición de materias primas y en la comercialización de sus productos, ya que de esta forma pueden lograr ventajas económicas, que individualmente sería difícil obtener.

El propósito de la tarjeta de crédito empresarial es financiar el capital de trabajo de la microindustria sobre la base de una disposición inmediata de fondos. Se espera en el futuro apoyar también las adquisiciones de maquinaria y equipo. Existen dos clases de tarjeta de crédito: la primera, es solo una tarjeta de crédito ordinaria, y la segunda es una "tarjeta de crédito con identificación" en la cual se incorporan proveedores no asociados a este mecanismo financiero. Las ventajas de estas tarjetas son: (a) acceso inmediato a recursos financieros a través de créditos revolventes; (b) adquisición oportuna de bienes y materias primas; y, (c) acceso a recursos financieros para solucionar problemas de liquidez.

Dentro del Promyp se estableció un fideicomiso especializado en el fomento de la microindustria (Promicro) el cual ha logrado: primero, la ratificación de la operación de 29 fondos estatales; la formalización de un convenio con una firma consultora -Admic (Asesoría Dinámica para la Microindustria)- para apoyar a la microindustria; y la creación de interrelaciones efectivas con el sector privado para impulsar a la microindustria con recursos crediticios de Nacional Financiera a través de un mecanismo descentralizado, dentro del cual, los gobiernos estatales contribuyen en la constitución del fondo.

El cambio estructural introducido por Nafin da muestra de la intención de focalizar el apoyo crediticio en favor de la micro y pequeña empresa, introduciendo innovaciones financieras que le permitan a éstas empresas obtener recursos para optimizarlos, creciendo con el país y haciéndolo crecer.

A pesar de la estructura y objetivos de programas hechos para el desarrollo de la micro y pequeña empresa, se habla mucho del desamparo en que éstas se encuentran en el país, lo cual es en gran parte cierto: la microempresa mexicana vive acosada por un sistema bancario que opera como si fueran casa de empeño, por un régimen fiscal que no distingue matices entre un monopolio telefónico y una microempresa que apenas alcanza a subsistir y, en general, por una cultura político-económica expoliadora empeñada en correr antes de poder caminar. A pesar de esto, hay infinidad de empresas de ésta clase que son prósperas, aunque sus dueños no tengan maestrías en negocios y carguen con deficiencias técnicas,

administrativas y estratégicas. ¿Qué sería de ellas si no tuvieran tantas limitaciones?

En México ni el sector público ni el privado se han percatado de este potencial; cuando se proponen apoyar a éste importante sector económico piensan en hacer caridad, en donar mendrugos a seres débiles. Pero los microempresarios no quieren caridad: quieren hacer dinero. No se les ha entendido, y por consiguiente, no se les puede aprovechar.

Cuando se analiza la situación de la microempresa, se habla de sus problemas: inestable y oneroso acopio de insumos, subutilización de capacidad instalada, bajo nivel de desarrollo, ausencia de planes y controles, poca sistematización para reflexionar y actuar con previsión en asuntos a largo plazo, carencia de personal capacitado técnicamente, débil estructura financiera, débil estructura comercial, etc.

En mi opinión se pueden reducir a dos: falta de administración profesional y capitalización suficiente. En la medida que subsistan, será difícil aprovechar institucionalmente y de manera cabal el potencial de estas cosas. Sin embargo, si es posible pensar en soluciones técnicas y financieras factibles a corto plazo.

A la fecha, los esfuerzos aislados del gobierno o la iniciativa privada no han funcionado ante los dos problemas mencionados. La insuficiencia técnica administrativa se ha pretendido resolver regalando folletos, promoviendo consultorias, organizando cursos en universidades de calidad, productividad, excelencia, cero defectos, manejo de personal, que son recomendaciones abstractas y generales que de poco le sirven al microempresario enfrentado a una situación específica, dinámica y compleja. El gobierno ha intentado solucionar la carencia de capital, con programas como los ya analizados, otorgando (a veces, para algunos afortunados) créditos a plazos cortos y (aunque aparentemente se utilizan tasas preferenciales) caros, pidiendo garantías físicas -inmobiliarias- que muchos empresarios no pueden cubrir. Las asociaciones privadas que han surgido carecen de capital suficiente para brindar el apoyo necesario y, por lo general, se dedican a dar buenos consejos a jóvenes de 20 años que hacen sus "prácticas profesionales".

Una solución a éste dilema, es el diseñar esquemas de financiamiento adecuados a las necesidades específicas de cada empresa en plazo, costo y garantías. Los problemas derivados de la insuficiencia gerencial se resuelven participando directamente con el microempresario en la solución de los

problemas concretos. Ello implica ver a la micro y pequeña empresa como oportunidad para la inversión de capital de riesgo, y que el inversionista sea capaz y práctico en su compromiso con la gestión directiva de la empresa.

El desarrollo, aunque lento, de una moderna cultura financiera institucional en México, la existencia de un número importante de profesionistas con formación académica y experiencia profesional suficiente en asuntos de negocios, y el avance de los sistemas de información y control directivo permitirán que estas dos condiciones se cumplan correctamente.

---

(1) RUSSELL, Ackoff: Planificación de la empresa del futuro, 1ª reimpresión, México, ed. Limusa, 1986, p.41

(2) *Ibid.* p. 43.

(3) *Ibid.* p. 46.

(4) DONELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; e IVANCEVICH J.M. : *Fundamental of Management*, 6ª Edición, Estados Unidos, BPI Irwin, 1987, p. 678.

(5) NACIONAL FINANCIERA: *Fuentes de Financiamiento*, s/e, México, 1992, p.59.

(6) CHANEZ CHANEZ, Ruben: *Curso de Problemas Económicos*. Apuntes, Universidad Panamericana, 1991.

(7) *Ibid.*

(8) *Ibid.*

(9) NACIONAL FINANCIERA: *Carta Nafin*, s/e, México, 1992, p.9.

(10) NACIONAL FINANCIERA: *Boletín Informativo*, s/e, México, 1992, p. 75.

(11) NACIONAL FINANCIERA: *Fuentes de Financiamiento*, s/e, México, 1992, p.61.

## **II. La Funcion del Administrador.**

### **II.1. Principios de Administración.**

#### **II.1.1. La Microempresa y la Administración.**

A todo empresario le interesa la prosperidad de su negocio. Por eso suele destinar todo su tiempo a la atención de los mil y un detalles que exigen su intervención. Sabe que debe estar ahí para tomar decisiones oportunas. En muchos negocios es el único que conoce todas las dificultades y problemas de la empresa. Planifica, organiza, integra, motiva y evalúa sin ayuda alguna. Considera que su empresa, por sus dimensiones, no requiere de actividades administrativas especializadas. Sin embargo, la misma prosperidad del negocio lo hace consciente de las necesidades de asesoría y apoyo en las distintas áreas funcionales de su empresa.

La modernización de la microempresa demanda que el empresario tome decisiones sobre qué substituir, qué transformar, y qué desarrollar a fin de lograr ser eficaz. Un cambio importante consiste en la sustitución de la administración informal por otra que siga los principios fundamentales de la administración de empresas.

Este capítulo tiene como objetivo contribuir a que el empresario de la microempresa logre una administración más eficiente de la misma.

Para lograr éste propósito el capítulo incluye una descripción sumaria de los elementos básicos del proceso administrativo, y sus diferentes fases: La planeación, la organización, la integración, la dirección y el control. Este proceso se repite una y otra vez, por lo que las etapas conforman el ciclo administrativo. La administración de un negocio surge con la planeación inicial y se desarrolla hasta llegar a su control; pero no se detiene ahí, sino que utiliza la información que produce un buen control para volver a planear con lo que se reinicia el ciclo del proceso administrativo.

Con estas actividades, es posible eliminar los riesgos por improvisación que tan continuamente detienen el crecimiento de la microempresa e incluso amenazan su permanencia en el mercado..

Lo que distingue al trabajo administrativo de otro trabajo que ocurre dentro de la empresa, es que la administración se concentra en la organización, de manera que puedan cumplirse las tareas.

En la empresa se realizan muchas actividades cuyas características conoce bien el empresario. El dominio, directo o indirecto, de estas actividades es lo que se conoce como administración.

La administración de empresas, por lo tanto, es el conjunto de conocimientos y habilidades que permiten dominar, directa o indirectamente, todas las actividades y transacciones de una empresa. Es el proceso de trabajar con y a través de personas y otros recursos para alcanzar objetivos organizacionales (1). La función del administrador de una empresa es el coordinar los recursos de la empresa de manera eficiente.

### **II.1.2. La Planeación.**

La planeación es una toma de decisiones; incluye la selección entre cursos diversos y futuros de acción, para la empresa como un todo y para cada departamento o sección de ella. Es decidir con anticipación qué se debe hacer, cómo hacerlo, dónde y quién lo hará. Es el puente que va desde el lugar en donde estamos hasta el lugar donde queremos llegar en un futuro deseado. Requiere la selección de los objetivos empresariales y de las metas de cada área de la empresa, y la determinación de las formas de alcanzarlos.

La planeación es un proceso intelectual, requiere la determinación consciente de cursos de acción y la fundamentación de las decisiones en el propósito, conocimiento y estimaciones consideradas. Autores como Agustín Reyes Ponce habla de la previsión, como aspecto antecedente a la planeación, pero en realidad las actividades de la previsión son cubiertas en la etapa de la planeación.

En la actualidad casi todo mundo planea, toda clase empresas lo hacen para el futuro, contemplan más aspectos de sus operaciones, se basan menos en la intuición o en la suerte y se apoyan de forma considerable en pronósticos y análisis.

Existen dos tipos de planeación que son recomendables de implantar. Una es la planeación táctica (2) y otra la planeación estratégica.

La planeación táctica se enfoca en un período de tiempo de un año o menor. Esta planeación involucra los tres planes de la planeación tradicional que veremos más adelante en éste inciso. La planeación estratégica tiene un enfoque de largo plazo, es decir 3,4,5 o más años en el futuro. En el último capítulo se explica el desarrollo de tan importante tarea.

Vivimos en una era económica, tecnológica, social y política en la que la planeación, al igual que las demás funciones de los administradores, se ha convertido en un requisito para la supervivencia de la microempresa.

Con el fin de que el microempresario conozca e identifique los pasos a seguir en la planeación, a continuación se describen:

- **Estar consciente de la oportunidad:** Implica el conocer la realidad en cuanto al mercado, la competencia, las necesidades de los clientes, sus puntos fuertes y sus puntos débiles.
- **Objetivos o metas:** Dónde queremos estar, qué queremos lograr y cuándo.
- **Considerar las premisas de la planeación:** En qué medio ambiente interno y externo operarán los planes de la empresa.
- **Identificar opciones:** ¿Cuáles son las opciones más promisorias en cuanto al logro de los objetivos?
- **Comparar las opciones en razón a las metas buscadas:** ¿Qué alternativas dará la mejor oportunidad de alcanzar metas al costo más bajo y con el mayor beneficio?
- **Seleccionar una alternativa:** Seleccionar el curso de acción que se sigue.
- **Formular los planes de apoyo:** Como los planes para compra de equipo, compra de materiales, contratación y entrenamiento de empleados, desarrollo de un nuevo producto, etc.
- **Expresar en números los planes al elaborar presupuestos:**

Presupuestos de ventas, costo de ventas, gastos de operación necesarios para los planes, inversiones de capital, etc.

El microempresario tiende a dejar las cosas al azar y a no dirigir las, puesto que el futuro es difícil de predecir con exactitud, ya que las conjeturas pueden inferir con los mejores planes. Sin embargo, no hay elemento más fundamental en el establecimiento de un ambiente adecuado que permitir a las personas conocer sus propósitos y objetivos, las tareas que deben realizar y las instrucciones que deben seguir en el desempeño de sus puestos. Para que el esfuerzo colectivo sea eficiente, las personas deben saber qué es lo que se espera que hagan. Al hablar de planeación en una empresa de servicios, es necesario identificar las necesidades del cliente e involucrar esos conocimientos dentro del proceso de planeación.

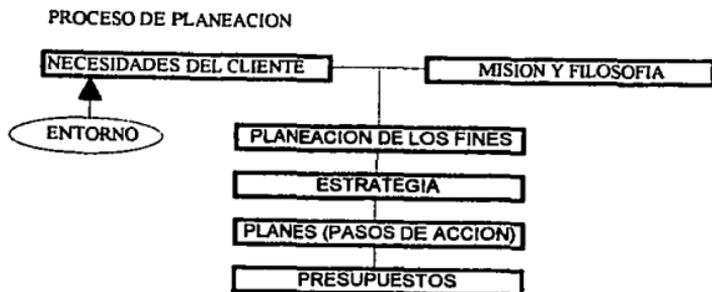


Figura 5

Tres planes que los administradores comunmente utilizan son las reglas, políticas y los presupuestos. A continuación explico cada uno de ellos:

- Una regla es un plan que designa una acción específica. En esencia, una regla indica lo que un miembro de la organización debe o no hacer. Una regla remarca precisamente acciones deseadas y no permite interpretación alguna.
- A diferencia de las reglas que son específicas, una política es de naturaleza general. Una política es un lineamiento para la toma de decisiones. Es en esencia una expresión general de los intentos de la dirección concernientes a qué acciones deberán de ser tomadas para alcanzar los objetivos organizacionales.
- El tercer plan es el presupuesto. Un presupuesto es un plan financiero que cubre un período específico de tiempo. El presupuesto de una organización es un plan que detalla cómo deben de ser asignados los recursos principalmente financieros de una empresa.

### II.1.3. La Organización y la Integración

Los individuos que trabajan en grupos para alcanzar algún objetivo deben desempeñar roles, algo así como las partes que deben representar los actores en el teatro, ya sea que éstos roles los hayan creado ellos, sean accidentales, o estén definidos y estructurados por alguna persona que quiera asegurar que cada uno contribuya de una manera determinada al esfuerzo de grupo. Un rol significa que lo que la persona hace tiene un propósito u objetivo definido; su actividad está en una área en la que saben como encaja el objetivo de su trabajo en el esfuerzo colectivo, en el que tienen la autoridad necesaria para realizar la tarea y en la que tienen las herramientas necesarias y la información para llevarlas a cabo.

Organizar es la parte de la administración que comprende el establecimiento de una estructura intencional de roles para los recursos humanos, físicos y económicos de una empresa. Es intencional en el sentido de asegurar que se han asignado todas las tareas necesarias para lograr los objetivos y se espera que se asignen a los recursos que mejor puedan realizarlas. (Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar).

La organización presupone: (a) determinar las actividades necesarias para cumplir los objetivos, (b) agrupar estas actividades en departamentos o secciones, (c) asignar esos grupos de actividades a un administrador, (d) delegar la autoridad para llevarlas a cabo, y (e) proveer las actividades de coordinación, autoridad e información horizontal y vertical en la estructura de la organización.

El proceso de organización tiene cinco pasos principales (3):

1. Reflejo en la organización de los planes y objetivos.
2. Establecimiento de las principales tareas.
3. División de las mismas en sub-tareas.
4. Designación de recursos y directrices.
5. Evaluación de resultados.

La organización informal es la que surge en forma libre y espontánea creada por los mismos participantes. Afecta la unión del grupo de trabajadores y las relaciones entre el jefe y los subordinados. Aunque se organice

formalmente una empresa, la organización informal no deja de existir; subsiste en la organización formal. Este tipo de organización puede ser formada por amigos íntimos, compañeros que realizan actividades que provocan la relación de los mismo con otras áreas a las cuales no pertenecen, pero existe un contacto continuo.

La organización formal es aquella en la que se establecen los procedimientos explícitos de coordinación de actividades de un grupo para lograr los propósitos de la empresa. La organización formal precisa, aclara y determina cuáles funciones debe lograr cada participante en la empresa.

Aunque la realización de los fines propuestos es la razón última de toda actividad común, es preciso ir más allá y examinar que principios rigen el establecimiento de una organización formal efectiva (4).

**Principio de unidad de objeto:** Una estructura de organización es efectiva si permite la contribución de cada individuo a la obtención de los objetivos de la empresa. Es obvio que la aplicación de éste principio presupone que los objetivos de la empresa se conocen y se entienden. De hecho es importante el entender que la estructura de la organización sigue a la estrategia que se definió en la planeación.

**Principio de eficiencia:** Una estructura de organización es eficiente si facilita la obtención de los objetivos deseados, es decir, obtenerlos con el costo mínimo o con el menor número de imprevistos. Eficiente significa hacer las cosas bien, a la primera y con el menor número de recursos (costos).

Hay diversas formas de organizar formalmente una empresa. Se puede dividir la empresa por sus áreas funcionales:

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_



Figura 6.

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

O se puede dividir por productos:

Fecha de elaboración: \_\_\_\_\_



Figura 7.

Elaborado por: \_\_\_\_\_

Autorizado por: \_\_\_\_\_

Existen otras formas de organización formal como lo es estructurando a la empresa por clientes, o por regiones, por servicios, o por canales de distribución. De cualquier forma las estructuras mostradas con anterioridad son las más comunes. Lo importante es seguir los consejos de los principios de organización formal.

En la microempresa hay una especialización relativamente escasa de las labores de dirección. Casi siempre éstas suelen estar en manos de una sola persona, quien funge como director, y propietario de la empresa. Para realizar sus actividades adecuadamente recibe la ayuda de personas en quien confía.

Las estructuras o esquemas de la empresa aclaran cuáles son las funciones que debe cumplir cada uno de los integrantes de una empresa. Por otra parte hacen consciente al organizador de la cantidad de trabajo del cual está responsabilizando a cada uno de los participantes en la empresa. La cantidad de trabajo asignado a cada uno, es lo que se conoce con el nombre de "carga de trabajo". Generalmente ésta depende del puesto que este desempeñando pero, y sobre todo en la microempresa, se tiende a responsabilizar a las personas según su capacidad y no según el puesto, como debería de ser. Por eso suelen observar "cargas de trabajo" que vuelven ineficiente a quien lo debe desempeñar porque se le dispersa en ocupaciones que corresponden a otros puestos.

Los esquemas, además esclarecen las líneas de autoridad que conducen a una adecuada coordinación de los trabajadores.

En toda empresa se manifiestan dos clases de autoridad:

a) **Autoridad administrativa o funcional:** Es el derecho de mandar, dar órdenes o dirigir que tiene una persona por su posición en una empresa, a fin de que se logren los propósitos de la misma.

- Generalmente está representada en las estructuras como líneas de subordinación o de dominio.

- Las estructuras aclaran quien obedece a quien. A quien pueden dar órdenes los responsables.

b) **Autoridad por experiencia o conocimiento:** Son las personas que saben cómo debe funcionar una parte de la empresa. El conocimiento pueden haberlo adquirido en escuelas o en trabajos previos. Ayudan al gerente porque:

- Pueden asesorar la realización de algunas funciones.

- Pueden sugerir formas alternas de obtener los mismos resultados a un menor costo.

- Pueden recomendar formas de evitar riesgos y accidentes.

Lo ideal es que haya una buena combinación entre la autoridad administrativa y la autoridad por experiencia; es decir, conviene que quien mande sabe lo que hace.

La organización de la empresa depende de:

1. El conocimiento de los propósitos de la misma.

2. El conocimiento de las áreas funcionales de la empresa.

3. El diseño de un esquema (organigrama) que exprese la estructura.

4. El análisis de la adecuación de la estructura. Es decir: ¿Dicha estructura permite alcanzar de manera fácil los propósitos de la empresa?.

5. De una adecuada distribución del trabajo en cada área.

## La Integración

En la microempresa mexicana, los elementos humanos que laboran son en la mayoría de los casos familiares del dueño o amigos. El integrar supone dotar y mantener con recursos humanos la estructura de la organización. Exige, por tanto determinar los requerimientos del trabajo que se ha de realizar, e incluye el total de integrantes, evaluación y selección de candidatos para los puestos; remuneración y entrenamiento o desarrollo de los candidatos y de los titulares actuales del puesto para que realicen sus labores con efectividad.

Las funciones de planeación, organización y control de los administradores pueden contemplarse como tareas esencialmente objetivas que pueden tener ciertas características mecanicistas importantes. Por otro lado las funciones de integración y dirección se refieren en forma casi exclusiva a personas (5).

Los pasos para dotar a la microempresa de recursos humanos apropiados se muestran en la figura 8.



Figura 8.

El reclutamiento implica la atracción de candidatos que satisfagan los objetivos de la empresa. Antes de comenzar el reclutamiento se deben identificar con claridad los requerimientos del puesto, que también deben relacionarse en forma directa con la tarea que se ha de desempeñar. Esto facilita el reclutamiento de candidatos apropiados del exterior.

La selección de personal se refiere a la elección de la persona idónea para el puesto, en ese momento o en el futuro, de entre varios candidatos, tanto del interior de la organización como de afuera. Existen diversas herramientas que permiten saber cuándo un candidato cumple con los requisitos del puesto como son: (a) solicitud de empleo, (b) entrevista inicial o preliminar, (c) entrevista de selección, (d) pruebas psicológicas, (e) examen médico o en su caso certificado médico de buena salud, (f) pruebas de trabajo, y (g) estudio socioeconómico.

Los programas de entrenamiento incluyen actividades que informan a los empleados de las políticas y procedimientos, educan sobre las habilidades del puesto y las desarrolla para futuros avances. A través del reclutamiento y la selección, buenos empleados son contratados para la empresa, pero necesitan orientación y educación continua y desarrollo para poder cubrir sus necesidades y alcanzar lo objetivos de la empresa. Los programas son creados para que los integrantes de la organización sean eficientes desde el primer día que ingresan a su trabajo. Para ser efectivo, un programa de entrenamiento debe cumplir un número determinado de metas: primero, debe basarse en necesidades organizacionales e individuales. Segundo, los objetivos del entrenamiento deberán de dictar el cómo resolver problemas; y tercero, todo entrenamiento deberá de ser basado en teorías de aprendizaje probadas, por lo que la labor del entrenador, no es trabajo para cualquier persona. Y finalmente el entrenamiento se debe evaluar para comprobar su funcionamiento.

El entrenamiento se refiere al desarrollo de habilidades operativas, mientras que el término capacitación se asocia con el desarrollo de habilidades directivas. Es decir, la capacitación es el proceso de educar y desarrollar a personal seleccionado para que tenga el conocimiento, las habilidades, las actitudes y el entendimiento necesario para dirigir en el futuro. El objetivo de la capacitación es asegurar el éxito a largo plazo.

La inducción implica el hacer presente al nuevo trabajador y a los que ya tienen tiempo laborando, que existe un nuevo compañero de trabajo. Además de comunicar al nuevo integrante todo lo relacionado a la empresa, como son sus planes, objetivos, etc.

#### **II.1.4. La Dirección**

La dirección es el conjunto de habilidades para conseguir que los trabajadores realicen su trabajo de manera que se logren los propósitos de la empresa.

Una dirección adecuada es aquella que mantiene una atención equilibrada al logro de los propósitos de la empresa, a la situación de problemas y al aprovechamiento de las capacidades de los trabajadores.

A corto plazo se puede intensificar una de estas actividades, pero a largo plazo tendrá graves consecuencias:

a) Dirección orientada exclusivamente a las tareas.

- Propicia la generación de una organización informal que tiende a luchar contra la autoridad.
- Genera dependencia y sumisión.
- Genera inconformidad del personal.
- Limita la creatividad.
- Exige autoritarismo.
- Genera represiones (Obedecer y callar).
- Es más rígida.
- Obliga al establecimiento de controles externos.
- Contra el interés de todos en la realización de las tareas.

b) Dirección exclusivamente centrada en el bienestar de los trabajadores.

- Puede incrementar innecesariamente los costos de los productos.
- Genera dependencia excesiva.
- Procura autoridades complacientes.

- Genera celos entre compañeros por el disfrute de privilegios.
- Olvido de los propósitos de la empresa.
- Hay que rectificar a tiempo o la empresa puede destruirse a si misma.
- Es excesivamente flexible.
- Elimina por completo los controles.
- Centra el interés de todos en el bienestar de los compañeros sin considerar la supervivencia de la empresa.

Si se intensifica una de estas actividades a expensas de las otras la dirección administrativa de la empresa es prácticamente nula.

Una característica muy importante de la microempresa es su adaptabilidad a los cambios del medio ambiente.

Para la adaptación al cambio se requiere de una dirección flexible y productiva. Se entiende por flexible la capacidad de adaptarse a la situación. Y por productiva a la capacidad de operar bajo cualquier circunstancia, realizando actividades que conduzcan a la realización de la meta.

En otras palabras, en ocasiones habrá que ser exigente e incluso intransigente, en tanto en que en otras ocasiones habrá que conceder y adaptarse a las circunstancias.

Los siguientes conceptos ayudan a dirigir a los trabajadores:

1. El trabajo es una oportunidad de realización de los potenciales del trabajador.
2. Un trabajador motivado requiere de poca supervisión.
3. Un trabajador motivado es responsable.
4. Hay trabajadores que requieren de mucha supervisión.
5. Hay trabajadores que necesitan sentir que se les supervisa para trabajar.

Es evidente que el empresario debe tener estilos de dirección de personal diferente para la clase de trabajador que tenga. No debe tratar igual a un trabajador responsable que a uno negligente.

Al negligente:

- Se le comunican los propósitos de la empresa y los de su puesto.
- Se le supervisa constantemente.
- Se le supervisa sin que se le anticipe.
- Se le exige rendimiento.
- Se le evidencian los efectos de su negligencia.

Al responsable:

- Se le comunican los propósitos de la empresa y los de su puesto.
- Se le indique cuando se le supervisa.
- Se le pregunta por el progreso alcanzado.
- Se le reconocen sus méritos.

El empresario debe tener presente que el estilo de dirección debe adaptarse a la clase de trabajador con que cuenta.

El tipo de autoridad que se tenga cuando se dirige depende de:

- a) El concepto de autoridad y la distribución y manejo de la misma.
- b) Los grados y tipos de comunicación institucional.
- c) La menor o mayor capacidad de absorber errores y fallas.

Principios para una dirección flexible y productiva:

1. Comunique a sus subordinados los propósitos que debe lograr la empresa.
2. Vincule cada actividad de sus subordinados con los propósitos de la empresa.
3. Cree un clima relajado que ayude al personal a expresarse con toda libertad.
4. No subraye las fallas e imperfecciones del personal.
5. Aprecie los esfuerzos y estimule las potencialidades del personal.
6. Adopte un estilo objetivo para la solución de problemas, basado en hechos y no en autoridades ni en poderes preestablecidos. Esto da seguridad y deseo de comprometerse y colaborar.

7. Sea estricto en cuanto a los principios pero flexible en los procedimientos. Esto no es otra cosa que mantener un adecuado equilibrio entre la estructura y la libertad.
8. Cree y mantenga un buen nivel de comunicación en la empresa. Mantenga control sobre la información que circula en la organización formal e informal .
9. Comprometa a todos los miembros de la organización en el progreso y desarrollo del grupo e individual.
10. Recuerde que el principal recurso de la empresa son las personas y que se les debe tratar como tales.

Dirigir es influir en las personas para que orienten su entusiasmo hacia el cumplimiento de los objetivos de la organización y de grupo, lo cual está relacionado con el aspecto predominantemente interpersonal de la administración. Todos los administradores reconocen que los problemas más importantes surgen de las personas, de sus deseos y actitudes, de su comportamiento como individuos y como miembros de un grupo, y de la necesidad de que los administradores eficientes, sean también líderes eficientes. Como el liderazgo supone seguimiento y los individuos tienden a seguir a aquellos que pueden satisfacer sus propias necesidades y deseos, es comprensible que la dirección incluya motivación de los empleados y estilos de liderazgo.

El microempresario debe ser en sí un líder, el cual conduce a sus empleados de acuerdo a su manera de tratar a la gente y procura mantener una buena relación con sus empleados y entre sus empleados.

Por último, el microempresario para ser un buen director debe de desarrollar las siguientes características (6):

- Capacidad de asumir riesgo: Trabajar con paz y sosiego en medio de las incertidumbres del entorno.
- Imaginación creativa y realista: Es el atacar los problemas y asuntos con innovación.
- Confianza en sí mismo: Capacidad de defender con argumentos profundos y verdaderos sus esquemas e ideales.
- Despertar confianza y tener autoridad sobre los demás.

- **Iniciativa para emprender:** Ir un paso adelante a problemas y asuntos de importancia.
- **Respuesta ante lo inesperado:** Generar alternativas o ideas de respuesta ante lo inesperado, es estar preparado.
- **Buena relación con las personas:** Confiar en los demás, dar un trato facilitador. Ayudar a los demás, más que ayudarse de los demás.
- **Capacidad de moverse en asuntos múltiples, aún urgentes sin perder la serenidad.** Dar a cada cosa la atención debida.
- **Sentido del humor o dramatización:** Se da porque no se está esclavizado a los resultados. Ese ingrediente del humor, facilita a aceptar las cosas y le pone al trabajo directivo una cierta diversión.
- **Habilidad para negociar:** Capacidad de encontrar alternativas viables y cambiar posiciones heterogéneas en posiciones antagónicas.

Estas capacidades son inherentes al puesto, se tienen en diferente grado y es labor del microempresario luchar por adquirirlas.

---

(1) KOONTZ, H.; O DONELL, C.; WEHRICH, H.: Administración, Alfredo Díaz Mata, 8ª ed., México, 1989, p. 5

(2) CERTO, S.C.; DOUGLAS M.E. y HUSTED S.W.: Business, 2ª ed., Estados Unidos, Wm. C. Brown Publishers, 1987, p. 136.

(3) Ibid. p.176.

(4) KOONTZ, H.; O DONELL, C.; WEHRICH, H.: obr. cit. p. 254.

(5) CERTO, S.C.; DOUGLAS M.E.; HUSTED S.W.: obr. cit. p. 186.

(6) GONZALEZ CHAVEZ, Gabriel: Curso de dirección. Apuntes, Universidad Panamericana, 1991.

### **I.1.5. El Control.**

El control es la corrección y medición de las actividades de los subordinados para asegurar que los hechos se ajusten a los planes. Por lo tanto, mide el desempeño en relación con las metas y planes, muestra dónde existen desviaciones y, al poner en movimiento las acciones para corregirlas, contribuye a asegurar el cumplimiento de los planes. Aunque la planeación debe preceder al control, los planes no se logran por sí mismos. El plan guía al administrador en el empleo oportuno de los recursos para alcanzar metas específicas. Entonces las actividades se controlan para determinar si se ajustan a la acción planeada.

Las actividades de control por lo general, se refieren a la medición de los logros. Se conocen algunos mecanismos de control como el presupuesto de gastos, la inspección de los registros, y el registro de las horas-hombre perdidas. Cada uno tiene la característica de verificar el objetivo; de mostrar si los planes se están cumpliendo. Si persisten desviaciones anormales, la corrección se indica.

Pero, ¿qué se corrige?. Las actividades a través de las personas.

Nada puede hacerse para reducir el desperdicio, por ejemplo, o comprar de acuerdo a las especificaciones, o manejar el rendimiento de las ventas si no se sabe quien es el responsable de estas funciones. Los hechos obligados para conformar planes consisten en localizar a las personas responsables de las desviaciones de la acción planeada, y luego realizar los pasos necesarios para mejorar el desempeño. Así, las cosas se regulan al controlar lo que hacen las personas.

Una microempresa no demanda controles muy rigurosos. Por ello conviene que el empresario conozca con claridad lo que es el control, así como lo que no es control.

Lo que es control:

- Una comprobación de que las cosas se estén haciendo oportunamente.
- Una comprobación de la calidad del producto o servicio ofrecido.
- Una comprobación de la cantidad producida en cierto tiempo.
- Una oportunidad para evaluar el desempeño del personal.
- Una oportunidad para destacar errores y corregirlos.

- Una oportunidad para confirmar el conocimiento que tienen los empleados de los propósitos de la empresa.

Lo que no es control:

- Una oportunidad de castigar.
- Una oportunidad para humillar.
- Una búsqueda del culpable.
- Una oportunidad para causar el antagonismo entre el personal de la empresa.
- Una tarea rutinaria que hay que hacer.
- Un pretexto para recoger rumores.
- Un gasto inútil.

El microempresario, deberá de ir creando controles eficientes ya que debido al crecimiento de las empresas, la tarea de dirigir se apoyará en gran parte delegando funciones y autoridad, de tal forma que la labor del empresario tenderá a controlar actividades que él antes realizaba y corregirlas.

### III.1. Expertos de la Calidad.

Existe la necesidad de un cambio fundamental que permita la adopción de una nueva filosofía de calidad. En las raíces de dicha filosofía debe estar el deseo de liderazgo de la organización, de mejorar continuamente la habilidad gerencial para conseguir los objetivos a través de la satisfacción y el deleite de los clientes. La búsqueda de la calidad debe ser el objetivo común que fundamente el proceso de mejora continua. La organización debe estar convencida de que obtener mejor calidad no implica mayores costos, se mejora la productividad y se captura una mayor proporción del mercado con mejores servicios o productos a precios competitivos.

Pensando en la calidad como una cultura se puede decir que, no basta con hacer las cosas con cero defectos, tampoco es suficiente hacerlo siempre bien y a la primera. Más aún, satisfacer los requisitos del cliente puede quedarse corto.

Los grupos directivos de las empresas grandes, dedican serios esfuerzos a las amplias definiciones de su negocio: la visión, la misión y los valores. Dedicando tiempo y dinero a instrumentar la comunicación de estos mensajes básicos: folletos, videos, carteles.

Sin embargo, cuántas veces se queda en letra muerta, exhibida ante el personal y ante los clientes, como un mensaje incongruente con la realidad.

Cuando llegamos a una tienda o a una sucursal bancaria cuyos recientes slogans publicitarios hablan de que el cliente y el servicio son lo más importante, y nos enfrentamos a las colas y al mal trato, nos volvemos cínicos. No creemos en los mensajes escritos o publicitarios.

El personal de la empresa también se vuelve clínico cuando percibe la incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace con "el personal como el activo más importante".

Lo que ocurre es que los valores se pueden enunciar en una forma abstracta e intangible, como conceptos que generalmente no generan discusión. Aunque, por otro lado, estos mismos valores siempre tienen manifestaciones tangibles en la vida de todos los días de la empresa.

El valor eficiencia no es tangible, las personas o los sistemas eficientes sí lo son. El valor puntualidad no es tangible, se dan juntas puntuales, personas puntuales, entregas puntuales. Calidad y servicio también son abstracciones, lo que se da en la vida diaria concreta son productos de calidad, procedimientos de calidad, alguien que contesta el teléfono, un chofer de almacén, un técnico que da asistencia.

Por eso los valores cuando se hacen tangibles a través de señales y símbolos, llegan más allá de los resultados de la productividad. La productividad se mide en tiempos de entrega, garantía de durabilidad, funcionalidad, volúmenes, utilidad, peso y medida.

La calidad como cultura llega más allá y se percibe en la actividad de todos y en todo: actitudes, compromiso, atención, credibilidad, cumplimiento, tolerancia, responsabilidad, lealtad.

La conjugación de lo tangible y de lo intangible nos lleva a la estabilidad del personal, clientes a largo plazo, a lealtad mutua de por vida, a calidad permanente en las relaciones, finalmente a calidad de vida.

Los resultados estables, por otro lado, se dan en una atmósfera adecuada y en un ambiente estimulante.

Aquí intervienen todos: jefes, subordinados, clientes y proveedores. Por eso es un ambiente total, no una instrucción que viene desde arriba; por eso los detalles se vuelven importantes, y por eso se percibe esta cultura en los "momentos de verdad", es decir, en los encuentros entre las personas, cuyos resultados finales nutren las buenas relaciones o acaban con los negocios y las instituciones.

Existen algunas preguntas que ayudan a verificar el ambiente de calidad y servicio (1):

1. ¿La pasamos bien, nos divertimos trabajando juntos?.
2. ¿Esperamos con gusto el ir a trabajar?.
3. ¿Nos sentimos seguros en nuestros trabajos?
4. Nuestra comunicación ¿es abierta y honesta?
5. ¿Nos ayudamos y animamos mutuamente?
6. ¿Creemos mutuamente unos en otros?
7. ¿Hablamos con los demás y no de los demás?
8. ¿Respetamos nuestras diferencias?

Así como la mejora de la calidad inicia una espiral de mejoras en todos los aspectos del negocio, la baja calidad implica costos muy grandes. Los costos más grandes, los ocasionados por la baja calidad, no se pueden cuantificar; entre éstos están los debidos a la pérdida de un cliente y a la mala fama creada por clientes insatisfechos que se quejan de los malos productos y servicios ante sus amistades. Existe también otros gastos que son cuantificables, como por ejemplo los gastos en garantías, desperdicios, re-trabajo, inspección y rectificación de errores, sueldos de inspectores, devolución de productos, tiempo extra y manejo de quejas. Se estima que

estos costos representan entre un veinte y un veinticinco por ciento de los ingresos de la empresa (2).

El propósito de este capítulo es describir los puntos de vista de cuatro expertos en la dirección de la calidad: Deming, Crosby, Ishikawa y Juran. Esto con el objeto de que se entiendan los conceptos que integran los programas de calidad y se puedan aplicar a la realidad de cada microempresa.

### III.1.1. Dr. W. Edwards Deming.

Uno de los precursores más importantes de las teorías de calidad, es el Dr. W. Edwards Deming. Deming aplicó su teoría del control estadístico de calidad en Japón, donde tuvo gran éxito debido al compromiso que mostraron los ejecutivos de alto nivel en aquel país. Años más tarde, Deming es descubierto en los Estados Unidos teniendo una edad de 80 años.

La misión del Dr. Deming estaba basada en buscar las fuentes de mejoramiento continuo de la calidad. Debido a que los métodos estadísticos no perduraban, reflexionó acerca de las causas de dicho fracaso y gradualmente llegó a la conclusión de que lo que se necesitaba era una filosofía básica de administración que fuera compatible con los métodos estadísticos. Fue entonces que estableció unos principios a los que bautizó como los "catorce puntos" (3).

#### Los catorce puntos y los servicios

**PUNTO UNO:** Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio.

La gerencia tiene dos tipos de problemas, los de hoy y los de mañana. Los de hoy, se refieren a problemas que tienen que ver con las necesidades inmediatas de la empresa. Muchas compañías hacen hincapié en tales problemas, sin prestarle adecuada atención al futuro. Deming hace la observación de que ninguna compañía que carezca de un plan para el futuro podrá continuar en el negocio.

Ser constante en el propósito significa ser: innovadores, es decir saber cuando y como introducir o descontinuar un producto o servicio; investigar e instruir para invertir hoy con miras al futuro, y no puede haber investigación sin empleados debidamente instruidos; mejorar continuamente el servicio y el producto para no fabricar o prestar servicios que puedan llevar a la quiebra a las empresas; e invertir en mantenimiento de los equipos, muebles e instalaciones.

Los fabricantes que se tienen que enfrentar a una fuerte competencia extranjera entienden la necesidad de fabricar productos de mejor calidad. Esto no ocurre igual en las empresas de servicios. Su competencia es por lo regular

nacional, no extranjera. No van a prestar mejores servicios simplemente porque los japoneses están fabricando mejores artículos.

Tienen que estar convencidos de que librarse de la mala calidad reduce costos, ahorra personal, aumenta la productividad, satisface mejor a los clientes, fortalece su posición competitiva y les asegura la permanencia en el negocio. Necesitan entender el alto costo de los servicios de mala calidad, de hacer las cosas mal. Tienen que aceptar la calidad antes de hacer un propósito firme.

Estas son algunas de las objeciones que pueden surgir y que habrá que superar:

- Ya prestamos un servicio de buena calidad.
- Mejorar la calidad del servicio va a costar demasiado.
- La calidad de los servicios no puede mejorarse como la calidad de los productos.
- No podemos mejorar la calidad de los servicios con el personal que tenemos.

Esto significa que tiene que darse un cambio drástico en la actitud y en el propósito, no solo de la dirección, sino de todos los que estan abajo. La pregunta es: ¿Quién va a llevar a cabo este cambio y cómo?

**PUNTO DOS:** Adoptar la nueva filosofía.

Demasiada gente es tolerante a malos productos y servicios. Se necesita una nueva filosofía en la que los errores y el negativismo sean inadmisibles.

La calidad dice Deming, debe convertirse en la nueva religión. Deming expresa que él concibe éste punto como una transformación de la gerencia. La alta gerencia debe de estar conciente de lo que implica el cambio, y se debe de comprometer con él, una vez dado el primer paso los efectos de fallar en el intento son irreversibles.

Proclamar una nueva era no mejorará la calidad de los servicios. La calidad tiene que aprenderse. Requiere un conjunto de actitudes completamente nuevas. La calidad significa aplicar un conjunto completamente nuevo de métodos, técnicas, prácticas y procesos.

Viviremos con los retrasos, errores, fallos y equívocos hasta que insistamos en que no son aceptables. Debemos enseñarle a la gente cómo ir hacia el defecto cero, cero atrasos, cero errores; actitudes y comportamientos de una calidad aceptable y mejores métodos, técnicas y procesos. La auténtica tarea es cómo moverse hacia la mejora de la calidad.

**PUNTO TRES:** No depender más de la inspección masiva.

"La inspección que se hizo con el ánimo de descubrir los productos malos y botarlos es demasiado tardía, ineficiente y costosa", manifiesta el Dr. Deming. La calidad no se produce por la inspección, sino por el mejoramiento del proceso, es decir se debe incorporar la calidad al proceso. En el caso de empresas de servicio, es necesario que los procesos en los que se de el servicio sean autoevaluables, evitando la inspección de cada elemento del proceso.

Como cuestión práctica siempre será necesario ejercer cierto grado de inspección, aunque sea para averiguar lo que se está haciendo.

Esto no aplica a las empresas de servicios tanto como a los fabricantes. Las empresas de servicios deben de estar igualmente interesadas, como los fabricantes, en la calidad de un producto comprado.

Las empresas de servicio deben de trabajar muy estrechamente con el vendedor para comprobar que entienden el producto que se quiere. En la labor de compras sí se puede aplicar este punto y además se debe.

Hay también muchas operaciones y situaciones dentro de una compañía de servicios en las que se utiliza la inspección. *Debería utilizarse un gráfico de tiempo explicatorio para determinar si la inspección o la revisión pudiese reducirse, si no eliminarse, mediante el uso efectivo del control de proceso. Si se necesita la inspección, la revisión o la verificación como partes de un programa de prevención de error que englobe a toda la empresa, hay que dejarlo estar.*

**PUNTO CUATRO:** Acabar con la práctica de adjudicar contratos de compra basándose exclusivamente en el precio.

Los departamentos de compras tienen la costumbre de actuar sobre los pedidos en busca del proveedor que ofrezca el precio más bajo. Con frecuencia esto conduce a suministros de baja calidad. Deberían, en cambio, buscar la mejor calidad y trabajar para lograrla con un solo proveedor para cada uno de los artículos en una relación a largo plazo.

Si se basa exclusivamente en el precio tiene tres desventajas:

- Una proliferación de proveedores.
- Provoca que los compradores salten de proveedor en proveedor.
- Se produce una dependencia de las especificaciones, las cuales se convierten en barreras al mejoramiento continuo.

Las compras deben ser un esfuerzo hecho en equipo, una de las personas más importantes del equipo debe ser el proveedor y es necesario elegirlo, el equipo debe de incluir a si mismo a las personas que estén involucradas con el producto o equipo para dar el servicio.

Los profesionales de control de calidad han sabido durante décadas que la calidad tiene que ser el factor más importante a la hora de la compra. Abundan los ejemplos sobre los peligros de comprar barato, pero en las empresas de servicios también se tiene que aprender que la calidad incluso es más importante que el precio, porque comprar barato y ahorrar dinero, puede fácilmente descender la calidad, incrementar el costo, hacernos perder clientes y comprometer la seguridad. Lo importante son las capacidades técnicas del vendedor, la amplitud de lo fabricado, el programa de control de calidad y el éxito de fabricar productos de acuerdo con las especificaciones y necesidades del cliente. El departamento de compras y los otros tienen que trabajar con un estrecho contacto con el vendedor para asegurarse que entienden los productos que se quieren y las funciones que deben de cumplir, y que los proveedores estan equipados para producir lo que el comprador quiere.

**PUNTO CINCO:** Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y servicio.

La gerencia está obligada a buscar continuamente maneras de reducir el desperdicio y de mejorar la calidad. Todos los departamentos de la empresa deben convenir en implantar el mejoramiento continuo, y es la gerencia la que debe de tomar la iniciativa.

La eliminación de un problema irritante o la solución de un problema particular, no forma parte del mejoramiento de un proceso. Equivale simplemente a "apagar un incendio".

Antes que sea posible llegar a alguna mejora en una organización de servicios, es necesario localizar los lugares, problemas, situaciones, trabajos, proyectos, procedimientos y operaciones donde estas mejoras son necesarias. También es necesario determinar la naturaleza de estas mejoras y quién las va

a realizar. Los empleados pueden corregir algunas causas especiales de mala calidad. Las causas crónicas o defectos del sistema han de ser corregidos por los supervisores que trabajen en primera línea o los directivos de alto nivel.

Es necesario realizar un estudio de la organización entera para localizar e identificar estas áreas conflictivas.

Una vez más surge la pregunta: ¿Quién realizará estos estudios?, ¿Quién identificará los problemas? ¿De dónde provendrán las sugerencias y recomendaciones de mejora?. Los directivos de alto nivel no harán ninguna de estas cosas en empresas de tamaño considerable, serán otras personas, más abajo en la escala de la organización, que conozcan el trabajo, las operaciones, que sepan qué es lo que hay que cambiar y mejorar.

**PUNTO SEIS:** Instituir la capacitación en el trabajo.

Con mucha frecuencia los trabajadores han aprendido sus labores de otro trabajador que nunca fue entrenado apropiadamente y se ven obligados a seguir instrucciones imposibles de entender. No pueden desempeñar eficientemente su trabajo porque nadie les dice cómo hacerlo.

Deming pone énfasis en que la capacitación no debe finalizar mientras no haya alcanzado un control estadístico (un estado estable) y mientras haya una posibilidad de progreso.

La capacitación en el trabajo debería de estar relacionada con esos aspectos del trabajo peculiares a la empresa y a la industria. No debería de incluir el enseñarle a los empleados cómo leer, enseñarles matemáticas, cómo contestar preguntas sencillas o cómo hablar por teléfono. De entrada, no se debería de emplear a ninguna persona que no tenga esas cualidades.

La capacitación es necesaria para orientar a los empleados sobre las políticas y prácticas de calidad, en lo que va a consistir su trabajo, en las instrucciones o manuales de procedimiento y lo que significan, de manera que no haya equívocos, en lo que es un trabajo de calidad aceptable y lo que no lo es, en cualquier tipo de norma especial que haya establecido la empresa en los contactos con el cliente.

**PUNTO SIETE:** Instituir el liderazgo.

El trabajo de un supervisor no es el decirle a la gente que hacer o castigarla, sino orientarla. Orientar es ayudar a la gente a hacer mejor el

trabajo y conocer por medio de métodos objetivos quien requiere de ayuda individual.

Ejercer el liderazgo es tarea de la gerencia. Es responsabilidad de la gerencia descubrir las barreras que les impiden a los trabajadores enorgullecerse de lo que están haciendo. Los trabajadores saben cuales son exactamente esas barreras.

El sistema se mejora ayudando a la gente a hacer un trabajo mejor.

Son los que hacen el trabajo, los que añaden calidad en los productos o servicios, por los que se produce un artículo o se presta un servicio. Estos son los ejecutivos de nivel inferior, los supervisores, los profesionales y empleados.

Se necesitan personas profesionales y competentes que guíen y presten asistencia técnica, que conozcan los principios de calidad y cómo aplicarlos.

#### **PUNTO OCHO: Desterrar el terror.**

Deming dice que la mayoría de la gente, especialmente los que ocupan posiciones gerenciales, no entiende en que consiste su trabajo, ni lo que está bien o está mal.

La gente tiene miedo de señalar los problemas por temor que se inicie una discusión, o peor aún, de que lo culpen del problema.

La gente teme perder su aumento de sueldo o su ascenso, o lo que es peor su empleo. Teme que le asignen trabajos punitivos o que le apliquen otras formas de discriminación y hostigamiento.

El miedo desaparecerá a medida que mejore la gerencia y a medida que los empleados adquieran confianza en ella. El miedo es síntoma de una organización enferma, en donde las recomendaciones y sugerencias de mejora se dan desde el nivel superior de la organización y no de los niveles operativos de la empresa. Estos niveles conocen perfectamente las deficiencias en su trabajo, pero existe el temor de que cualquier sugerencia sea contraproducente para el mismo trabajador. Los directores deberán de tener tres carteles en sus mensajes de trabajo:

**YO ESCUCHO.  
YO CONTESTO PREGUNTAS.  
YO HAGO PREGUNTAS.**

**PUNTO NUEVE:** Derribar las barreras que hay entre las áreas de staff.

Aunque las personas trabajen muy bien en sus respectivos departamentos, dice el Dr. Deming, si sus metas están en conflicto pueden arruinar a su compañía, es mejor trabajar en equipo, trabajar para la empresa.

No es suficiente derribar barreras entre departamentos, también deben romperse barreras dentro de los departamentos. Esto es porque las barreras se deben a la gente: a conflictos, a diferencias de opinión, a las diferentes personalidades, a las diferentes maneras de pensar y trabajar, a las diferentes capacidades para comunicar, a los sentimientos y prejuicios y a muchas otras razones.

Romper las barreras interdepartamentales significa romper las barreras que existen entre las personas de esos departamentos, pero especialmente, las barreras existentes entre los capataces de alto nivel y los profesionales de un departamento y otro. Con respecto a una empresa de servicios, esto significa la cooperación de varios especialistas: contadores, auditores, estadistas especializados, especialistas en computación, en marketing, en calidad y las personas del departamento de servicio al cliente; esto significa trabajo de equipo en las fuerzas de trabajo, y depende de los directivos de alto nivel comprobar que éste trabajo de equipo se lleve a la práctica, y que trabaje sin problemas y con efectividad.

**PUNTO DIEZ:** Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas numéricas para la fuerza laboral.

Los slogans, dice Deming, nunca le sirvieron a nadie para hacer un buen trabajo, éstos generan frustraciones y resentimientos.

Los slogans norteamericanos son imaginativos: "Cero defectos", "Hágalo bien la primera vez". Tienen una intención noble, dice el Dr. Deming, pero no es posible que un hombre lo haga bien la primera vez cuando el material que entra no se ajusta a las especificaciones ni al color o tienen otro defecto, o cuando la máquina no está en buenas condiciones. Pronto la gerencia dejará de proporcionar los medios para los fines que proclama.

El hecho de recurrir a tales slogans lleva implícita la suposición de que los empleados podrían, si lo intentaran, desempeñarse mejor. A ellos les ofende y no les inspira nada ésta sugerencia.

Es totalmente imposible para cualquier persona o grupos de personas desempeñarse fuera de un sistema estable, por encima o por debajo del mismo.

Si un sistema es inestable cualquier cosa puede suceder. La tarea de la gerencia es tratar de estabilizar los sistemas.

El problema con las metas numéricas en el sector servicios es que:

- No son aplicables;
- No ayudan a mejorar la calidad;
- No son realistas ni siquiera cuando se establecen;
- Son prematuras porque se carece de la experiencia suficiente;
- Los trabajadores carecen del conocimiento, material, el equipo, los procedimientos y capacidades para realizar las tareas que marcan las metas.

En el sector servicios, no se debe establecer ningún nivel aceptable de defectos, errores humanos, tiempo perdido, comportamiento inaceptable, accidentes fatales, clientes insatisfechos, quejas de clientes, clientes perdidos o datos de mala calidad. Se deben llevar esos niveles a cero y comprobar que cada renglón está equipado con el conocimiento, recursos y medios para moverse en esa dirección. No estamos a nivel de tanto por ciento, porcentaje (%). El nivel siguiente es tanto por mil (0/00). Finalmente es tanto por millón, partes por millón (PPM).

En muchos servicios, el cien por ciento de exactitud es una meta numérica que se alcanza todos los días. El dueño de una casa espera que el agua corra cuando abra la llave. Que el foco se encienda cuando prenda el apagador. Y muchos otros artefactos funcionen cuando hagan falta.

**PUNTO ONCE:** Eliminar las cuotas numéricas.

Las cuotas u otros estándares de trabajo tales como "el trabajo diario calculado" o las "tasas", sostiene el Dr. Deming obstruyen la calidad quizas más que cualquier otra condición de trabajo.

Los estándares de trabajo garantizan la ineficiencia y el alto costo. A menudo incluyen tolerancia para artículos o trabajos defectuosos y para desechos.

Es desmotivante para los trabajadores el producir según ciertas cuotas establecidas. Es más recomendable un sistema que fomente una atmósfera de receptibilidad y reconocimiento que uno que mide a la gente según las

cantidades que produce. El Dr. Deming, sugiere que se estudie el trabajo y se definan los límites del mismo.

**PUNTO DOCE:** Derribar las barreras que impiden el orgullo de hacer bien el trabajo.

El hacer bien el trabajo, implica capacitación adecuada que en muchas ocasiones no se da. Los trabajadores saben que la aceptación de su producto o servicio en el mercado les hace permanecer o no en la organización. No es posible exigir a un trabajador un trabajo de calidad si antes no se le capacitó y se le indicó lo que se espera de él. Al brindar los medios necesarios para que el empleado realice su trabajo, éste rendirá más y se ahorrará mucho dinero evitando errores.

En las organizaciones de servicios lo equivalente serían uno o más de los puntos siguientes:

- Satisfacción por hacer un buen trabajo.
- Satisfacción de hacer algo que agrade al cliente.
- Satisfacción por resolver un problema difícil.
- Resolver un problema que preocupe a un cliente.

Esta satisfacción de los empleados puede darse con o sin el apoyo de la dirección de alto nivel. Puede que no sea más que hacer un buen trabajo todos los días. La dirección puede intensificar el buen trabajo al reconocerlo oficialmente de alguna manera, aunque no necesariamente monetaria.

Hacer un buen trabajo significa que el empleado, sea cual sea su nivel:

- Tiene el conocimiento adecuado para realizar el trabajo.
- Tiene experiencia en resolver problemas difíciles.
- Tiene una actitud personal positiva ante los clientes y otros.
- Entiende claramente en qué consiste un trabajo de calidad aceptable y en lo que no.
- Entiende claramente de qué manera está relacionado su trabajo con el de los demás, con el trabajo del departamento y con el propósito de la empresa.

Depende de la dirección comprobar que la persona tiene la capacidad básica para el trabajo en que se empleó, que se le orienta en la política y prácticas de la empresa, que el supervisor u otra persona le explica detalladamente en qué consiste y en qué no consiste su trabajo, en que consiste un trabajo de calidad, que no es un trabajo de calidad y cómo, cuando él realiza un trabajo de mala calidad, repercute en el trabajo de otros. Tiene que explicársele y enfatizarse la importancia de su trabajo. Es bueno para el empleado que sepa desde el principio que tiene un trabajo importante, y que, el hecho de que otros realicen un trabajo de calidad, depende de él.

**PUNTO TRECE:** Instituir un programa vigoroso de educación y reentrenamiento.

El hecho de que se tenga gente buena en una organización no es suficiente. Ella debe de estar adquiriendo continuamente los nuevos conocimientos y las nuevas habilidades que se necesitan para manejar los materiales y los métodos que se les proporcionan. La educación y el reentrenamiento -que es una inversión en la gente- son necesarios para la planeación a largo plazo.

A medida que se mejora la productividad se requerirá menos gente en algunos casos. La educación y el reentrenamiento deben preparar a la gente para asumir nuevos cargos y responsabilidades.

Hay que planear una gran variedad de cursos sólidos y relevantes, hay que organizar y seleccionar su contenido, hay que presentar la materia de manera que pueda entenderse y enseñarse y hay que evaluar a los individuos para comprobar que aprenden lo que se pretende. Aún más, es necesario evaluar el trabajo de los individuos para comprobar si han mejorado la calidad aplicando lo que han aprendido.

**PUNTO CATORCE:** Tomar medidas para lograr la transformación.

La gerencia deberá de organizarse como equipo para poner en marcha los otros trece puntos. Todos los empleados de la empresa deberán de tener una idea precisa de cómo mejorar continuamente la calidad. La iniciativa debe provenir de la gerencia.

Se puede empezar por aplicar el "Ciclo Shewhart" (4), en el cual se planifica, se hace, se verifica y se actúa.

Se deben seguir cuatro pasos que son los siguientes:

1. El primer paso es estudiar un proceso, decidir que cambio podría mejorarlo. Se organiza el equipo apropiado. ¿Qué datos son necesarios? ¿Ya dispone de los datos o es necesario efectuar un cambio y observar? ¿Es necesario hacer pruebas? Siempre es necesario tener un plan antes de proceder.
2. Efectuar las pruebas, o hacer el cambio, preferentemente en pequeña escala.
3. Observar los efectos.
4. ¿Qué se aprendió?. Repetir la prueba, si es necesario, tal vez en un ambiente diferente. Estar atento a posibles efectos secundarios.

Además del uso del Ciclo Shewhart, dice el Dr. Deming, para lograr la transformación es vital de que todos empiecen a pensar que el trabajo de cada cual debe proporcionarle satisfacción a un cliente. Hay clientes tanto internos como externos. Siempre hay alguien quien recibe el trabajo de otro. Mucha gente no puede identificar a sus clientes, y por tanto, no puede determinar con precisión cuál es su trabajo. Todo mundo tiene un cliente y debe saber quien es.

#### Las Cinco Enfermedades Mortales

Para superar estas enfermedades, dice el Dr. Deming, se requiere nada menos que "una reorganización total del estilo de dirección occidental"

1. Falta de constancia de propósito. Una empresa que carece de constancia en la búsqueda de su propósito no cuenta con planes a largo plazo para permanecer en el negocio, la falta de constancia significa la ruina para una compañía.
2. Énfasis en la utilidades a corto plazo. Las empresas actuales están controladas por magos financieros que manipulan cifras, pero no hacen cambios sustanciales ni en la productividad ni en la calidad.
3. Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual. Se destruye el trabajo en equipo y se fomenta la rivalidad. La clasificación por mérito genera temor y deja a la gente en un estado de amargura, desesperación y desaliento. También estimula la movilidad de la gerencia. Por una parte las evaluaciones del desempeño estimulan el desempeño a corto plazo, a expensas del desempeño a largo plazo.

4. Movilidad de la alta gerencia. Los gerentes que se mueven de un puesto a otro nunca entienden a las compañías para las cuales trabajan y nunca están ahí el tiempo suficiente para llevar a cabo los cambios a largo plazo que son necesarios para garantizar la calidad y la productividad.
5. Manejar una compañía basándose solo en cifras visibles. Las cifras más importantes son desconocidas e imposibles de conocer. Por ejemplo, el efecto multiplicador de un cliente feliz.

Los 14 puntos de Deming constituyen un plan que la dirección de alto nivel debería aceptar y hacer efectivo si quiere aumentar la productividad, su posición competitiva y seguir en el negocio. El plan de Deming se basa en el control estadístico de Shewhart como ya se había señalado. Se basa en observaciones analizadas, no en ninguna teoría académica de dirección o de comportamiento humano. El lenguaje no es el de un grupo de dinámica. No se basa en grupos de teorías X, Y o Z. Se basa en la experiencia. Es empírico, es pragmático, es ecléctico.

Como en todos los demás planes, la prueba real viene cuando se intenta llevar a cabo un plan así de revolucionario tanto en los procesos fabriles, la administración, las industrias de servicios u otras. Su realización supone algo más que convencer a algunos empleados de alto nivel de que la mejora de la calidad es una condición necesaria para la mejora y el éxito de sus compañías. No solo tienen que estar todos convencidos de esto en todos los niveles, sino que tienen también que practicar diariamente la mejora de la calidad. Cuando uno analiza los catorce puntos es cuando se ve claramente por qué su realización es doblemente difícil.

Los catorce puntos son responsabilidad de la dirección de alto nivel porque solo ellos pueden proporcionar el liderazgo, aprobación y apoyo necesario para promover y hacer posible la calidad en productos y servicios en toda la empresa.

Estos catorce puntos son mezcla de metas, problemas, actividades y tareas. El auténtico problema no es desarrollar un plan, sino llevarlo a la práctica. La razón es muy sencilla: Los catorce puntos representan un drástico despegarse de la manera de pensar convencional y una aguda desviación de las prácticas establecidas en los negocios e industrias.

Los aspectos psicológicos son muy complicados porque implican actitudes conflictivas, sentimientos, emociones y valores que, en la mayoría de los casos, no pueden cambiarse fácilmente mediante argumentos racionales, razones o peticiones. Esto es especialmente cierto en relación a los puntos 8, 9 y 12 que se refieren al miedo, las barreras y el orgullo. También es cierto para

los puntos 1, 2 y 5 que tratan del propósito y la nueva filosofía. Sin duda alguna lo que ha convencido a los directivos de alto nivel no ha sido tanto las elaboraciones sobre la calidad, el control de la calidad o la mejora de la calidad significan, sino el éxito de los japoneses en los mercados tanto nacionales como extranjeros. Estos problemas psicológicos no se pueden resolver como los estadísticos. Además la idiosincrasia de un país como el mexicano influye de manera importante. El arte de administrar y dirigir una empresa influye de gran manera.

Es difícil llevar a cabo la capacitación y la educación porque no enseñamos a los capataces, directores, supervisores y profesionales especialistas cómo enseñar (puntos 6, 7 y 13). Muy raramente serán buenos profesores por naturaleza. El Dr. Deming dice que es muy difícil conseguir buenos profesores de estadística. Tenía que haber añadido que es difícil conseguir buenos profesores sin más. Esperamos que la capacitación y la educación prevengan los defectos, eliminen errores, mejoren las habilidades y fortalezcan el conocimiento de manera que mejore la calidad, pero no explicamos cómo han de obtenerse esas metas tan deseables. Esperamos que un plan masivo produzca la mejora pero podemos desilusionarnos fácilmente porque no tenemos la capacidad de hacerlo efectivo.

Inspeccionar lo que se recibe, seleccionar los vendedores y las compras están relacionados con las relaciones del comprador-vendedor, que aunque parezca lo más fácil de resolver, puede resultar mucho más difícil de lo que se anticipó (puntos 3 y 4). La certificación y clasificación del vendedor no son nuevas. Lo que es nuevo es reducir el número de vendedores, de productos y de servicios de calidad aceptable. Lo que es novedoso es comparar de acuerdo con la calidad y el precio, no solo de acuerdo con el precio.

Será difícil frenar las metas numéricas y los niveles de trabajo, por no decir librarnos de ellos. En relación a las metas numéricas, se puede progresar si se utiliza la curva de aprendizaje para medir el progreso y la capacidad de los individuos y el grupo. Los niveles de trabajo y costos podrían eliminarse si se aplicase el muestreo aleatorio. El problema es que ninguno de éstos métodos de compilar y analizar datos es bien conocido.

Los catorce puntos requieren la comprensión de la estadística y una habilidad para aplicarlas, que es difícil de encontrar en las empresas.

Estos catorce puntos tienen que considerarse como un guía para la dirección y los demás componentes de la empresa para mejorar la calidad. Hay que cumplir cuatro condiciones si se quiere que ésta guía sea eficiente:

- Los individuos tienen que ser capaces de entender y leer la guía.

- Los individuos tienen que saber dónde están.
- Los individuos tienen que saber a dónde van.
- Los individuos tienen que ser capaces de elegir un camino adecuado desde el origen al destino.

Si no se cumplen estas condiciones, la guía será de poco valor.

En la realización de un programa de calidad, es imperativo que se distingan las dos fuentes más importantes de mala calidad: Las causas especiales o asignables -de las cuales es responsable el trabajador individual- y las causas crónicas o comunes -que son defectos del sistema de los que es responsable la dirección.

### III.1.2. Philip E. Crosby

Philip B. Crosby es presidente de su compañía consultora de administración y del Quality College de Winter Park Florida. Durante 14 años fue vicepresidente y director de control de calidad en la empresa ITT.

Crosby siempre ha dicho que la calidad no cuesta. No es un regalo, pero es gratuita. Lo que cuesta son las cosas que no tienen calidad.

La calidad según Crosby (5), no solo no cuesta, sino que es una auténtica generadora de utilidades. Cada peso que deja de gastar en hacer las cosas mal, hacerlas de nuevo o en lugar de otras, se convierte en medio peso directamente de las utilidades. Hoy en día, no quedan muchas formas de incrementar las utilidades en los negocios. Crosby cree que si existe una concentración por parte de la dirección en asegurar la calidad, probablemente se podrán incrementar las utilidades en un 5% a un 10% sobre las ventas.

“Asegurar” la calidad es hacer que la gente haga mejor todas las cosas importantes que de cualquier forma tiene que hacer.

La calidad dice Crosby, es una entidad alcanzable, medible y rentable que puede ser incorporada, una vez que se desee hacerlo, se entienda, y se esté preparado para un arduo trabajo.

Al hablar de calidad, dice Crosby, estamos tratando con una situación que atañe a las personas. Para entender a la calidad, es necesario considerar cuatro supuestos erróneos que sustentan la mayoría de los gerentes. Estos ocasionan la mayor parte de los problemas de comunicación entre quienes exigen la calidad y quienes se suponen deben materializarla.

El primer supuesto erróneo es creer que la calidad significa excelencia, lujo, brillo o peso. La palabra calidad se emplea para indicar el valor relativo de las cosas en frases tales como “buena calidad”, “mala Calidad” o “calidad de vida”. Es una situación en que los individuos hablan a la ligera de algo sin nunca tomarse el trabajo de definirlo.

Esta es la razón por lo que hay que definir a la calidad como “cumplir con los requisitos”. Los requisitos deben definirse con claridad de modo que no puedan malinterpretarse. Entonces se toman medidas continuamente a fin de determinar el cumplimiento con dichos requisitos. El no cumplir con los

requisitos significa ausencia de calidad. Los problemas de calidad se convierten en problemas de incumplimiento de los requisitos.

Por ejemplo, si su televisión Sony cumple con todos los requisitos de un televisor Sony, entonces es una televisión de calidad. Si su televisor Goldstar cumple con todos los requisitos de una televisión Goldstar, entonces también es una televisión de calidad.

El segundo supuesto erróneo es el de que la calidad es intangible y, por tanto, no es medible. De hecho, la calidad se puede medir con toda precisión, con el dinero. La calidad se mide por el costo de la calidad, el cual, es el gasto ocasionado por no cumplir con los requisitos. Se deben establecer mediciones para determinar el costo global de la calidad y el grado hasta donde cumplen los productos o servicios con los requisitos. Estas mediciones deben ser exhibidas para que todos las vean, dado que proporcionan una prueba de mejoramiento y representan una manera de reconocer los logros.

El tercer supuesto que ocasiona problemas es aquel que dice que todos los problemas de calidad son originados por los obreros, o por aquellos que tienen la tarea de servir directamente al cliente. En realidad se encontrará el origen de los problemas más costosos en quien maneje los lápices y el teléfono.

El cuarto supuesto erróneo es el de que la calidad se origina en el departamento de calidad. La mayoría de los profesionales de la calidad sienten que son responsables por la calidad en su empresa, por lo que ésta suposición esta muy arraigada. La verdad es que los problemas de calidad se dan en toda la empresa y por lo tanto se debe de identificar en donde se originan y atacarlos, de lo contrario el departamento de calidad será el culpable de todo lo malo que se haga en la empresa.

El personal del departamento de calidad deberá de medir el cumplimiento con los requisitos por los diversos medios con que cuenta; habrá de reportar los resultados en forma clara y objetiva; encargarse de desarrollar una actitud positiva hacia el mejoramiento de la calidad. Pero no deberá hacer el trabajo de los demás, porque entonces, estos no eliminaran sus malas costumbres.

En su libro, Crosby describe catorce pasos de un programa de mejora de la calidad. A continuación mencionó estos puntos juntamente con un pequeño comentario sobre el tema de cada uno (6).

1. **Compromiso de la dirección:** Los directivos de alto nivel participan y definen la política para un programa de mejora de la calidad que alcance a toda la empresa.
2. **Equipo de mejora de la calidad:** Este equipo compuesto por representantes de cada departamento, hacen efectivo el programa de mejora de la calidad.
3. **Medida de la calidad:** Compilar datos tanto en el área de servicios como en los procesos fabriles para: 1) mostrar las tendencias (progreso), 2) identificar los problemas.
4. **El costo de la calidad:** El costo de la calidad es el costo de hacer las cosas mal.
5. **Tener conciencia de calidad:** Mostrar tanto a la dirección como a los empleados, el costo de la no-calidad y la necesidad de una preocupación constante por la identificación de los problemas de no-calidad y trabajar por su eliminación.
6. **Acción correctiva:** Se emprenden medidas correctivas en cuanto a niveles de la organización por grupos especializados y supervisores, por directores y personal de apoyo, por fuerzas de trabajo y por la dirección senior. La meta es resolver problemas permanentemente.
7. **Planificación cero defectos (CD):** Un comité del equipo de mejoras de calidad estudia el concepto y establece planes para hacerlo efectivo en toda la empresa; significa que todo el mundo debe hacer las cosas bien a la primera. Es un programa de prevención de error. Parte del plan es hacer que los empleados firmen voluntariamente un compromiso para el error cero.
8. **Capacitación del supervisor:** Todos los niveles de la dirección deberían recibir una preparación en todos los aspectos del programa de mejora de la calidad, incluyendo el programa cero defectos.
9. **Día cero defectos:** Es ese día especial en que todos los empleados se reúnen para establecer metas particulares y de grupo para reducir los errores.
10. **Establecer las metas:** A continuación del día CD, los supervisores se reúnen con los empleados para establecer metas particulares y de grupo para reducir los errores.
11. **Eliminación de la causa de error:** Este paso requiere que los empleados informen de todo tipo de problemas, dificultades y situaciones que encuentren en el trabajo y que les impida llevar a cabo el programa de error cero.

12. **Reconocimiento:** Reconocimiento a aquellos que cumplan sus metas o alcancen niveles de cumplimiento excepcionales. Esto no siempre significa recompensas en dinero sino un reconocimiento de la alta dirección.
13. **Consejos de calidad:** Estos consejos tienen la intención de unir en una base profesional regular a los directivos y profesionales de calidad, principalmente con fines comunicativos.
14. **Empezar de nuevo:** Este paso enfatiza que la mejora de la calidad no acaba nunca. Hay que tomar medidas para garantizar la continuidad del programa de mejora de calidad al margen de los cambios de personal, dirección, organización, productos y servicios.

Para concluir con Crosby, algunas ideas importantes de su plan:

- La calidad es cumplir con los requerimientos.
- El costo de la calidad es el costo de hacer las cosas mal.
- El propósito de la mejora de calidad es prevenir defectos y errores.
- Debería de establecerse un programa de la mejora de la calidad en cada departamento.
- La mejora de la calidad es una actividad continua que necesita tiempo para desarrollarse.
- El propósito del error cero es la prevención del error.
- Las áreas básicas de cumplimiento son la contabilidad (Costos), planificación y calidad.

### III.1.3. Ishikawa .

El profesor Ishikawa ha sido un líder en el control de la calidad japonés desde los 50. El discute seis temas de importancia: El control de calidad, el control de la calidad total, los círculos de calidad, el control de la calidad en la subcontratación y la venta, el control de la calidad en marketing y la estadística en el control de calidad.

El control de calidad y su realización requieren prestar una atención especial a varios factores (7):

- Satisfacer los verdaderos requerimientos de los clientes. Estudiar las necesidades de los clientes y considerarlas en el diseño y la producción o la prestación del servicio.
- Considerar no solo la calidad del producto sino la calidad del trabajo, del servicio, de la información, del proceso, de las persona y del sistema.
- Tiene que existir el control de costos y de producción.
- Tienen que existir cifras sobre la cantidad de producción, defectos, rechazos y productos rehechos, igualmente en cuanto en la prestación de un servicio.
- Satisfacer los requerimientos reales de los clientes, no los estándares permitidos.
- La calidad es difícil de expresar. Los productos tienen más de una característica de calidad. Se necesita un consenso sobre lo que son los defectos y errores.
- Es necesario exponer los defectos ocultos o latentes.
- Utilizar la estadística y el control de proceso para reducir la variabilidad.
- Los productos tienen que ajustarse a la calidad del diseño.
- Se necesitan seis pasos para completar el círculo de control:
  1. Determinar las metas y objetivos.
  2. Determinar los métodos para alcanzar los objetivos.

3. Comprometerse en la educación y la capacitación.
4. Realizar el trabajo.
5. Comprobar los efectos de la realización (examinar las causas y efectos).
6. Tomar las medidas apropiadas. (Prevenir la recurrencia).

#### **Obstáculos al control y a la mejora.**

Hay varios obstáculos a la calidad y a la mejora de la misma que tienen que superarse:

- La apatía de los directivos y ejecutivos.
- Los que piensan que no hay ningún problema.
- Los que piensan que su empresa es la mejor.
- Los que se oponen a nuevos métodos.
- Gente con la mira puesta en ellos mismos.
- Los que se niegan a aprender.
- La desesperación, celos, envidia.
- Los de mente estrecha.
- Los que viven en el pasado.

#### **El control de la calidad total.**

El control de la calidad total significa que todos aprenden control de calidad, no solo unos pocos profesionales. No hay ningún departamento de control de calidad con un especialista asignado a cada departamento. En la calidad la especialización es obsoleta, por lo tanto no existe el personal de apoyo o son pocos. Los ejecutivos de línea y el personal dominan la acción y las decisiones. Debe de existir trabajo de equipo en todos los departamentos, grupos y empleados. La educación masiva en calidad tiende a debilitar la disposición de los empleados.

El control de la calidad total avanza a toda la empresa, es dirección con hechos, pone a la calidad en primer lugar, combina la acción con el conocimiento, esta orientado al cliente, se basa en una visión a largo plazo y utiliza las habilidades de los empleados. La dirección tiene que luchar para

satisfacer a los clientes, dar un sueldo adecuado a sus empleados y beneficios a los accionistas.

### **Círculos de calidad.**

Al principio, el propósito de los círculos de calidad o grupos de control de calidad era la educación en las técnicas y herramientas del control de calidad. Era más fácil enseñar a los capataces y empleados en un grupo que intentar enseñarles individualmente. Más aún los empleados se sentían más cómodos en un grupo.

Primero, es necesario iniciar con el control de calidad y no con los círculos de calidad. Los primeros en estudiar el control de calidad deben ser los directores, cabezas de división y los responsables del control de calidad.

La manera de comenzar es eligiendo a una persona que se responsabilice de las actividades del círculo de calidad en toda la empresa. Reclutar líderes de círculo, como pueden ser capataces o personas que tienen a su cargo a un grupo de trabajadores.

Al principio es voluntario pertenecer a un círculo de calidad; esto se hace deliberadamente, para evitar la aparición de alguna presión o fuerza de los niveles superiores. Eventualmente se espera la completa participación de todos, con una utilización íntegra de las técnicas de control de calidad. Se recomienda que los círculos no tengan más de 10 miembros. Si hay más de 10, se forman más círculos. El círculo es un método de grupo para aprender una materia nueva, en la cual los líderes enseñan a los miembros.

Un círculo de calidad funciona siguiendo éstos pasos:

- Se elige un tema, meta o área de estudio.
- Se dan razones por las que se ha elegido este tema u objeto en concreto.
- Se considera la situación actual.
- Analizar (buscar las causas).
- Evaluar los resultados.
- Prevenir el que se repitan, estandarizar, prevenir errores.
- Considerar los problemas restantes.
- Planear el futuro.

Estos nueve pasos se están utilizando ahora como procesos para solventar dificultades. En conexión a este círculo de calidad los miembros aprenden materias diversas por lo que se enriquece su desarrollo personal.

### **El control de calidad en la subcontratación y la compra.**

En los procesos fabriles surge la pregunta: ¿Qué debería fabricarse y qué debería comprarse? En una empresa de servicios la pregunta es: ¿Qué servicios deben de ser propios y cuáles, si acaso alguno deben contratarse o comprarse? Obviamente, no se contratan fuera las funciones que son raíz de las operaciones diarias. Los únicos trabajos susceptibles de ser contratados fuera son aquellos muy especializados en los cuales el contratado tenga una capacidad obvia de la que la empresa carece. Incluso en este caso, existe la cuestión de que si la organización debería desarrollar esa capacidad; y si debería si trabajos de este tipo se vuelven frecuentes en la empresa.

En los servicios, no hay evidencia de que contratar fuera sea mejor que la capacidad interna de la empresa. La última tiene varias ventajas: Un control y supervisión más fácil, una mejor comunicación, una operación más eficiente, costos reducidos de coordinación.

### **El control de calidad en marketing.**

El marketing incluye tanto la distribución y venta de los productos fabricados y los productos provenientes de empresas de servicios. El marketing tiene que desarrollar la confianza de los clientes. Se trata de algo más que vender un producto. Tiene la función de descubrir las necesidades y carencias de los clientes e impulsar nuevos productos que satisfagan esas necesidades. Es necesario educar, definir objetivos claros y controlar el proceso. Algunas de las actividades más importantes necesarias antes de la venta, durante la venta y después de la venta son las siguientes:

#### **Antes de la venta:**

- Analice las necesidades del cliente.
- Planifique nuevos productos.
- Investigue nuevos productos.
- Prepare las instrucciones de uso, reparaciones, servicio y funcionamiento.

**Durante la venta:**

- Eduque a los de ventas en el control de calidad y calidad.
- Determine si los clientes saben como usar el producto.
- Indique las precauciones a tener durante la aplicación del producto o durante la prestación del servicio.

**Después de la venta:**

- Analice y corrija las quejas.
- Compruebe el periodo de garantía.
- Compruebe que los manuales sean completos y claros. Las condiciones del servicio también deben de ser claras y completas.
- Estudie y registre los arreglos durante el período de garantía.

Hay que controlar los pedidos, ventas, las cuentas por cobrar, utilidades, inventario, fechas de entrega, horas pasadas con el cliente y transportes. Se debe de utilizar la experiencia de ventas para mejorar los servicios y productos.

**La estadística en el control de calidad**

A continuación se mencionan siete herramientas (8) que son las técnicas más elementales utilizadas en los círculos de calidad y en general en los aspectos de calidad. Las palabras que estan entre paréntesis son las que utilizan los japoneses.

1. Distribución de defectos, causas, factores, etc. (análisis de pareto).
2. Uso de subgrupos racionales y divisiones (estratificación).
3. Cuenta de Tally (hoja de comprobación).
4. Distribución de frecuencia (histograma).
5. Analisis de relaciones y correlaciones.
6. Gráficas de control.
7. Diagramas de causa y efecto.

Los primeros seis puntos son estadísticos, el último no. Las gráficas y tablas de control son usados en los círculos de calidad. Se dice que en el Japón el 96% de todos los problemas de calidad pueden resolverse con esas siete herramientas, y que todos los niveles de la empresa las usan.

Hay varias técnicas estadísticas poderosas que deberían utilizarse en los servicios pero se utilizan muy poco. Por ejemplo:

- **Teoría de colas o muestreo de tiempo aleatorio con el modelo del minuto:** Sirve para estimar el tiempo y el costo del tiempo perdido, de esperar, de servicio, etc. y tomar las medidas apropiadas.
- **Muestreos de probabilidad:** Diseñados para estudios de clientes, no clientes, estudios administrativos para información de la dirección, estudios de empleados, estudios de mercados, etc.
- **Análisis de la curva de experiencia o de aprendizaje:** Sirve para medir la capacidad de los individuos y grupos para obtener información importante sobre las tendencias en la curva de error, tendencias en la curva de producción, etc.

### III.1.4. Juran.

El Dr. Juran es una figura prominente en el campo de la dirección de la calidad. Nadie ha pasado tanto tiempo ocupado en esta materia como él. Nadie ha escrito más sobre el tema. Las fuentes del material que sigue son diferentes libros, artículos y publicaciones seleccionados de las publicaciones del Juran Institute.

La calidad se define de diferentes maneras:

- Oportunidad de uso.
- Conformidad a las especificaciones del cliente.
- Conformidad a las especificaciones del fabricante.
- Características derivadas de un análisis de las necesidades del cliente.

La dirección de la calidad comprende muchos aspectos, pero especialmente los siguientes:

- La calidad es responsabilidad de alto nivel.
- Un programa de control de calidad tiene que empezar por los ejecutivos de la gestión de alto nivel.
- Los directivos de primera línea deben de aprender a gestionar por la calidad.
- La dirección necesita adoptar la trilogía (el programa tripartito): planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad.
- La dirección debería de ofrecer el liderazgo necesario para asegurarse que todo el mundo en la organización se guíe por la calidad y la mejora de la calidad.
- La dirección debe apoyar e impulsar un programa continuo de mejora de la calidad.
- La dirección de la calidad abarca a todos los empleados de la empresa, los directores, los supervisores, profesionales, vendedores, empleados, etc.
- Dirección de la calidad significa que se da prioridad máxima a los deseos, preferencias, requerimientos y necesidades de clientes y usuarios.

- La dirección tiene la única responsabilidad de comprobar que se resuelven los problemas crónicos y que se corrigen los defectos del sistema.
- La dirección tiene que tomar las medidas necesarias para la autoeducación y automejora para permitirles que asuman el liderazgo del programa de mejora de la calidad a lo largo de toda la empresa.

La organización debe facilitar la calidad ya que ésta requiere cambios. Se forman grupos nuevos y se revisan las viejas funciones. La calidad toma las siguientes formas:

- Consejos de mejora de la calidad en el nivel ejecutivo.
- Consejos de mejora de la calidad a otros niveles ejecutivos.
- Equipos de mejora de la calidad de carácter interdepartamental.
- Equipos de mejora de la calidad a nivel departamental.
- La función de la calidad forma parte cada vez más de la gente de línea.
- Si existe un departamento de control de la calidad, éste aconseja, ayuda, asiste, desarrolla nuevas técnicas y métodos y prepara para comprobar que las técnicas se llevan a cabo de una forma apropiada.

Estos cambios requieren una nueva aproximación a la contratación, a la capacitación, la promoción, a la evaluación del desempeño del individuo y a la supervisión de los empleados.

### **Mejora de la calidad.**

La mejora de la calidad es un proceso continuo que se planea cada año como parte de un presupuesto total de calidad. se implican las siguientes actividades:

- Preparar un plan anual de mejora de la calidad.
- Estimar el costo de la mala calidad.
- Identificar los proyectos de mejora de la calidad.
- Seleccionar los proyectos de mejora de la calidad para un programa actual.
- Educar o preparar para su realización.
- Aplicar los métodos de diagnóstico, ej.: análisis de pareto.

- Encontrar los remedios y tomar las medidas correctivas.
- Institucionalizar la mejora de calidad para asegurar la continuidad.
- Comprometerse en una planificación estratégica de calidad.

#### **Modelo tripartita de Juran.**

El modelo de Juran consiste en una secuencia tripartita llamada trilogía (9): planificación de la calidad, control de calidad y mejora de la calidad.

Durante la planificación de la calidad el costo de la calidad persiste. A tiempo cero, las características se tienen bajo control, pero hay una pérdida crónica. Durante el control de calidad se eliminan algunos costos de mala calidad, pero la pérdida crónica permanece. Durante el tercer periodo mejora la calidad, hay un avance hacia un nivel mejorado más bajo, que se controla. Esto consigue eliminar gran parte de la pérdida crónica. No se menciona ningún tipo de mejora después de este segundo nivel de control de calidad, aunque este es el siguiente paso lógico en la secuencia.

### III.1.5. Utilidad de los Conceptos en Empresas de Servicios.

La preocupación por la calidad ha desbordado el círculo de los ingenieros y ha ido ganando sucesivamente la atención de los profesionales de marketing, la estrategia, los recursos humanos y las finanzas. En la medida en que la calidad como conjunto de propiedades físico-técnicas se ha convertido en una suma de atributos percibidos e incluso sugeridos por los clientes, ha pasado a ser una categoría básica para la mercadotecnia. Puesto que la calidad se advierte como indispensable para la diferenciación o segmentación, resulta fundamental para la planeación estratégica. Si los agentes activos de la calidad son, en definitiva, los empleados de la empresa, cuestiones como la formación, la motivación y otras políticas de recursos humanos son decisivas para la obtención de la calidad. Y por último, detrás de cualquier planteamiento empresarial, deben cumplirse los equilibrios económicos y financieros correspondientes.

No sería justo afirmar que la referencia al cliente haya estado ausente en las posiciones doctrinales clásicas acerca de la calidad: las necesidades de los clientes han sido frecuentemente incluidas en las propias definiciones de la calidad. Lo rigurosamente nuevo es el énfasis con que se pretende destacar el papel primordial que debe jugar el cliente en este asunto. En cierto sentido, la perspectiva omnicompreensiva adoptada por la tesis de la calidad total ha incluido el fenómeno de que ingenieros, profesionales de la mercadotecnia, expertos en estrategia, gerentes de recursos humanos y financieros hayan convergido en situar la satisfacción del cliente como un mito avanzado en la ruta de la calidad, al que irremediamente conduce el enfoque de calidad total.

(1) LLAGUNO, Rodrigo: "La Productividad no es todo", en : *Expansión*, México, junio 8, 1994, Vol. XXXVI, No. 642, p. 48.

(2) CROSBY B., Philip: *La calidad no cuesta*, 6ª ed., México, Editorial Cerezo, 1990, p. 23.

(3) ZUCCOLOTTU, Héctor: *Calidad Total aquí y ahora*, 1ª ed., México, Editorial Panorama, 1992, p. 103.

(4) DEMING W., Edwards: *Cómo administrar con el método Deming*, s/a, Colombia, Editorial Norma, 1988, p. 94.

(5) CROSBY B., Philip: *Ob. cit.* p. 24

(6) ROMANDEE, A.C. *The Quest For Quality in Services*, 1ª ed., Estados Unidos, 1992, p. 101

(7) *Ibid.* p. 128.

(8) *Ibid.* p. 135

(9) *Ibid.* p. 139.

### III.2.1. La Importancia Actual del Servicio.

La frase se ha vuelto tónica: vivimos en una economía de servicios. Fue en 1940 cuando por primera vez el economista Collin Clark (1) clasificaba las actividades económicas en tres sectores: primario (agricultura), secundario (industria) y terciario (servicios). El crecimiento de éste último es espectacular. Más del 60% del PIB de los países avanzados es aportado, ya hoy, por el sector servicios. Y aunque algunos vaticinan un próximo estancamiento, otros opinan que para el año 2000 quedará cumplida la profecía aventurada por Fourastie a mediados de siglo, cuando aseguraba que el 80% de la población activa estaría ocupada para dicho año en el sector terciario.

Veintiséis de cada veintisiete personas que han tenido una mala experiencia con una organización no lo dirán. La razón principal no es de sorprender: esperan muy poca o ninguna satisfacción si plantean sus quejas. Lo que sí es preocupante es que el 91% de los que han tenido una mala experiencia no regresarán a la organización como clientes.

La persona promedio que ha tenido un mal trato, o se le ha entregado un producto deficiente, se lo comunica a otras nueve o diez personas; una de cada ocho difunde la mala noticia entre otras veinte o más personas.

La razón por la que los clientes cambian de organización es, en una palabra, "servicio" (o la falta de él). Lo que los clientes desean (y por lo que están dispuestos a pagar) es servicio de alta calidad.

Las organizaciones que, en función de sus niveles de calidad, se sitúan en el grupo que ocupa la tercera parte superior de la escala de preferencias del mercado, cobran un 5 o un 6% más que las que participan en la tercera parte inferior y, a pesar de ello, continúan ampliando su participación en el mercado a expensas de las organizaciones que ofrecen mala calidad. Esto se debe a que los consumidores están dispuestos a pagar un precio un poco más alto por productos y servicios que les solucionen sus problemas, que funcionen y además que se sientan bien servidos.

Karl Albrecht (2) define desde el punto de vista del posicionamiento competitivo, lo que es un servicio excelente:

“Servicio excelente es un nivel tal de calidad en el servicio que, comparado con el de los competidores, sea tan alto a los ojos de los clientes que le permita a su organización percibir ingresos más altos, lograr una participación de mercado fuera de lo normal y/o disfrutar de márgenes de utilidad más altos que los de la competencia”.

Una empresa solo necesita una pequeña participación en un mercado muy pequeño para alcanzar un éxito tremendo, es decir no se necesita ser grande para tener éxito, se necesita ser superior. Siguiendo éste esquema, es importante situar la estrategia que en relación a los clientes se siguió, se sigue y se deberá seguir para poder estar siempre a la vanguardia en lo que a relación con el cliente se trata.

Los clientes necesitan algo más que un simple proveedor, necesitan una especie de socio, alguien que pueda proporcionar asesoramiento, información y productos de alta calidad; eso implica conocer las necesidades del cliente hoy, mañana y dentro de cinco años. Se debe de tratar de abrir de par en par todo lo que la empresa que proporciona el servicio es y tiene (sus equipos de empleados, sus capacidades, su saber hacer, sus instalaciones, etc.) ofreciéndoselo a su servicio, para que él escoja en que medida se le puede ayudar. Se trataría de convertir al cliente en el elemento clave de la organización; o más propiamente, en convertir a la empresa en una pieza decisiva para que las necesidades del cliente se vean por su mediación cumplidamente satisfechas.

Según Tom Peters (3), la empresa del futuro deberá tener el siguiente perfil:

1. Más horizontal (menos jerárquica, con una estructura de menos niveles).
2. Compuesta de unidades empresariales dotadas de mayor autonomía (menos altos ejecutivos y más autoridad local para la introducción y evaluación de productos).
3. Orientada hacia la diferenciación, productora de bienes y servicios de alto valor añadido, y creadora de nichos de mercado.
4. Con conocimiento de la necesidad de ofrecer calidad.
5. Con conocimiento de la necesidad de ofrecer buen servicio.
6. Sensibilizada, a todos los niveles, de las demandas y necesidades del cliente.
7. Mucho más rápida a la hora de proyectar e introducir la innovación.
8. Dotada de un perfil flexible sumamente capacitado y consciente de que el personal es el principal medio de añadir valor a sus productos y servicios.

### III.2.2. Definición de servicio.

Reconocida la importancia del sector terciario es indispensable definir lo que son los servicios.

Collin Clark (4) entendía a los servicios como todas aquellas actividades no pertenecientes ni a la agricultura ni a la industria. Otras veces se definían a los servicios como aquellos bienes no susceptibles de comercialización, y algunos estudiosos como J.B. Quinn y C.E. Ganon, profesores de la Amos Tuck School, definen los servicios como "todas aquellas actividades económicas en las que la producción primaria no es ni un producto ni una obra construida".

Un tercer grupo de estudiosos prefieren contraponer con un enfoque muy analítico las diferencias entre industria y servicios. De este modo, el sector servicios quedaría definido por un conjunto de características que lo hacen diferencial con respecto al sector industrial. Estas diferencias entre otras son las siguientes:

- En general, el producto industrial suele ser concreto; mientras que el servicio es inmaterial.
- En el primero, la propiedad se transfiere con la compra; no sucede así con el segundo.
- Aquel se puede revender: éste no.
- Es posible hacer una demostración del producto antes de cerrar la compra; en general no es posible hacer una demostración efectiva del servicio (ya que no existe antes de la compra).
- Los vendedores y los compradores pueden almacenar el producto; no así el servicio.
- La producción industrial precede al consumo; en el caso de los servicios, producción y consumo suelen coincidir.
- En el sector industrial, la producción, venta y consumo están diferenciados localmente; en el sector servicios, por el contrario, la producción, el consumo y frecuentemente la venta están especialmente unidos.
- En el primero, el producto se puede transportar; en el segundo, el "producto" es intransportable (aunque sí es posible muchas veces que los "productores" se trasladen).

- El fabricante/vendedor es el único que produce en la industria; mientras que el cliente/comprador de un servicio participa directamente en la producción.
- En aquella, el contacto indirecto entre el cliente y la empresa es suficiente; en la mayoría de los servicios es necesario el contacto directo.
- El producto industrial es exportable; no lo es, normalmente, un servicio, aunque sí lo sea el sistema seguido para su presentación.

Existe también la posibilidad de definir en positivo el concepto de servicio. El servicio es el cambio que una unidad productiva origina en la condición de una persona o de un bien perteneciente a ésta. Según esto, la diferencia básica en la producción de un servicio frente a la de un bien físico, radicaría en el hecho de que la unidad productiva actúa directamente sobre bienes que ya pertenecen al consumidor del servicio.

Aunque en muchas ocasiones es difícil el distinguir o separar las actividades de producción o servicios, existen los siguientes usos más frecuentes del vocablo servicio:

1. Servicio como bien económico. Es la respuesta dada, independientemente de su naturaleza, por un proveedor al problema o necesidad de un cliente.
2. Servicio como una determinada especie de bien económico. Es aquella clase de bien en el que predominan los componentes intangibles. Se trata por tanto de un paquete de prestaciones (tangibles e intangibles) en el que predominan las segundas.
3. Servicio como prestación principal. En el supuesto anterior, se trataría de la prestación que constituye la razón de ser de la solución que se propone para la satisfacción al cliente.
4. Servicio como prestaciones accesorias. En el mismo supuesto comentado, el servicio es ahora el conjunto de prestaciones secundarias que acompañan a la prestación principal.
5. Servicio post-venta. Se refiere a la provisión de las prestaciones accesorias de reparaciones, mantenimiento y atención de las reclamaciones de los clientes. Es una actividad propia del sector industrial.
6. Servicio= Atención de las reclamaciones de los clientes.
7. Servicio= Actividades económicas que integran el sector terciario de un sistema económico.

### III.2.3. Definición de Calidad en el Servicio

El hecho de que los clientes estén logrando más al demandar un mejor servicio y que se hayan vuelto más sofisticados al reconocerlo, no quiere decir que todas las organizaciones se preocupen por implantar procesos de calidad. La realidad es muy diferente. Algunas organizaciones son las líderes de esa revolución, otras le siguen los pasos y algunas duermen mientras los cambios se producen. Karl Albrecht (5) describe cinco grados de compromiso que muestran las empresas respecto a la calidad en el servicio.

1. Las que están saliendo del mercado. Esas organizaciones están tan lejos de tener un verdadero contacto con sus clientes que están llegando a su final, algunas lo saben, otras no.
2. Las que se aferran tenazmente a la mediocridad. Esas organizaciones posiblemente se mantendrán en el mercado, pero la calidad no forma parte de sus preocupaciones.
3. Las que están presentes. Esas organizaciones reconocen que están en el negocio del servicio y poseen un respeto innato por hacer, al menos, lo básico. Sin embargo, la mayoría de ellas solo disfrutan de una participación de mercado natural, lo que quiere decir que la participación de mercado que poseen la han logrado solo por el hecho de estar presentes en el mercado. La calidad en el servicio no juega un rol importante en su gestión estratégica.
4. Las que realizan un esfuerzo serio. Esas se encuentran en movimiento y están trabajando seriamente para convertir el servicio en una arma competitiva. El servicio centrado en el cliente comienza a ser una idea conductora en la cultura de la organización. Se mantiene reformulando y analizando, de forma innovadora, la imagen y la orientación de la organización.
5. Las que perciben el servicio como una forma de arte. Esas son las organizaciones que son una leyenda en la profesión. La misión de la dirección es preservar y refinar la imagen de servicio de alta calidad de la organización.

A partir de este momento, es posible dar una definición de calidad en el servicio, la cual es resultado del análisis de lo mencionado con anterioridad. Calidad en el servicio es "la percepción que tiene un cliente acerca de la correspondencia entre el desempeño y las expectativas, relacionados con el conjunto de elementos secundarios, cuantitativos y cualitativos, de un producto o servicio principal" (6).

### **III.2.4. Fijación de Criterios para Servicios de Calidad.**

Al entender en que grado de compromiso con la calidad en el servicio se encuentra la empresa, nos situamos acerca del esfuerzo que hay que realizar para lograr ser líderes de ésta en nuestro mercado, e implantar los medios necesarios para cumplir esa meta.

Los criterios para los servicios de calidad por escrito fijan una meta hacia la cual todas las personas en la empresa pueden dirigir sus esfuerzos, dándoles una idea clara de lo que se debe alcanzar y a qué altura alcanzarlo. Se establece para ello un sentido de propósito y dirección y se les ayuda a mantenerse dentro del foco, en el objetivo, marchando en la dirección correcta.

Los criterios para los servicios que son claros, concisos, alcanzables y realistas forman una base común de expectativas en la conducta en los servicios. Estableciéndolos, el personal sabe lo que se espera de ellos, todos tienen el mismo criterio. Lo que se busca es un conocimiento común. No hay sorpresas en lo que se espera.

Una vez que se haya desarrollado una lista completa de los criterios para los servicios, éstos pueden formar parte de los perfiles para contratar al personal, para la descripción de las labores y para tomar decisiones respecto al desempeño de los empleados. Es decir, pueden formar la base de un sistema de evaluación de la ejecución de las labores por parte de los empleados, un sistema que evalúe las conductas, tan importantes a los servicios al cliente en el nivel de calidad aceptado por todos dentro de su grupo de trabajo.

Este es el comienzo de los servicios de calidad al cliente, que se verán reforzados con los conceptos que se estudiarán a continuación.

### III.2.4.1. Comprensión de las necesidades y expectativas del cliente.

La actividad económica es aquella que tiene por objeto la satisfacción de las necesidades humanas por medio de bienes escasos susceptibles de usos alternativos. La necesidad es la simple carencia de algo. Inicialmente es una situación objetiva, que se subjetiviza en la medida en que el sujeto es consciente de dicha carencia. En determinadas ocasiones, la conciencia de la necesidad, es seguida del deseo de satisfacerla. Otras veces, el sujeto rechaza explícitamente tal satisfacción. Puede decirse, en consecuencia, que el deseo puede ir desde - 1 (rechazo completo de la satisfacción) hasta + 1 (apetencia plena). Cuando esta satisfacción implica la renuncia a otras satisfacciones, nos encontramos ante una necesidad económica.

El conjunto de objetos y actos capaces de procurar la satisfacción de una necesidad económica es un bien económico. La satisfacción requiere, en primer término, un resultado positivo alcanzable con la utilización de ciertos objetos físicos o la realización de determinados actos alternativos. Se llama valencia la orientación que muestra un sujeto hacia un resultado dado. Depende de la satisfacción anticipada que se espera alcanzar y su recorrido va desde - 1 (insatisfacción completa) hasta + 1 (satisfacción completa). Para que esta orientación, positiva o negativa, se produzca, es preciso que el sujeto crea conciencia o perciba la existencia de dicho bien.

Se llama expectativa, respecto de cada alternativa, a la esperanza matemática de que se verifique un determinado resultado. La expectativa, por tanto, implica la correspondencia entre la valencia (inclinación derivada de la aptitud supuesta a un bien para satisfacer una necesidad) y el deseo de satisfacerla. Su nivel dependerá tanto de la intensidad del deseo, como la aptitud supuesta al bien, y como de la probabilidad esperada de que dicha actitud se haga realidad.

La calidad no es, la coherencia entre las propiedades de un bien y las exigencias del cliente. Es más bien la correspondencia entre la percepción del desempeño y las expectativas del comprador. En otras palabras, la satisfacción del cliente se mide en cuanto a las percepciones que tiene sobre lo que recibió menos las expectativas que tenía respecto a lo que pensaba que debió haber recibido.

Colin Sharman ha llamado esta relación funcional la ecuación de la calidad:

$$C = DP - E$$

Si el desempeño percibido es + 1 y las expectativas + 10, la calidad percibida valdrá -9. Y al revés, si el desempeño percibido es +10 y las expectativas +1, la calidad será igual a +9.

Los clientes se convierten en clientes entusiastas solo cuando el servicio que se les entrega sobrepasa sus expectativas, cuando obtienen algo extra, algo más de lo convenido.

En consecuencia, puede decirse también que la satisfacción de un cliente es el resultado de las impresiones recibidas a lo largo de la creación del servicio menos las expectativas que el cliente trajo al entrar en contacto con la actividad de servicios. Debe advertirse que la satisfacción tiene una estructura estrictamente individual (idénticos bienes provocan satisfacciones distintas en dos clientes diferentes), y que su manifestación personal varía igualmente de un cliente a otro. Por ello, nunca debe entenderse que un cliente no crítico es un cliente insatisfecho.

Por lo tanto:

- La respuesta a la necesidad del cliente solo debe contener aquellos elementos que este perciba como valiosos. Añadir más es un despilfarro tanto individual como socialmente.
- La mejora de la calidad se puede obtener actuando no solo sobre el desempeño y las percepciones, sino también sobre las expectativas.

La clave para asegurar una buena calidad en el servicio consiste en satisfacer o sobrepasar las expectativas que tienen los clientes respecto a la empresa. En consecuencia es fundamental lograr determinar con precisión cuál es el problema que el cliente espera que se le resuelva y cuál es el nivel de bienestar que el cliente espera que se le proporcione.

Las expectativas y percepciones de cada cliente constituyen un reflejo de la forma en que las perciben; es posible que no reflejen la calidad de la misma forma en que la empresa la ve.

Con los nuevos clientes es crucial determinar, muy claramente, por qué dejaron la organización que utilizaban anteriormente, si además cuentan con

otro proveedor del mismo sector, qué es lo que esperan de la empresa. ¿Cuál es, exactamente, el problema que esperan que se les solucione?

Por último, existen factores determinantes de la percepción de un buen servicio:

- fiabilidad.
- capacidad de respuesta.
- tangibilidad.
- cortesía.
- competencia.
- seguridad.
- credibilidad.
- accesibilidad.
- comunicación.
- comprensión y conocimiento del cliente.

Cada uno de estos factores impacta en menor o mayor grado en la percepción del servicio por parte del cliente, hay que tomar cada factor y analizarlo en el momento de establecer las bases para desarrollar el modelo de calidad en el servicio.

### III.2.4.2. El Ciclo de Vida de las Relaciones con los Clientes.

Existen diferentes niveles de intensidad en las relaciones de negocios con los clientes:

- **Compradores:** constituyen la relación más débil. Un “comprador” acostumbra a comprar uno o dos servicios, pero no tiene aún el hábito de utilizar los servicios de una empresa en forma regular. Los “compradores” no solicitan trabajos adicionales o consejos, y no piensan cómo es que la empresa les pueda ayudar. Los compradores no sienten que exista ninguna especie de relación especial con la empresa. Su nivel de lealtad es muy bajo o inexistente.
- **Clientes:** constituyen el tipo normal de relación. Los clientes se sienten cómodos al regresar con una empresa y tienen la confianza de pedir ayuda y consejos. Los clientes ya han formado el hábito de utilizar los servicios y son moderadamente leales.
- **Animadores:** constituyen el nivel más alto en la relación de negocios. Los “animadores” no solo acuden por ayuda, sino, que además venden los servicios de la empresa. Hablan con sus amigos y relaciones de negocios sobre el servicio que les presta una empresa y remiten gustosamente nuevos clientes. Es el tipo de personas que si su proveedor recibe menciones negativas en la prensa, son capaces de defenderlos contra todo tipo de defractores.

Las relaciones entre los clientes y las empresas recorren un ciclo de vida (Figura 9). La primera etapa se inicia antes de que éstos sean percibidos como tales. En esta etapa se debe crear una imagen pública de la empresa que permita que el cliente en potencia ( o prospecto) pueda ponerse en contacto con usted y, a su vez, que la empresa pueda ponerse en contacto con él. El objetivo de ésta etapa se alcanza a través de las actividades tradicionales de marketing. Se debe ser capaz de crear una imagen satisfactoria en el prospecto antes de establecer contacto directo con él.

El objetivo de la segunda etapa es el de desarrollar una relación estable con los prospectos con los que se ha hecho contacto con anterioridad. Asumiendo que se haya establecido una relación satisfactoria, cuando los prospectos sientan la necesidad de servicios o se sientan insatisfechos con la empresa que utilizan, se interesarán por una nueva organización.

La tercera etapa esta representada por la fase de venta hecha por la empresa (que corresponde a la fase de compra del cliente). El objetivo de esta fase es el de lograr una venta que convierta al prospecto en cliente. Esta fase

incluye la acción de convencer al prosepcto de que la organización está en disposición y capacidad de ofrecer un mejor servicio que las demás organizadoras competidoras.

La cuarta etapa es la de producción/consumo del servicio. El objetivo es el de lograr que los clientes regresen y sigan utilizando los servicios. En esta etapa se podrá retener a los clientes por medio de un servicio de alta calidad de manera que se situen en la segunda etapa, para que se sientan comprometidos (en el futuro) con la organización.

En cualquiera de estas etapas, los clientes pueden abandonar el ciclo o permanecer en él y pasar a la siguiente etapa. Sin embargo, el hecho de que el cliente compre y vuelva a comprar dependerá de que se le suministre un servicio de calidad.

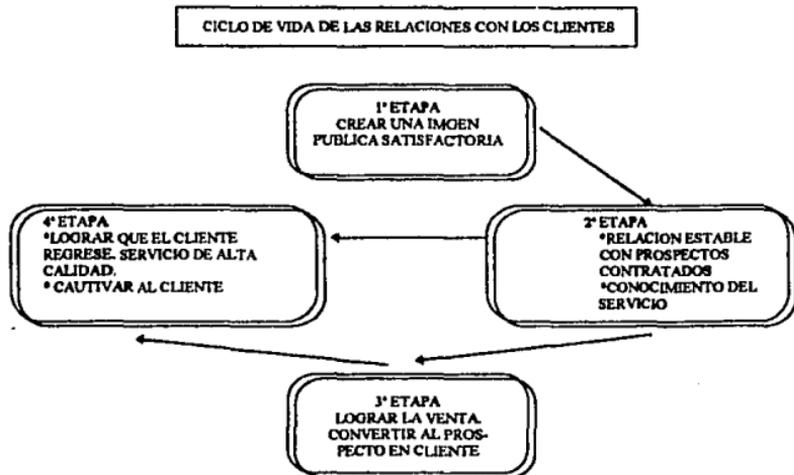


Figure 9

### III.2.4.3. Momentos de verdad.

Los momentos de verdad son aquellos contactos que tiene el personal de la empresa con los clientes, éstos contactos por lo regular se realizan fuera del control de altos funcionarios, lo que hace difícil el monitorearlos. En los puntos de contacto, se forma el juicio sobre el conjunto de la empresa en cuestión, sobre la capacidad directiva real con que se maneja una empresa.

Por lo tanto, un momento de verdad constituye cualquier evento en el que una persona entra en contacto con cualquier aspecto de la organización que dá como resultado que esa persona se cree una impresión sobre la calidad del servicio.

Los momentos de verdad son casi siempre neutros. Pueden ser positivos o negativos para el cliente.

Hay tres clases de momentos de verdad que son decisivos en las relaciones con los clientes (7):

1. El entorno físico de la oficina y las demás representaciones tangibles del servicio.
2. El personal de la organización que entra en contacto con el cliente, éstos constituyen el factor más importante, ya que esas personas entregan el servicio directamente al cliente y su mentalidad de servicio pesa mucho en la evaluación que hace el cliente respecto a la calidad de su servicio.
3. Los clientes, que toman parte en el proceso de producción de los servicios. Los clientes no consumen en forma pasiva los servicios, participan activamente en el proceso. En consecuencia, tienen una influencia directa tanto en los procesos como en el "producto final".

Algunos puntos importantes a recordar sobre los momentos de verdad:

1. Lo importante es identificar los puntos de contacto. Y esto exige la laboriosa tarea de hacer un mapa de los mismos.
2. Los contactos han de describirse. Para conocer en forma debida el desarrollo de los mismo.
3. Los contactos han de relacionarse con los procesos. Para dejar claro que parte del proceso es percibido por el cliente.

4. Hay que estar preparados para lo inesperado. Hacer un plan que permita manejar el contacto.
5. Hay que capacitar intensamente a la gente que está ahí, manejando el contacto.

En una especie de síntesis de lo que el cliente debe significar a la empresa, he aquí los diez *mandamientos* de las empresas excelentes:

1. El cliente, tanto interno como externo es la persona más importante en la realización de la prestación de un servicio.
2. Los clientes no dependen de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
3. Los clientes no son una interrupción en nuestro trabajo; son el propósito de nuestro trabajo.
4. Los clientes nos hacen un favor cuando nos buscan; nosotros no les hacemos favor alguno cuando les damos servicio.
5. Los clientes son parte de nuestra organización; no son personas extrañas a ella.
6. Los clientes no son fríos datos estadísticos; son seres humanos de carne y hueso, con sentimientos parecidos a los nuestros.
7. Los clientes no son personas con las que se debe discutir o litigar. Nadie jamás, le ha ganado una discusión a un cliente.
8. Los clientes son personas que nos traen sus necesidades; nuestro trabajo es satisfacer esas necesidades con rentabilidad para los clientes y para nuestra organización.
9. Los clientes son la sangre que da vida a ésta y a cualquier otra organización.
10. Los clientes se merecen el trato más cortés y amable que seamos capaces de dispensarles.

### III.2.4.4. El cliente/proveedor interno.

Como hemos visto, la empresa se debe de orientar al cliente y debe conocer todas sus necesidades y problemas para servirle mejor. El concepto del cliente/proveedor interno (8) es una manera de dirigir novedosa, en la cual la estructura jerárquica de la organización provoca que la comunicación y las interacciones sean más eficientes. Se trata de entender todo como una cadena ininterrumpida cliente - proveedor, desde el cliente externo hasta el proveedor externo, pero iniciando verticalmente, por alguien que es proveedor del cliente externo (ventas), pero que a su vez es cliente de alguien de dentro, y así sucesivamente hasta alguien que es cliente del proveedor externo.

Los contactos que tiene el cliente con la empresa son múltiples, por lo que la percepción que este tiene de la calidad también se multiplica.

Las obligaciones de los proveedores externos son exactamente las mismas que las obligaciones de los proveedores internos, solo que no se plantea así la relación. No se hace ver que la existencia de un departamento o puesto solo se justifica como proveedor de algo.

Este enfoque, que podría ser utilitario, es el único que vincula el hacer diario al servicio. Si en conjunto existe un enfoque de satisfacer al cliente externo y en cada punto se enfocan los proveedores internos a servir al cliente interno, la empresa logrará el grado de calidad total. Todo ello implica el cambio de las relaciones de poder a las relaciones de servicio.

Esta manera de dirigir, lo que busca es el tener una relación de calidad en el servicio, a todos los niveles de la empresa, en la que cada persona de la organización se sienta obligado para con otra de entregarle un trabajo, aunque sea a nivel interno, de calidad. Para poder hacer partícipes a todos los miembros de la empresa, es necesario que se les capacite en cuanto a la calidad en el servicio.

El cliente interno debe de demostrar su necesidad ante el proveedor, todo esto tiene lugar en la siguiente secuencia:

- Un punto importante es el hecho de que el cliente y el proveedor internos deben describir el servicio a negociar, de tal manera que el cliente liste todas las características que el proveedor interno debería darle al

servicio acordado y por su parte el proveedor interno y su equipo deben listar los elementos que según ellos el cliente quiere.

- Cada parte presenta sus puntos de vista y es aquí donde se descubre lo alejadas que generalmente están las necesidades del cliente y lo que el proveedor suponía. A partir de este momento el servicio negociado surge, y se unen objetivos del cliente y proveedor, se listan actividades y se definen controles.
- El resultado de esta negociación es un nuevo servicio, el cual se debe de llevar a grado de descripción de puesto.

### III.2.4.5. Proyección de una Imagen de Calidad.

La imagen que uno, como persona proyecta, es probablemente un porcentaje muy pequeño de lo que en realidad se es. La manera de vestir, el corte de pelo, la forma de expresión y muchas otras características mandan un mensaje al exterior el cual es recogido por el ambiente que lo rodea, y es así como en muchas ocasiones se determina la forma de ser de una persona que no se conoce a profundidad.

Lo mismo aplica para la empresa. Todo el personal de la organización debería proyectar una imagen de alta calidad dado que la imagen global que crea el personal le da al público distintas pistas sobre el tipo de organización. Y para aquellos que no conocen nada más sobre la organización, la imagen que perciban es la única información de que disponen para decidir si desean o no entablar negocios.

Si alguien llega a tener un conocimiento más profundo de la organización, es seguro que desarrollará un cuadro más detallado sobre lo que realmente es la empresa, tanto en el aspecto profesional, como en el aspecto personal. Sin embargo, si la empresa no produce la impresión correcta en las otras personas, estas no tendrán la oportunidad de conocer a la empresa más a fondo. En otras palabras, si no se desarrolla una imagen positiva y profesional, tanto personal como de la organización, en la mente de los clientes actuales, de los clientes potenciales y de las fuentes de referencia, se tendrá la desventaja de que nunca se logrará que esas fuentes de referencia o sus clientes le recomienden a otras persona.

Las impresiones que los clientes y prospectos reciben de una empresa se componen de :

- Una combinación de las impresiones que reciben del personal de la organización.
- La apariencia de los documentos, informes, correspondencia, boletines informativos y otros elementos tangibles que el cliente recibe de la organización.
- Las instalaciones y equipo de oficina.
- El equipo de transporte o de reparto.

## **El Personal.**

Una empresa de servicios profesional, es solo un grupo de individuos. Hasta cierto punto, la imagen de la organización es la imagen del grupo de personas que la integran. Las imágenes de las personas que integran la organización tienden a reforzarse las unas a las otras, especialmente si esa imagen es negativa. Si se conocen a diez individuos de la misma empresa y uno de ellos se muestra desaseado, mientras los otros nueve van bien vestidos, se podría pensar que ese individuo en particular es la excepción, el caso raro, y que muy posiblemente no permaneciera mucho tiempo en la empresa. Pero, si se conoce a dos personas y las dos personas son desaseadas, entonces de seguro algo anda mal en la organización.

Una o dos malas impresiones de alguna empresa pueden arruinar una larga cadena de buenas impresiones. La apariencia es precisamente eso: lo que una empresa aparenta ser, cómo la ven.

La apariencia del personal envía mensajes muy definidos; mensajes que, a veces el emisor ni el receptor son concientes de que existen. Guste o no, es un hecho que la apariencia influirá en las personas. Hay que recordar que el 95% de las personas solo ven la ropa y el peinado de las personas de una empresa. La ropa ayuda a realizar una venta o influye en la recompra. En todo tipo de empresas, las personas trabajan llevando un tipo de uniforme, ya sea de negocios u operativos, pero lo importante es que éstos sean cómodos para el trabajo y además reflejen lo que la empresa quiere aparentar ante el medio que la rodea.

La comunicación es otro aspecto importante a tomar en cuenta, al considerar la imagen de la empresa. Esta actúa conjuntamente con la apariencia, con lo que se conforma el llamado lenguaje.

El personal de la empresa no debe de utilizar blasfemias o palabras que impliquen profanación, aún cuando el cliente por determinada circunstancia lo utilice. Además, no habla nada bien de la imagen de la empresa. Es importante dirigirse al cliente con respeto, y utilizando palabras que sean claras y solo las necesarias para la prestación del servicio.

Las acciones de alta calidad hablan más fuerte que todas las palabras. Una acción puede demostrar la capacidad profesional y la calidad de servicio mucho mejor de lo que pueden hacerlo las palabras. Las acciones incluyen las actividades de negocio, cívicas y de caridad. Las acciones que se realizan deben de ser eficientes, y por lo tanto es importante que no se extienda demasiado el rango de acciones de la empresa, para no fallar en compromisos.

¿Quién en la organización tiene más momentos de verdad con los clientes, prospectos y fuentes de referencia ?. Sin lugar a dudas el o la telefonista. En la mayoría de las organizaciones la misma persona realiza las funciones de telefonista y recepcionista. Con mucha frecuencia, el o la recepcionista es la persona peor pagada, menos entrenada, con menos experiencia y menos respetada en toda la organización. Si ese es el caso, la empresa se encuentra en una situación desfavorable ya que este elemento puede ser el elemento clave en la proyección de una imagen de alta calidad ante el público. Es recomendable, que del personal de apoyo, la recepcionista sea seleccionada con las mejores calificaciones y contratada con un buen sueldo.

Al ser la recepcionista el primer contacto con el cliente, es importante que cuente con una lista de los nombres de las persona que se esperan y los saludé también por su nombre. Haga que se les ofrezca a los visitantes todo tipo de comodidades, refrigerios (refresco, café, té y similares). Si el visitante no ha terminado su refrigerio cuando se le recibe, la recepcionista deberán llevar voluntariamente el refrigerio o maletín hasta la oficina de a quien se visita. Esto es importante para los prospectos que visitan las distintas instalaciones de la oficina, planta o bodega.

Es importante recibir personalmente a las personas en el área de recepción, no es recomendable avisarle a la recepcionista que se haga pasar al visitante, o si éste tiene que entrevistarse con varias personas en la oficina, se le debe de acompañar personalmente hasta el siguiente encuentro.

Después de la apariencia del área de recepción, la próxima y más poderosa imagen que reciben los prospectos es la forma en que se les saluda, recibe y trata cuando entran en las oficinas de la organización.

### **Los productos tangibles.**

Cuando el director o responsable de organizar y cuidar los servicios no se encuentra presente, existen varios objetos físicos que intervienen en la percepción del cliente en cuanto al servicio. Los boletines informativos, folletos, anuncios, tarjetas de presentación, equipo necesario para el otorgamiento del servicio y elementos similares, constituyen la imagen de la empresa. Existen, necesariamente para cuando no se esté presente, y se quiere que el cliente o prospecto recuerde que la empresa esta disponible y lista para servirle. Es por esto que es necesario que estos objetos representen adecuadamente a la empresa.

Debido a que los prospectos disponen de muy pocos medios para evaluar la calidad interna de los servicios, confían en los "sustitutos" cuando

eligen un nuevo prestador de servicios. Generalmente, las grandes empresas ofrecen entrevistas o solicitan propuestas a distintas empresas cuando van a seleccionar una nueva. El problema es que en la mayoría de las ocasiones, esas empresas no saben lo que están haciendo cuando seleccionan la mejor empresa calificada. De ahí que utilizan cualquier elemento disponible para reducir el número de alternativas y así poder realizar la selección más fácilmente. Esa es la razón por la que solicitan propuestas por escrito. Los prospectos utilizan esas propuestas y folletos, no para seleccionar una empresa, sino para eliminar algunas de ellas del proceso de evaluación y evitarse así consideraciones adicionales.

Las instalaciones físicas, como son bodega, oficinas, salas de espera o exposición y equipo de transporte deben de transmitir una sensación de agradable asombro y favorable impresión.

### **III.2.5.Importancia Estratégica de la Calidad en el Servicio.**

#### **III.2.5.1. La Calidad en el Servicio como Ventaja Competitiva.**

La estrategia posee una dimensión temporal y otra espacial (9). Por una parte, pretende diseñar cursos de acción que permitan tomar decisiones hoy en función de objetivos que se desea alcanzar mañana. Por otra parte, el plan de utilización de unos recursos determinados para alcanzar los objetivos debe tener presente que las operaciones se desarrollan en un escenario concreto y frente a adversarios o competidores. Por lo tanto sin competencia no hay estrategia.

En ese escenario de rivalidades, cada competidor busca disponer de armas que impliquen una posición de ventaja frente a los demás, así como neutralizar sus ventajas trata en consecuencia de:

- Encontrar un elemento singular o único, con respecto a la competencia,
- suficientemente sustancial como para ser percibido como diferencial,
- capaz, por ello, de satisfacer las necesidades de los clientes mejor que los competidores,
- de una manera duradera a pesar de los cambios del entorno y de la acción de la competencia,
- con un beneficio razonable.

Una vez definido el negocio en que se quiere operar, han de considerarse anticipadamente las necesidades del mercado (objetivo de la acción empresarial), la posición de los rivales (competidores actuales, nuevos y productos sustitutos) y las condiciones de intendencia de la propia acción (viabilidad económica). Solo así será posible diseñar instrumentos de acción diferenciales que permitan sostenidamente ganar la partida a la competencia en la batalla de satisfacer las necesidades del cliente. La vida de una empresa no tendrá sentido, si no dispone de aptitud para generar y mantener ventajas competitivas sostenidas en los productos o servicios que ofrece al mercado.

La base de un ventaja competitiva (10) es la existencia o bien de una, competencia distintiva (capacidad desarrollada excepcionalmente bien con respecto a los competidores) o bien un activo distintivo (recurso que resulta vital frente a los competidores). Las ventajas competitivas se obtienen explotando las competencias y activos distintivos propios. El contar con ventajas competitivas sostenidas en una empresa, implica:

- Identificar cuáles son los factores-clave de éxito en el mercado.
- Identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles (capacidades, recursos, riesgos, etc.) con respecto a dichos factores.
- Identificar cuáles son los puntos fuertes y débiles de los competidores con respecto, también, a dichos factores.

Las ventajas competitivas pueden consistir, no solo en disponer de capacidades y recursos propios, sino también en conseguir restricciones a la actuación de la competencia.

Las ventajas que descansan sobre las capacidades y recursos propios son prácticamente todos los elementos de la empresa, desde la producción y la mercadotecnia hasta las finanzas, el personal, el sistema de información, etc.

La calidad en el servicio puede ser una competencia distintiva, ya que la calidad en los productos es actualmente una condición "sine qua non", quien no tenga calidad en sus productos saldrá tarde o temprano del mercado. Mientras que la calidad en el servicio será la única forma de diferenciar un producto. El servicio aparece, entonces, como una posibilidad inestimable para elevar el nivel de percepción que el cliente tiene respecto al producto/servicio básico, aumentando éste su valor. Puede aparecer, incluso, como la única de las escasas posibilidades de lograrlo.

Para lograr lo anterior es importante tomar en cuenta:

- Lo verdaderamente importante y el punto de partida son las necesidades, deseos y valencias del cliente. Por lo tanto:
  - Lo que el cliente no desea es superfluo (si el cliente considera razonable una espera de 5 min. en la cola de una ventanilla en el banco, su eliminación no debe ser prioritaria).
  - Las ampliaciones y mejoras del producto/servicio que no son fácilmente perceptibles como tales, no existen en la conciencia del cliente.
  - En consecuencia, deben ser fácilmente descriptibles o expresables.
  - Han de ser comunicables y comunicadas.
  - Han de ser lo más ostensibles y tangibles que se pueda.

- b) Las consideraciones anteriores deben hacerse tomando en cuenta siempre como referencia el comportamiento de la competencia. Por lo tanto.
- Hay que explorar aquellas necesidades cuya satisfacción está siendo facilitada de manera defectuosa por los competidores.
  - Debemos preguntarnos cómo es la percepción que los clientes tienen de nosotros, respecto a la competencia.
  - Hay que analizar la capacidad de los competidores para imitar con mayor o menor rapidez los servicios ideados.
- c) Las ventajas competitivas deben ser tales no solo desde el punto de vista de su efectividad en el mercado, sino también en términos de rentabilidad. Lo cual tiene diversas implicaciones:
- Se deben analizar, primero, si los clientes, además de percibir nuestras competencias distintivas y su conexión con la satisfacción de sus necesidades, las valoran, es decir, las juzgan portadoras de valor y, en consecuencia, están dispuestos a pagar por ello.
  - Es inexcusable al análisis costo/beneficio: inversión a efectuar y modo de recuperación de la inversión.
  - Debe, incluso, considerarse, como en cualquier planteamiento de proyectos de inversión, que éstas consumen recursos financieros susceptibles de usos alternativos (costo de oportunidad); en consecuencia, no solo deben ser inversiones rentables, deben ser las más rentables.
- d) Solo a partir de todas las consideraciones anteriores será posible concebir un conjunto de ventajas competitivas sostenidas. Como el propio concepto expresa, las inversiones acometidas para mejorar la calidad en el servicio deben producir el siguiente resultado:
- Ha de ser ventajoso a los ojos del cliente y con respecto a los competidores.
  - Ha de sostenerse en el tiempo en razón a las barreras de entrada y a la dificultad de imitación (una copia generalizada significaría quedarse al mismo nivel de actividad pero a mayor costo).

Las ventajas comparativas sostenidas, tienen un interés estratégico fundamental, (en términos de clientes, de competidores y de viabilidad económica propia).

### **III.2.5.2 El Servicio y las Estrategias Généricas.**

Las ventajas competitivas son, básicamente de dos tipos, como ya se mencionó: costos bajos o diferenciación. Cualquier fortaleza o debilidad que tenga una empresa incide o en el costo o en la diferenciación. Pero dependiendo del alcance que la empresa quiera dar a sus actividades (universalidad o segmentación, ámbito geográfico, ámbito sectorial y grado de integración vertical), la combinación de dicho alcance con los dos tipos básicos de ventaja competitiva da lugar a tres estrategia genéricas (11): el liderazgo en costos, la diferenciación y la concentración.

#### **Teoría de las Tres Estrategias Généricas.**

##### **Estrategia en costos.**

La estrategia de costos consiste en entregar el producto o prestar el servicio al costo más bajo posible. Características de esta estrategia: Fabricación en grandes volúmenes, productos estandarizados, actuación en múltiples segmentos y territorios, liderazgo en el mercado, estructuras rígidas y formales, etc. Las ventajas, pueden consistir en: eliminación de lo accesorio y superfluo en el producto, diseño minucioso, control de fuentes de materias primas, costo de mano de obra, ayudas públicas, localización física, innovación y automatización de la producción, absorción de competidores, reducción de la estructura y curva de experiencia. Un concepto fundamental es el de paridad o proximidad al precio de venta medio del sector. Si se verifica la paridad, las utilidades serán elevadas.

##### **Estrategia de Diferenciación.**

La empresa busca ser la única del sector con respecto a algún atributo apreciado por la competencia o a determinar la necesidad que se cree insatisfecha o satisfecha de manera mejorable. La introducción de elementos diferenciales implica añadir costos, que se trasladan sin dificultad al precio porque el cliente valora el carácter único del producto/servicio recibido. Son ventajas de diferenciación: La calidad del producto (en realidad la fabricación de productos diferenciados), la confiabilidad del producto, la innovación, la protección de innovaciones mediante patente, el producto aumentado, el servicio (en el sentido riguroso del término), el servicio post-venta, el nombre y los movimientos de "prevaciado" (ventajas derivadas del hecho de haber vaciado previamente de contenido o funcionalidad determinados productos o servicios de la competencia). Aquí el concepto clave es la paridad o proximidad a los costos medios del sector. Si se verifica la paridad, los beneficios serán elevados.

### **Estrategia de Concentración.**

Tanto la basada en costos, como en diferenciación se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata, en consecuencia, no de ser los mejores (en costo o diferenciación) del mercado, pero sí, de ser los mejores en el segmento escogido. La concentración puede apoyarse en la existencia de tipologías distintas de compradores (con estrategias de compra distintas), en la existencia de canales de distribución distintos (venta directa, por minoristas, por representantes, por correo, etc., etc.) y en la posibilidad de ofrecer variedades distintas de productos (tamaño, calidad, precio, prestaciones, etc.).

Al hablar de calidad en el servicio, la estrategia de diferenciación, es la estrategia a potenciar en el futuro, en la medida que el grado de exigencia de los clientes seguirá aumentando y las condiciones de estabilidad y predicibilidad del entorno pueden darse por irreversiblemente perdidas. El precio se convierte en uno de los numerosos factores a contemplar por el cliente ( a diferencia de lo que ocurriría en la estrategia de costos); al contrario, la capacidad de respuesta rápida y flexible a las necesidades de los mercados se convierte en el elemento decisivo.

Como factores de diferenciación suelen citarse: la innovación, la diversificación, la calidad y el servicio. Respecto a la diferenciación por el servicio, puede señalarse nuevamente la distinción entre mejoras en el nivel de calidad de servicio via-contenido, via-tecnología y via-cultura. A veces se afirma con exageración que el servicio es, en general, la mejor manera de diferenciarse. Pero sí es cierto en determinados supuestos:

- a) Cuando las características físicas del producto no permiten una fácil diferenciación.
- b) Cuando un producto o servicio básico son comunes, uniformes o genéricos.
- c) Cuando la diferenciación en productos es fácilmente imitables.

Si la estrategia del futuro es la diferenciación, habría que precisar aún más diciendo que el futuro pasa por la concentración por diferenciación. La consigna de esta era debe ser especialización, creación de nichos, diferenciación. El papel que la calidad en el servicio juega es incuestionable: Determinar segmentos de la clientela, cada vez más exigentes, más deseosos de recibir un buen producto y un buen servicio, con mejor poder adquisitivo y menos elástico a la variable "precio", están demandando una estrategia de concentración por diferenciación. Las empresas que sean incapaces de ofrecer productos "globales" de alto valor añadido, dando respuestas rápidas y flexibles a estos nichos individualizados, no podran de ninguna manera acceder a ellos.

La calidad en el servicio desempeña un rol primordial en varios aspectos que deben subrayarse:

- Cuanto más exigente y sofisticado sea el nicho de mercado detectado al que se quiere acceder, más énfasis deberá ponerse en el servicio.
- La empresa no solo debe de detectar nichos de interés, debe crearlos. Debe ser capaz de identificar nuevas relaciones producto/mercado, concibiendo productos globales de alto valor añadido para segmentos dispuestos potencialmente a apreciarlos.
- El proceso de segmentación (base de la concentración) ha de ir lo más lejos posible, llegando idealmente al punto en cada cliente sea tratado como un "segmento de mercado", con sus especiales características y necesidades.
- El servicio por si solo es capaz de diferenciar y crear valor, a los ojos de un segmento concreto, en los casos de un producto o servicio base totalmente diferenciado.

Si la estrategia de concentración es siempre aconsejable para empresas no líderes, la concentración por diferenciación en el servicio es doblemente aconsejable: El servicio es uno de los flancos, dentro del campo de batalla, donde la empresa pequeña puede golpear con más fuerza por su mayor poder adaptativo y la mejor capacidad de individualización.

- (1) LARREA, Pedro: Calidad de servicio, 1ª ed., España, Editorial Díaz de Santos, 1991, p. 41.
- (2) ALBRECHT, Karl: *Az America's Service!*, s/e, Estados Unidos, Dow Jones-Irwin, 1988, pag. 12.
- (3) PETERS, Tom: *Thriving on Chaos*, s/e, Estados Unidos, 1987, p. 98.
- (4) LARREA, Pedro: *Obr. cit.* p. 44.
- (5) ALBRECHT, Karl: *Obr. cit.* p. 10.
- (6) LARREA, Pedro: *Obr. cit.* p. 81.
- (7) COTTLE, David: *El servicio centrado en el cliente*, Claudio L. Soriano, s/e, España, Editorial Díaz de Santos, 1991, p. 211.
- (8) GINEBRA, J.: ARANA DE LA GARZA, R.: *Dirección por servicio*, s/e, México, 1991, p. 99.
- (9) LARREA, Pedro: *Obr. cit.* p. 91.
- (10) PORTER E., Michael: *Ventaja Competitiva*, 3ª impresión, México, Editorial Cocs, 1990, p. 18.
- (11) PORTER E., Michael: *Estrategia Competitiva*, 2ª impresión, México, Editorial Cocs, 1984, p. 57.

#### **IV.1. Modelo de Calidad en el Servicio.**

##### **IV.1.1. Factores en el Diseño del Modelo.**

El servicio prestado por una empresa de servicios requiere una cuidadosa identificación, circunscripción y análisis y prestar atención a todos los componentes específicos que entran en una empresa de servicio.

Es importante identificar tres amplias clases de actividades y componentes:

- Las que atañen solo a los clientes.
- Las que atañen solo a la empresa, sus vendedores y empleados.
- Esas que atañen tanto a los empleados como a los clientes; contactos con los clientes.

El diseño es un plan detallado que muestra las secuencias, conexiones y relaciones. El diseño debe incluir no solo las actividades internas y externas de la empresa, sino también las actividades que atañen al cliente y las que atañen tanto al cliente como a la empresa. Esto significa que el diseño de un modelo de calidad en el servicio, de nada serviría si no se cuenta con una planeación estratégica ya establecida, o realizada en conjunto. La planeación estratégica en empresas de servicio es necesaria debido a que ésta trata del futuro de decisiones presentes. La esencia de la planeación estratégica formal es la identificación sistemática de oportunidades y amenazas que recaen en el futuro, las cuales en combinación con otros datos relevantes proveen las bases para que una compañía tome mejores decisiones presentes para explotar las oportunidades futuras. La planeación estratégica significa, diseñar el futuro deseado e identificar formas para lograrlo. Es decir, si sabemos que la microempresa en cuestión es prestadora de servicios, debemos de plantear nuestra estrategia para poder acercar a la realidad ese futuro deseado. Esta es la razón por lo que considero importante incluir los aspectos relevantes de la planeación estratégica como factor del diseño de un modelo de calidad en el servicio.

Un modelo de servicio no se puede diseñar como un mecanismo físico, tales como un motor o un radio. Hay demasiados elementos humanos implicados. El diseño, sin embargo, incluye estructuras, relaciones, operaciones, componentes, conexiones, deberes, tareas, ciertas reglas, secuencias, relaciones temporales, relaciones espaciales y lugares donde se da el contacto con el cliente.

El diseño de un modelo de servicios tiene varios propósitos y ventajas, como son (1):

- Desarrollar una estructura específica que muestre las funciones y componentes principales.
- Planear para satisfacer las necesidades de un cliente o un grupo de clientes determinados.
- Mostrar la relación de un elemento con otro.
- Identificar los lugares y puntos concernientes al rendimiento de la calidad y dónde se pueden mejorar esas prácticas.
- Para mostrar cómo las operaciones están interrelacionadas e interconectadas.
- Para identificar los lugares donde ocurre el encuentro con los clientes.

Existen varios indicadores de un buen diseño de una organización de servicios (2). Aquellos que satisfacen al cliente encabezarán la lista.

- Los clientes vuelven.
- Los clientes están satisfechos.
- Sin retrasos, un servicio puntual y rápido.
- Buena operación de cada elemento.
- Nada de lo que el cliente quiere se omite o se excluye.
- Se obtienen utilidades mayores, a pesar de que el precio no es el mejor del mercado.

#### IV.1.2. Diseño del Modelo.

Un modelo es una representación simplificada de la realidad, que toma en consideración aquellos elementos básicos capaces por sí solos de explicar convenientemente el comportamiento de la misma.

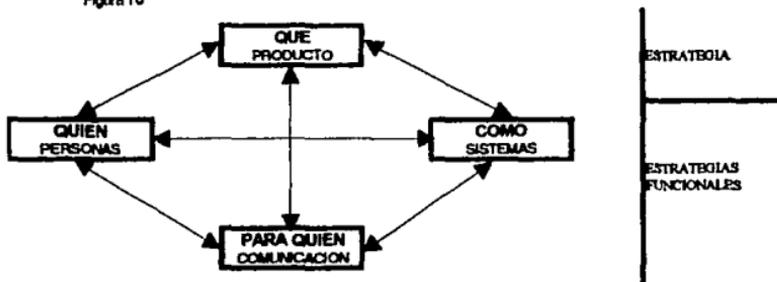
Por tanto, la noción de modelo conceptual implica un compromiso entre la idea de realidad (se pretende que la representación obtenida sea válida para cualquier supuesto fáctico) y la idea de irrealidad (el modelo nunca refleja con exactitud todos y cada uno de los perfiles de la realidad). Es el compromiso propio de todo esfuerzo de abstracción intelectual, en la medida que las categorías genéricas deben ser lo suficientemente despojadas de la realidad concreta como para ser predicables en una multiplicidad de espacios. Dado que éste trabajo es elaborado por un ser pensante, puede haber tantos modelos como individuos dispuestos a modelizar la realidad.

El modelo que postulo concentra su atención en cuatro elementos básicos, que aparecen estructurados de acuerdo a la siguiente sintaxis y enmarcado en aspectos de planeación estratégica:

- El qué del servicio: cuál es el contenido de la oferta de servicio, qué servicios complementarios o conexos se incluyen, cuál es el diseño del paquete global ofrecido.
- El quién del servicio: cuáles son los elementos personales intervinientes, cuál es el papel asignado a cada uno, qué es preciso hacer para que los sujetos activos del servicio actúen con eficacia.
- El cómo del servicio: a través de qué operaciones queda garantizado el servicio, qué sistemas deben implementarse para que el servicio sea prestado tal como fue diseñado.
- El para quién del servicio: a quién debe dirigirse el mensaje que transmite el servicio ofrecido, qué clase de comunicación debe instrumentarse para hacer partícipe al mercado de la oferta presentada.

Los cuatro elementos básicos del sistema son: el producto, las personas, los sistemas y la comunicación o el marketing. El primero y los siguientes se corresponden fundamentalmente con dos niveles estratégicos distintos. La estrategia del producto forma parte de la unidad de negocio. Por su parte, las estrategias relativas a los elementos personales, a los sistemas y al marketing pertenecen a la clase típicamente funcionales. En definitiva cada uno de los cuatro elementos influye en los demás y es influido por ellos (ver figura 10).

Figura 10



El elemento prioritario, dentro de una jerarquización lógica de políticas de servicio, es el producto. Se trata, en este sentido, de definir los aspectos fundamentales en que puede concentrarse el diseño de un servicio:

1. Los atributos generales de la oferta.
2. Los servicios periféricos, conexos o añadidos que, en consecuencia, deben acompañar al producto/servicio base (contenido).
3. Los rasgos generales del sistema de prestación coherente con dicha oferta global.
4. Los niveles que debe alcanzar la ejecución de dicha prestación.

Esta definición, que resulta esencial para conceptualizar los demás elementos del modelo de servicio, es a su vez, la conclusión de una reflexión más compleja en la que intervienen, con carácter igualmente básico, los cuatro factores siguientes:

- La misión de la empresa.
- Las expectativas de los clientes.
- El servicio ofrecido por los clientes.
- Las condiciones de viabilidad económica de lo que ofrece la propia empresa.

Definir un producto es una operación mental que no es posible aislar de la definición de una relación producto/mercado e, incluso, de la definición de un negocio. Una unidad de negocio debe conducirse a través de los canales metodológicos convencionales: análisis interno, análisis externo (entorno, mercado, competencia, sector industrial), formulación y evaluación de las alternativas, plan final.

Junto a ésta vía de análisis, el problema concreto de la definición del contenido y nivel de servicio que se pretende ofrecer, puede ser abordado a través del siguiente itinerario:

1. ¿Cuál es la misión de la empresa? ¿En qué sectores se quiere estar? ¿Hacia qué mercados la tradición y la vocación dominante empujan a la empresa? ¿Qué rol económico se desea jugar en la sociedad? ¿Qué visión se tiene de lo que la empresa podría ser y hacer en un horizonte temporal a largo alcance?.
2. Descendiendo a un nivel preciso de concreción: ¿A qué segmento de clientela se pretende atender? ¿Qué perfil global demanda éste segmento? ¿Qué expectativas tiene? ¿Qué nivel de servicio espera?.
3. ¿Qué paquete global de prestaciones está ofreciendo la competencia? ¿En qué grado satisface las expectativas del cliente? ¿Que nivel de calidad en el servicio alcanza? ¿Qué potencialidades y debilidades presenta? ¿Cuál es su capacidad de imitación, de innovación y de eliminación de hipotéticas barreras de entrada?.
4. Finalmente, el diseño de servicio que propongo debe superar la prueba de viabilidad económica. ¿Aprecia el cliente la oferta? ¿Está dispuesto a pagar por ella? ¿Cuál es, en definitiva, el resultado del análisis costo/beneficio?.

Diseñado el contenido del servicio, diseñado el sistema de prestación y formadas las personas intervinientes en la ejecución del mismo, resta por dirigir este último elemento que da sentido a la propia concepción del servicio: comunicar al público el diseño de producto/servicio global que se pretende. El público destinatario, por autonomasia de ésta comunicación es la clientela: a ella va dirigida el denominado marketing. Para vender un proyecto a los clientes, es necesario, en primer lugar, vender la idea a los empleados. Esto da lugar al denominado marketing inetrno, pretendiendo hacer llegar los proyectos mencionados al personal de la empresa.

### **IV.1.3. Análisis de la Industria.**

#### **Definición del Sector Industrial.**

En el análisis de la industria se busca que el empresario, así como quienes toman decisiones dentro de la empresa tengan una visión más amplia de lo que sucede en el ambiente que rodea a la empresa. El servicio será y de hecho ya lo es, un factor decisivo en un proyecto estratégico. Por muy difícil que sea controlar los elementos intangibles, mantener un mismo nivel de tensión en los "momentos de verdad", garantizar la calidad que depende exclusivamente del comportamiento de las personas, o medir la satisfacción de los clientes, siempre se deberá de incluir en las reflexiones, análisis y planteamientos estratégicos de la calidad en el servicio, otorgándole un rol destacado.

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Hay muchas fuerzas en el entorno que pueden tener una influencia importante para la empresa. Las categorías más significativas de estas fuerzas son las siguientes (3):

- **Económicas:** Producto interno bruto (PIB), tasas de interés, inflación, desempleo, producción, etc.
- **Demográficas:** Tasas de natalidad, tasas de mortandad, distribución de la población por edad.
- **Sociales:** Demanda de consumo, presiones ecológicas, etc.
- **Tecnológicas:** Avances tecnológicos, impacto de las nuevas tecnologías en el sector y las técnicas de producción.
- **Legales:** Leyes establecidas, y futuras.

La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que son: competidores potenciales (amenaza de nuevos ingresos), compradores o clientes (poder negociador de los clientes), productos sustitutos (amenaza de productos o servicios sustitutos), proveedores (poder negociador de los proveedores). Todas estas fuerzas mueven internamente en el sector a la competencia y la rivalidad entre los mismos. El objetivo de la estrategia para una unidad empresarial en un sector industrial es encontrar una posición en dicho sector en la cual pueda defenderse mejor la empresa contra estas fuerzas competitivas o pueda inclinarlas a su favor.

El sector industrial es el conjunto de empresas que fabrican productos que son sustitutos entre sí. Las cinco fuerzas competitivas que determinan la rivalidad de la industria ayudan también a establecer de manera más objetiva la definición de sector industrial. Es importante recalcar que la definición del sector industrial, no es lo mismo que la definición de dónde desea competir la empresa (definición de negocio).

### **Amenaza de posibles ingresos al sector.**

La amenaza de ingreso en un sector industrial depende de las barreras para el ingreso que estén presentes, aunadas a la reacción de los competidores existentes que debe esperar el que ingresa. Existen barreras de entrada a todos los sectores, que difieren mucho debido al giro de cada sector. Las barreras de entrada más comunes son (4):

- **Requisitos de capital:** Es referente a la inversión y/o gastos que se necesitan para poder entrar al sector. La necesidad de invertir grandes recursos para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o agresiva e irrecuperable, o en investigación y desarrollo.
- **Economías de escala:** Esta barrera se presenta cuando es necesario producir un volumen determinado para que la operación del negocio sea rentable y por ende capaz de absorber los costos fijos. Es decir, se pretende que las reducciones en los costos unitarios de un producto aumenten el volumen producido por periodo. Las economías de escala frenan el ingreso obligado al que pretende hacerlo produciendo en gran escala y corre el peligro de una fuerte reacción por parte de las empresas existentes, o tiene que entrar en una escala pequeña y aceptar una desventaja en costos.
- **Diferenciación del producto:** Tal vez el sector se encuentre formado por empresas cuya marca este posicionada fuertemente entre los consumidores. La lealtad y la identificación de marcas ya existentes es una variable importante a considerar y puede ser una barrera muy fuerte de ingreso al sector.
- **Acceso a canales de distribución:** Es probable que éstos sean exclusivos a los integrantes del sector y sea necesario crear los mismos.
- **Políticas gubernamentales:** Existen leyes, reglamentos y decretos que pueden llegar a obstruir la entrada de nuevos integrantes a un determinado sector. Por ejemplo, en el sector de la industria de lavanderías industriales, existen leyes que prohíben establecer lavanderías si éstas no cuentan con mecanismos para el reciclaje del agua.

- **Acceso favorable de materias primas:** En ocasiones existen productos o servicios que requieren de materia prima en condiciones o circunstancias determinadas, por lo que es importantísimo ubicar a la planta o empresa en cuestión cerca del proveedor de la materia prima.
- **Curva de experiencia:** En algunos negocios existe la tendencia observada de que los costos unitarios declinan en tanto la empresa adquiere más experiencia acumulada en la elaboración o prestación de un producto o servicio. Si los costos declinan con la experiencia en un sector industrial, y si las empresas establecidas, pueden patentar la experiencia, entonces el efecto es una barrera de entrada.

### **Reacción Esperada.**

Las expectativas de las empresas de nuevo ingreso respecto a la reacción de los competidores existentes también influirán como una amenaza al ingreso. Si se espera que los competidores existentes respondan enérgicamente para hacer difícil al que ingresa su permanencia en el sector, entonces el de nuevo ingreso bien puede ser disuadido.

### **Presión de Productos Sustitutos.**

Todas las empresas en un sector industrial están compitiendo, en un sentido general, con empresas que producen artículos sustitutos. Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que el producto en cuestión. Estos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial colocando un tope sobre los precios que las empresas en la industria pueden manejar rentablemente. Cuando más atractivo sea el desempeño de precios alternativos ofrecidos por sustitutos, más firme será la represión de las utilidades en el sector industrial. Lo importante de los productos sustitutos es que éstos atacan al mismo mercado que nuestro sector industrial abarca.

Los productos sustitutos que merecen mayor atención son aquellos que están sujetos a tendencias o mejoras en su desempeño y precio contra el producto del sector industrial; o los producidos por sectores industriales que obtienen elevados rendimientos.

### **Poder Negociador de Proveedores.**

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Los proveedores poderosos pueden así exprimir los beneficios de un sector industrial incapaz de repercutir los aumentos de costo con sus propios precios.

Un grupo de proveedores es poderoso si concurren las siguientes circunstancias:

- Que esté dominado por pocas empresas y más concentrado que el sector industrial al que venden.
- Que no estén obligados a competir con otros productos sustitutos para la venta en un sector industrial.
- Que la empresa no sea un cliente importante para el grupo proveedor.
- Que los proveedores vendan un insumo que sea importante para el negocio del comprador.
- Que los productos del grupo proveedor estén diferenciados o requieran costos por cambio de proveedor.
- Que el grupo proveedor represente una amenaza real de integración hacia adelante.

#### **Poder Negociador de Clientes.**

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de precios por una calidad superior o más servicios y haciendo que los integrantes compitan entre sí - todo a expensas de lo rentable de la industria-. El poder de cada uno de los grupos importantes de compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado y de la importancia de sus compras al sector en comparación con el total de sus ventas. Un grupo de clientes es poderoso si concurren las siguientes características (5):

- Los productos que se compran para el sector industrial son estándar o no diferenciados. Los clientes, seguros de que siempre pueden encontrar clientes alternativos, pueden colocar a una empresa contra otra.
- Los compradores plantean una real amenaza de integración hacia atrás. Si los clientes están parcialmente integrados o plantean una amenaza real de integración hacia atrás, están en posición de exigir concesiones en la negociación.
- Está concentrado o compra grandes volúmenes con relación a las ventas del proveedor. Si una gran porción de las compras es adquirida por un comprador dado, esto eleva la importancia del comprador en los resultados de la empresa. Los clientes que compran grandes volúmenes son fuerzas particularmente poderosas si la industria está caracterizada por grandes costos fijos.

- El producto del sector industrial no es importante para la calidad de los productos o servicios del comprador. Cuando la calidad de los productos de los compradores están muy afectados por el producto del sector industrial, los compradores son por lo general menos sensibles a los precios.
- El cliente tiene información total. Si el comprador tiene información completa sobre la demanda, precios de mercado reales e incluso de los costos del proveedor, esto por lo general produce una mayor ventaja negociadora que cuando la información es pobre.

El poder de compra de los mayoristas y detallistas está determinado por las mismas reglas, con una adición importante. Los detallistas pueden tener gran poder de compra sobre los fabricantes cuando pueden influir en las decisiones de compra de los consumidores.

La elección de los grupos de compra de una empresa al vender debe considerarse como una decisión estratégica vital. Una empresa puede mejorar su posición estratégica encontrando clientes que tengan un poder de compra mínimo para influir en forma adversa.

### **Conclusiones.**

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición -utilizando tácticas como la competencia en precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incrementos en el servicio al cliente y garantías-. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición. En la mayoría de los sectores industriales, los movimientos competitivos de una empresa tienen efectos observables sobre sus competidores y así se pueden incrementar las represalias o los esfuerzos para contrarrestar el movimiento.

Existen además barreras de salida cuando se encuentra la necesidad de finalizar un determinado negocio dentro de un sector industrial. Existe una relación entre las barreras de entrada y las de salida, aunque conceptualmente son diferentes. Mientras más bajas son las barreras de entrada, también son más bajas las barreras de salida, pero, los rendimientos del sector también son bajos. Obviamente mientras más altas son las barreras de entrada, también las de salida son altas y por ende los rendimientos son mayores en el sector. Lo cierto es que las barreras de salida se vuelven altas en cuanto a (6):

- Que se tengan activos muy especializados, difícilmente liquidables.
- Cuando se tienen costos fijos de salida muy altos.

- Cuando existen barreras emocionales.
- Cuando por razones sociales o gubernamentales no es posible abandonar el sector.

Por otra parte y a manera de conclusión, se pretende que los análisis realizados con anterioridad permitan tener un conocimiento amplio, si no es que profundo, de los diferentes integrantes del sector industrial al que se pertenece. Esto a su vez ayuda a agrupar a los distintos participantes del sector en conjuntos de empresas que siguen una misma o similar estrategia a lo largo de las dimensiones estratégicas (7). Las dimensiones estratégicas son los criterios que se utilizan para analizar a los grupos estratégicos. Es importante recalcar que los grupos estratégicos no son lo mismo que los segmentos del mercado. El grupo estratégico es un dispositivo analítico diseñado como ayuda en el análisis estructural. Es un marco de referencia intermedio entre considerar un sector industrial en su conjunto y considerar a cada empresa por separado.

En la guía se explican cuales son las dimensiones más comunes.

El agrupar a los integrantes del sector industrial por las dimensiones que los caracterizan, es una herramienta vital para la empresa cuya estrategia es la de diferenciación en el producto o servicio. Es la manera de identificar quien o quienes son los competidores más cercanos y sus principales herramientas, es útil también en el sentido de que tal vez existan grupos tendientes a moverse hacia otras dimensiones que sean perjudiciales para la empresa en cuestión. Cuando estas barreras de movilidad entre grupos son fáciles de vencer, esto indica que existe flexibilidad por parte de una empresa o grupo de empresas, cualidad que es muy importante en una economía de inestabilidad o en sectores de cambios tecnológicos impredecibles.

Lo interesante será, volviendo al tema de tesis, los grupos estratégicos que se formen alrededor de dimensiones de servicio, garantía, calidad centrada en el cliente, etc. De lo general, en éste caso, iremos llegando a lo particular de un sector estudiado, con el fin de conocer lo importante de la empresa que se enfrenta a un determinado sector industrial.

### **Oportunidades y Amenazas.**

A partir de lo anterior, existe la posibilidad de identificar las oportunidades que se presentan para el microempresario que desea ingresar a un determinado sector. El análisis de la industria realizado permite obtener una visión amplia sobre lo que el sector industrial representa. Para el microempresario ya establecido, encontrará que tal

vez existen amenazas que no había imaginado. Lo importante radica en que se tienen las herramientas necesarias para identificar las oportunidades y evitar las amenazas que se presentan en el sector.

Las oportunidades siempre serán abordadas con sustento, debido al análisis previo realizado. Cuando una microempresa localiza dentro de un sector industrial un nicho de mercado al cual puede proveer de productos o servicios, por sus características empresariales específicas, ésta debe de aprovechar dichas circunstancias. Las oportunidades, no solo en los negocios, sino en la vida, son contadas y gran parte del éxito recae en cómo utilizamos esas oportunidades a favor de lo que pretendemos en determinado momento.

En cuanto a las amenazas, es natural el alejarse y remediar posibles situaciones que impliquen colocar a la microempresa en una situación desventajosa ante el sector en que participa. Si el microempresario analiza la situación del sector industrial en el cual compete, podrá determinar si las amenazas que se presentan son generales o solo concernientes a él. Hay que recordar que en muchas ocasiones las amenazas se pueden convertir en verdaderas oportunidades.

### **Factores Clave del Éxito.**

Los factores clave del éxito (8) son aquellas variables en las cuales la administración puede influir en virtud de sus decisiones que afecten significativamente la posición competitiva global de las diversas firmas de una industria.

Normalmente éstos factores son bien conocidos de las diversas empresas que participan en una industria, pero no pueden siempre estar bien claros para los que están por fuera. Los factores clave del éxito son aquellos requisitos indispensables para asegurar la permanencia del sector..

En un sector industrial, el simple hecho de analizar al líder del mismo proporciona una idea precisa de cuáles son las características que las hacen sobresalir. Si se analizan varias empresas y resultan comunes los aspectos que las han llevado al éxito, entonces podemos determinar por sector cuáles son los factores clave del éxito.

#### **IV.1.4. Análisis de la Empresa.**

En la búsqueda de poner en práctica los conocimientos adquiridos durante el desarrollo de la presente tesis, se plantea en base a la guía, la aplicación de los fundamentos de la planeación estratégica. El análisis de la empresa, será realizado en todo momento tomando en cuenta de manera muy cercana a la competencia, comparando todos los aspectos de la organización con la misma.

Muchos de los negocios actuales de mayor éxito continúan sobreviviendo debido a que hace muchos años ofrecieron el producto exacto en el momento exacto a sus clientes. Muchas decisiones críticas en el pasado fueron realizadas sin los beneficios del pensamiento estratégico o la planeación. Si éstas decisiones fueron basadas en sabiduría o suerte eso no importa. Resultaron en el momento y han llevado a la empresa en el lugar donde ahora se encuentra. Como sea, los administradores de hoy, reconocen que la sabiduría y la intuición no son suficientes para guiar los destinos de las empresas hacia el éxito en el medio ambiente cambiante de la actualidad. De tal manera, las empresas de la actualidad on exigidas cada vez más, día con día, por lo que los administradores necesitan obtener resultados cada vez más precisos y en tiempos determinados. La planeación estratégica al ser un proceso que involucra el estudio de las condiciones comerciales y de mercado, las necesidades de los consumidores, la operación, la posición financiera y organizacional de la empresa en comparación con la competencia, permite tomar decisiones sobre los fines a perseguir, los medios requeridos para alcanzarlos, las bases de su ejecución y el control necesario para vigilar que todo salga según lo planeado.

#### **Análisis del Cliente.**

La planeación estratégica de Michael E. Porter incluye la evaluación de los conceptos aplicables a los clientes, pero en el caso de la presente tesis, decidí separar el factor cliente para poder entender más profundamente todo lo que el cliente implica, apoyado con la guía.

Toda estrategia de servicio debe encontrar su origen en el cliente. Esta afirmación debe ser entendida tanto en su sentido lógico como metodológico. La única pregunta estratégica coherente es plantearse qué puede hacerse para que el cliente perciba realmente el servicio como valioso. En el plano de la lógica la prioridad de la definición del servicio apunta hacia el cliente, en el plano metodológico el colorario parece inevitable: preguntamos a

los clientes qué es lo que desean, qué expectativas tienen, cómo perciben el nivel vigente de servicio prestado por la empresa, cómo sitúan esta percepción en relación con la percepción que tienen de nuestros competidores, etc.

La satisfacción del cliente, en la calidad en el servicio, se convierte en el punto de partida de cualquier programa serio con este enfoque. El análisis del cliente, por lo tanto deberá de encontrar la respuesta y los mecanismos necesarios para poder establecer un orden objetivo.

Al finalizar el análisis, el microempresario tendrá la habilidad de establecer la estrategia que más se adecue y beneficie la consecución de los intereses de la empresa.

### **Posición Comercial Comparativa.**

En la posición comercial comparativa se busca el conocimiento de determinada información que permitirá en base a la situación actual de la empresa, así como la situación de la competencia, diseñar la estrategia comercial a seguir. Entre otra información es necesario que se obtenga:

- Información sobre la participación de mercado total y por segmento de la empresa y la competencia.
- Amplitud y profundidad de la línea de productos.
- Importancia relativa de cada línea para el negocio.
- Nivel de precios.
- Canal de distribución utilizado.
- Servicios proporcionados.
- Manejo publicitario.
- Campañas promocionales.

### **Posición Operativa Comparativa.**

La operación del negocio es, en la gran mayoría de los casos propio de la organización en cuestión. El conocer cómo la competencia opera ayuda a mejorar o evaluar la manera de hacer las cosas. Entre otras cosas, se estudia:

- El proceso operativo.
- La capacidad instalada por proceso y el porcentaje de utilización.

- El soporte tecnológico que existe.
- La manera de abastecimiento.
- El nivel de integración hacia atrás.
- La ubicación de los centros de trabajo o plantas.
- El manejo que se les da a los materiales.

En base a lo anterior y siempre considerando cada punto en relación a la competencia, es posible determinar la estrategia operativa de la empresa.

### **Posición Financiera Comparativa.**

Para determinar la estrategia financiera de la organización la guía permite establecer los parámetros básicos necesarios. La misma guía explica en forma breve los conceptos que se utilizan. La información que se trata de encontrar es en términos generales es la siguiente:

- Composición de costos y punto de equilibrio.
- Generación de efectivo.
- Nivel de apalancamiento operativo y financiero
- Rentabilidad.
- Fuentes de financiamiento y costo de capital.
- Capital de trabajo.

### **Posición Organizacional Comparativa.**

La estrategia organizacional se establece en función de variables tanto internas como de la competencia que permiten estructurar la empresa. Para establecer ésta estrategia es necesario conocer:

- Salarios y prestaciones.
- Situación laboral.
- Cantidad y calidad de los recursos humanos.
- Capacitación.
- Sistemas de información.
- Estructura organizacional.
- Toma de decisiones.

- Cultura organizacional.
- Grupos de poder.

### **Conclusiones.**

El recopilar toda la información anterior, permitirá conocer la realidad de la organización en forma sumamente objetiva. Es importante definir en éste momento cuál será la estrategia a seguir en la empresa. Michael E. Porter propuso el concepto de las estrategias genéricas, las cuales se mencionaron en el tercer capítulo de la tesis. Estas son: Liderazgo en costos, diferenciación, y concentración basada en costos o basada en diferenciación. A continuación haré un breve resumen de la ya visto sobre éste tema.

La estrategia de costos consiste en entregar el producto o prestar el servicio al costo más bajo posible. Características de ésta estrategia son: Volumen grande de fabricación, productos estandarizados, actuación en múltiples segmentos y territorios, liderazgo en el mercado, estructuras rígidas y formales, etc.

En la estrategia de diferenciación la empresa busca ser la única del sector con respecto a algún atributo apreciado por los compradores o a determinada necesidad que se cree insatisfecha o satisfecha de manera mejorable. La introducción de elementos diferenciales implica añadir costos, que se trasladan sin dificultad al precio porque el cliente valora el carácter único del producto o servicio.

Finalmente, la estrategia de concentración (tanto la basada en costos como en diferenciación) se caracteriza por la elección previa de un segmento, mercado local, fase del proceso productivo, etc. y por ajustar una estrategia óptima que responda a las necesidades específicas de los clientes escogidos. Se trata entonces, de no ser los mejores (en costo o en diferenciación) del mercado, pero si de ser los mejores en el segmento escogido. Es decisión del microempresario seguir una estrategia determinada de acuerdo a los resultados obtenidos tanto en el análisis de la empresa como en el análisis de la industria.

### **Fuerzas y Debilidades.**

Es necesario evaluar los puntos débiles y fuertes de la operación interna. Esa evaluación se tiene que basar en la comprensión de que los competidores

también analizarán la operación de nuestra empresa para aprovechar los puntos débiles que descubran. Si no se conocen los puntos fuertes y débiles de la operación, no se está en posibilidad de defenderse de los ataques de la competencia. No se conocerán cuáles son las operaciones a insistir en el mercado y cuáles necesitan fortalecerse. El aprender de los dirigentes y de la competencia implica incorporar lo mejor de ellos, se deben encontrar esas prácticas exitosas y adaptarlas a la realidad de nuestra empresa. Hay que imitar los puntos fuertes.

Las estrategias mencionadas anteriormente deberán de ser elegidas tomando en consideración las fuerzas y las debilidades de la empresa en cuestión. Las fuerzas, por lo tanto, son elementos de la organización que en cierta forma permiten colocar a la empresa en una posición ventajosa en relación a la competencia. El identificar éstos factores representa la plataforma en la que descansará la planeación estratégica de un negocio.

#### **Ventaja Competitiva.**

Las ventajas competitivas pueden consistir no solo en disponer de capacidades y recursos propios, sino también en conseguir restricciones a la actuación de la competencia. Las ventajas competitivas que descansan sobre las capacidades y recursos propios pueden ser dadas o adquiridas. Las dadas son entre otras, la mano de obra barata, el tamaño del mercado, la cercanía a mercados internacionales, energéticos baratos, etc. Las adquiridas pueden ser la tecnología, eficiencia de operación, cultura, agilidad y flexibilidad de la empresa para responder a cambios en la demanda, etc.

La ventaja competitiva sostenible (9), es aquella que asegura la permanencia de la organización por un período prolongado.

#### **IV.1.5. Planeación de los Fines.**

El siguiente paso, en la búsqueda de otorgar un servicio de calidad al cliente, es imprimir en toda la organización el concepto de calidad en el servicio. Con ayuda de los conceptos revisados en el primer capítulo, es posible detmianr la misión de la empresa, así como los objetivos y metas. Independientemente de lo que el empresario desea de su organización, el establecimiento de la misión, metas y objetivos, deberá ser realizado en consenso, tomando en cuenta como ya se había señalado, la opinion de personas involucradas tanto en la operación como administración de la empresa. La planeación de los fines debe de ser: 1) técnicamente factible, 2) operacionalmente viable, y 3) capaz de rápido aprendizaje y adaptación.

1. El diseño de factibilidad técnica significa que la planeación de los fines no debe incorporar ninguna tecnología que actualmente sea desconocida en la empresa o inaplicable.
2. El requerimiento de viabilidad operacional significa que la planeación de los fines debe ser capaz de sobrevivir una vez que este en funcionamiento.
3. La planeación de los fines debe ser capaz de un rápido aprendizaje y adaptación, ésto solo se logra si los participantes de la empresa pueden modificar los sistemas siempre que sea necesario.

No es raro que se le preste muy poca atención a la preparación del escenario de calidad. Desafortunadamente los individuos de los que se espera participen y logren los cometidos deseados, cambios y/o mejoras, son escasos y en su mayoría desaprovechados en el proceso. Todos deben de comprender porqué es importante el proceso y qué es lo que se desea, solo entonces las herramientas y técnicas podrán aprovecharse en su total potencial. Es muy frecuente capacitar a los empleados en las herramientas de la calidad, sin explicarles nunca cuáles son las metas y objetivos de la organización. Muy a menudo esperamos que los individuos cumplan con su trabajo diario sin explicarles los motivos por los que se está haciendo. Por lo tanto no es suficiñete establecer el enunciado de la misión de la calidad y sus objetivos, éstos deben ser comprendidos por todas las personas que se espera participen en el proyecto.

Pese a que la misión, las metas y objetivos son importantes, lo es más la forma en que se desarrollan. Palabra por palabra, después de una discusión tediosamente larga y de debates frecuentes, un equipo de implementación de la calidad del servicio al cliente, debe de expresar el enunciado de la misión, objetivos y metas, de acuerdo a los conocimientos ya enmarcados y ampliados más adelante en la tesis. El proceso de desarrollar éstos enunciados brinda una

maravillosa oportunidad de demostrar una nueva forma de hacer las cosas, involucrando a los empleados más de lo común, y es un vehículo útil para enrolar adeptos desde el principio.

### **La Misión.**

La misión (10) de la empresa es un primer marco que condiciona el tipo de clientes a atender, la estrategia a seguir, la clase de producto global a ofrecer y, en consecuencia, el contenido del servicio. La misión, pues, entendida como rol que un agente productivo quiere jugar en el sistema económico, es un compromiso entre lo que se puede y se sabe hacer, por un lado, y lo que se desea hacer, por otro. Expresa la capacidad y la vocación de una empresa. Es cambiante, en la medida en que ambas pueden variar con el tiempo. Es consistente, porque la adquisición de nuevas capacidades es costosa, la infrautilización de las adquiridas un despilfarro, y los cambios vocacionales poco frecuentes. Un colectivo empresarial, al igual que la persona individual, presenta a lo largo de su vida una trayectoria inteligible, por debajo de la cual un hilo conductor atraviesa los diferentes zig-zags recorridos.

La misión de la empresa se refiere básicamente a los mercados que se pretende servir (grupos de necesidades), a los productos ofertados (grupos de respuestas) y a los valores polarizados dentro de la organización (orientación corporativa -clientes, accionistas, personal, tecnocracia, etc.- calidad, liderazgo, honestidad). Por consiguiente, cualquier proclamación de la misión relacionada con el producto es un factor decisivo (de potenciación o de restricción, según los casos) de cara a la configuración de una política de servicio. Como ha recordado Jan Carlzon, lo primero que debe hacer una empresa de servicios es "decidir a quién quiere servir, describir los deseos de los clientes y fijar una estrategia en la que se dedique exclusivamente a prestar ese servicio a los clientes".

La misión debe estar definida en términos lo suficientemente generales (incluso ambiguos, si se quiere) como para permitir una estabilidad y vigencia a lo largo del tiempo. No es concebible un cambio de formulación de la misión todos los años. La empresa debe ser dinámica; y éste dinamismo debe llevarle a innovar productos y servicios y a ocupar nuevos espacios en el mercado. Pero ello debe hacerse en el marco de una definición vocacional mínimamente estable. Lo cual no significa que la misma misión no deba de variar en el largo plazo. Significa que los cursos de acción definidos han de ser amplios para acoger la dinámica del corto plazo.

Por otra lado la misión explícita debe ser estimulante y motivadora. Para ello será ambiciosa. No sólo indicará las rutas de actividad económica o

fabricar, la clase de mercado a atender o el rol social a desempeñar, sino también de proclamar la filosofía de servicio que se pretende seguir o los niveles de calidad que se desea conseguir.

### **Objetivos y Metas.**

Como ya se estudió en el primer capítulo de la tesis, las metas y los objetivos son fines, solo que en las primeras éstas se espera que se alcancen dentro del periodo cubierto por la planeación, y en los segundos, no se espera alcanzarlos hasta después del periodo para el que se planea.

Una vez que se ha bosquejado el enunciado de la misión de calidad, se debe proceder inmediatamente al desarrollo de objetivos del proceso de calidad. El enunciado de las metas y objetivos deberían de ser desarrolladas y revisadas juntos, no por separado, tal como la calidad es transmitida a la organización por los protagonistas de las tareas.

Desde el momento en el que se presente el enunciado de la misión a la organización éste debe ser visto como la expresión del espíritu del esfuerzo por alcanzar la calidad. Las metas y objetivos deben ser vistos como los fines específicos para las que se tienen que desarrollar las estrategias de logro. Los objetivos deben transmitir las intenciones corporativas referentes a qué es lo que deberá lograr el proceso.

Para asegurar un consenso grupal, una vez que se han completado el enunciado de la misión, metas y objetivos, éstos deberían ser discutidos por los mandos directivos. No se debe esperar unanimidad porque casi con seguridad habrá uno o dos que no puedan o no deseen participar en el cambio que crea la cultura de la calidad. El reto es averiguar la posición de la mayoría, el consenso. Si éste se ubica en la oposición a los conceptos y prácticas de la calidad, entonces debe ser revertido o el esfuerzo está condenado al fracaso desde el inicio y tendrá lugar un desastre organizacional. Hay que recordar que para el personal de la empresa en todos los niveles, el participar en un proyecto que tiene principio pero no final, es muy difícil de creer.

Acciones consistentes con la misión, objetivos y metas establecidas, provee de la única verdad convincente que la gran mayoría de los empleados desea.

#### **IV.1.6. Planeación de los Medios.**

El planteamiento de la misión, los objetivos y las metas, por sí solos no son suficientes para hacer que una organización adopte una cultura de calidad. Lo operativo es elaborar un proceso que pueda ser desarrollado a efectos de lograr las aspiraciones que busca la misión, metas y objetivos.

Tal como lo he planteado desde un principio, el cliente y sus necesidades deben de dirigir el proceso. Los procesos laborales se deben basar en los clientes al igual que el plan de estrategias.

El siguiente paso, en la búsqueda de un modelo de calidad total para el servicio, es desarrollar una estrategia que permita solucionar problemas, asuntos y oportunidades cuando se presenten. Estos son los elementos claves del proceso de satisfacer al cliente y pueden ser aplicados por equipos o de manera individual.

#### **Definición de la Estrategia.**

Las necesidades del cliente influyen en el enunciado de la misión, objetivos y metas, y se traducen en estrategias planeadas. Se desarrollan planes, cada uno conteniendo los diversos pasos de acción que se requieren para su logro. Los planes de acción pueden entonces transformarse en la meta principal para los individuos o grupos de individuos (equipos). Para ellos también se deberían desarrollar planes formales.

El efecto de esta cascada de planeación es hacer que los planes funcionen dirigidos por las necesidades del cliente. También permite a los empleados una mejor comprensión de los motivos por los que se realizan las tareas.

Desarrollar la estrategia de implementación de la calidad puede resultar ser el primer contacto directo o indirecto con muchos aspectos de una nueva cultura.

Es menester que el plan sea desarrollado por su equipo de implementación, cuidando que éste no exceda los 10 o 12 miembros (11).

La pregunta: ¿Qué necesitamos tener o hacer para implementar la calidad? ayudará a generar un amplio aporte para conformar las primeras estrategias y planes de acción.

El plan de implantación de la calidad debe considerar por lo menos las siguientes estrategias ha realizar en el largo plazo:

- **Estrategia 1: Organización.**

- \* nombrar el proceso;
- \* introducir los conceptos básicos a los niveles directivos altos e intermedios;
- \* formar un equipo de implantación;
- \* desarrollar y comunicar el plan de implantación;
- \* determinar el personal;
- \* identificar las necesidades de simplificación, y
- \* desarrollar un presupuesto.

- **Estrategia 2: Educación y Entrenamiento.**

- \* educar a todo el personal en la nueva filosofía;
- \* procesos, herramientas y técnicas.

- **Estrategia 3: Comunicación.**

- \* implementar una estrategia de comunicación permanente para mantener la conciencia acerca del avance del proceso.

- **Estrategia 4: Desarrollo de equipo.**

- \* proveer la oportunidad de que todos los empleados participen en un equipo de calidad.

- **Estrategia 5: Reconocimiento.**

- \* desarrollar metodologías de reconocimiento individuales y de equipo;
- \* considerar incentivos gerenciales y otros;
- \* considerar oportunidades de mejora en sistemas de sugerencia, e
- \* implantar eventos de reconocimiento apropiados.

• **Estrategia 6: Monitoreo.**

- \* identificar y establecer los indicadores de desempeño claves en el plan de implementación de la calidad;
- \* desarrollar una metodología para identificar y corregir los problemas de implementación;
- \* desarrollar una metodología para hacer estimativos internos y/o externos del programa de implementación, y
- \* establecer una metodología para desarrollar estrategias de mejoramiento.

Estas estrategias guiarán los esfuerzos iniciales para implantar calidad. A medida que la organización vaya madurando en sus actitudes, respecto a la calidad, también lo hará el plan de implementación. Muchas de las acciones que en un principio se señalaron como simples requerirán del desarrollo de estrategias más amplias. La realidad de que la calidad es un proceso que nunca termina, que continúa siempre, que no se comienza un día y se termina al siguiente, comienza a ser comprendida.

Es importante aclarar que el plan estratégico de servicio, dependiendo del giro y los análisis de sector, empresa y cliente, será parte del plan estratégico general de la empresa. Este no quiere decir que el plan estratégico general no sea el mismo que el plan estratégico de servicio.

**Recursos Necesarios.**

De todas las fases de la planeación estratégica, la planeación de los recursos es probablemente la que está más desarrollada. En muchas empresas prácticamente lo único que se planea es la asignación de los recursos, especialmente de los recursos financieros. Esta propensión se refleja en el hecho de que muchas empresas ubican sus unidades de planeación dentro de sus departamentos de finanzas.

La planeación de los recursos sólo es uno de los aspectos de la planeación, ni más ni menos importante que los demás. Esta parte de la planeación afecta y es afectada por las demás partes. La razón por la que menciono esta parte de la planeación hasta este momento es debido a que una vez conocida la estrategia a seguir para colocar a la empresa en una situación de ventaja ante la competencia, por medio de la aplicación de un modelo de calidad en el servicio, surguirán recursos que tal vez estén desaprovechados o definitivamente se carezca de ellos. Con frecuencia se supone erróneamente que si se dispone de dinero se pueden obtener todos los demás recursos. Esto no siempre ocurre así; por ejemplo, ninguna cantidad de dinero podrá comprar talento que no se encuentra disponible. Lo más que se puede hacer es atraer

personal competente ofreciendo buenas remuneraciones. Además, es posible que escaseen tanto los recursos no financieros como el dinero.

Se deben de tomar en cuenta cuatro tipos de recursos: 1) Los suministros: materiales, aprovisionamientos, energía y servicios; 2) las instalaciones y el equipo: inversiones de capital; 3) el personal; 4) el dinero.

Cada tipo de recurso, excepto el dinero, debe dividirse en categorías relevantes para propósitos de planeación. Por ejemplo, las instalaciones se pueden dividir en plantas, almacenes, espacios para oficinas, laboratorios, etc. Al personal se le puede clasificar de acuerdo a su ocupación; por ejemplo: personal gerencial, técnico, de oficina, de ventas, temporal, etc.

La guía sobre la planeación de los recursos culminará la parte de la planeación de los medios, buscando el objetivo de establecer los recursos necesarios en la empresa para poder cumplir con las estrategias determinadas.

#### **IV.1.7. Ejecución.**

Ha llegado el momento de tomar decisiones respecto a los resultados obtenidos en los análisis realizados. La ejecución no es más que "aterrizar y concretar" todas las ideas de calidad que se aprendieron y surgieron durante la tesis.

La última fase de la planeación estratégica se ocupa de llevar a cabo decisiones hechas en las fases anteriores y controlar su implementación y subsecuentemente su desarrollo. En ésta fase se debe decidir quién será responsable de qué, y cuándo. Estas decisiones requieren de la conversión de las decisiones de la planeación previas en un grupo de tareas y programas, las cuales deben desarrollarse conjuntamente por quienes van a ser responsables de llevarlos a cabo y por aquellos a quienes se va a reportar. La responsabilidad de la coordinación de las tareas y programas debe recaer en las juntas de planeación.

#### **Gráfica de Flujo.**

Lo más recomendable para ejecutar los planes establecidos, es elaborar una carta de flujo PERT o gráfica de Gantt (10) para las actividades que se requieren para alcanzar las metas y los objetivos previamente diseñados. En la guía se muestra una carta para ser llenada por el microempresario.

Las cartas de flujo deben identificar las actividades requeridas, las relaciones entre ellas y el tiempo destinado a cada una. Si las diferentes actividades que se muestran van a ser asignadas a diferentes personas o unidades, se deben indicar en la carta.

Para facilitar el control de la implementación y el plan, cada carta de flujo debe transformarse en un formato de implementación y control. Estos formatos deben especificar lo siguiente:

1. La naturaleza del trabajo que se lleva a cabo.
2. La meta u objetivo relevante.
3. Quién es el responsable de llevar a cabo el trabajo.
4. Los pasos que se van a dar.
5. Quien es el responsable de cada paso.
6. La secuencia de los pasos.
7. El dinero asignado a cada paso.

8. Las suposiciones críticas sobre las que cada programa se basa.
9. El desempeño que se espera y cuándo.
10. Las suposiciones sobre las que se basa esta expectativa.

Ya que cada paso tiene dos renglones señalados como planeado y real, se pueden registrarse los progresos y compararse éstos con lo planeado. Las explicaciones y comentarios respecto a las desviaciones significativas entre lo logrado y lo planeado deben registrarse en la última columna, así como cualquier acción correctiva emprendida.

Las suposiciones y expectativas que aparezcan en los formatos de implementación y control pueden agruparse y resumirse en un formato como el que aparece en la guía. Este formato, o uno similar, se puede utilizar para el proceso de control. Indica quién es responsable de verificar qué y cuándo. Sus resultados deben consignarse en el cuadro correspondiente al periodo.

Por decirlo de otro modo, con ésto se espera poder iniciar el desarrollo de la capacidad de una organización para mejorar continuamente su actuación. Debe llevarse a cabo experimentalmente la implementación de los planes. La experimentación es experiencia controlada, que permite aprender mucho más rápida y eficientemente que si se utiliza la experiencia ordinaria o el tanteo.

### **Toma de Decisiones.**

La toma de decisiones, se relaciona inmediatamente con la solución de problemas. Los problemas en palabras del Lic. Fernando Cabrera "son la desviación de un debiera". Aunque parece simple ésta definición, su contenido va más allá de su simple expresión. Un problema es, básicamente, un dilema aparentemente sin salida, una situación indeseable sin solución, o una pregunta que no puede responderse normalmente. No es solamente que las cosas son distintas de lo que parecería ideal que fueran; existe una impotencia al no poderlas "arreglar". Es un conflicto o crisis, que se repite continuamente sin poderse evitar.

La siguiente lista resume las características de los problemas. Al parecer, los puntos en ella forman parte de un problema. Se podría decir que si estos puntos existen, la situación se califica como un verdadero problema. (13).

#### **Características:**

- **Comunicación deficiente:** La conversación se frustra o ni siquiera puede comenzar por lo que no hay un completo entendimiento.
- **Incógnitas:** Falta de información.

- **Información incorrecta:** Parte de la información conocida está equivocada.
- **Confusión:** La gente implicada se siente desorientada, tensa o abrumada por los estímulos y las opciones.
- **Emociones ocultas:** Sentimientos que surgen conforme se analiza la situación.
- **Puntos de vista diferentes:** La gente tiene ideas contradictorias.
- **Impresiones variables:** Conforme se investiga la situación, las ideas, las emociones y las explicaciones cambian, a veces de manera radical.
- **Dilema equilibrado:** Una lucha crítica existe donde no hay una persona o una idea capaces de ganar.
- **Persistencia:** La situación no desaparece.

#### **Metodología de Solución de Problemas.**

El método ideal para resolver problemas y tomar decisiones difíciles sólo consta de dos pasos. Es una fórmula lógica que generalmente da buenos resultados:

- a) Definir el problema.
- b) Decidir cómo resolverlo.

Aunque parezca obvio, mucha gente que tiene que resolver problemas y tomar decisiones no hace un buen trabajo, sobre todo en el definir el problema. Con frecuencia la tendencia es comenzar por generar, soluciones o, aún peor, por elegir una solución sin haber hecho realmente un análisis del asunto y su impacto. En su lugar se pasa rápidamente al paso (b), decidir la solución. A menos de que se defina el problema a fondo y con precisión, la solución probablemente no resuelve lo que realmente está bajo la superficie.

Para definir de mejor manera un problema y dar la solución más adecuada, es importante asegurarse de que se dedica suficiente tiempo a identificar y analizar el asunto -u oportunidad- y el impacto en el servicio al cliente.

La guía relacionada a este inciso ayuda estructurar una manera sistemática para definir problemas y tomar decisiones.

#### **IV.1.8. Control.**

Esta es la última etapa de la administración en general, y consiste en vigilar que las acciones tomadas coincidan con lo planeado.

En administración, "controles" significa mediciones. Significa el proceso de reunir y retroalimentar información acerca del desempeño, de manera que quienes toman decisiones puedan comparar los resultados reales con los planeados y decidir qué hacer acerca de cualquier discrepancia o problema.

A través de la comparación de resultados, se podrán tomar acciones para modificar y corregir el rumbo de la empresa. Como se dijo antes, el control se da en todas las etapas de la vida de una empresa. Es necesario estar controlando siempre, no solamente al final de un período dado, sino que día a día se vigilará la marcha del negocio a través de controles para tomar decisiones oportunas que lo encaucen por el camino adecuado. Existen diferentes formas de control. Algunas de ellas se dan en forma automática, otras hay que programarlas, y en ocasiones se deberá contratar a personal o despachos externos para que lo realicen.

#### **Información de resultados.**

A continuación se nombran algunas de las técnicas de control más comunes, que deberán de desarrollarse y adaptarse al proceso de planeación.

##### **Control Interno.**

Es un control de procedimientos para integrar un sistema de autocontrol automático. Requiere una organización contable y administrativa, y se emplea de acuerdo a lineamientos y manuales de la administración. Este sistema permite prevenir errores y evitar fraudes.

##### **Control presupuestario.**

Se da en la elaboración de presupuestos flexibles que permitan hacer ajustes a cada uno de los elementos de los estados financieros, principalmente en el estado de resultados.

Los estados financieros reales se comparan con el presupuesto y se analizan las variaciones y diferencias. En forma independiente se vigilan y analizan los costos y gastos que no se ajusten al presupuesto de acuerdo al nivel de ventas.

#### **Auditoría operativa.**

Consiste en evaluar la productividad de la empresa de acuerdo a estándares aceptados y detectar fallas y omisiones para optimizar los resultados.

#### **Auditoría externa.**

Esta instancia analiza los estados financieros para determinar la veracidad y la correcta aplicación de la documentación contable de acuerdo a normas generalmente aceptadas.

Se vigilará también el correcto cumplimiento de las normas financieras dictadas por la dirección.

Estas labores las realizarán profesionales especializados y con amplia experiencia en el ramo. Se contratarán para tal efecto los servicios de despachos contables externos.

#### **Auditoría interna.**

Es el análisis detallado de los movimientos, registros, documentación y cumplimiento de las disposiciones legales, efectuado por personal interno de la empresa que se encargará de dicha función, y dependerá directamente de la dirección.

Existe una serie de controles que no pueden delegarse, sino que quedan directamente a cargo del propietario, de tal manera que periódicamente haga revisiones a fin de darse cuenta de la marcha del negocio. Esta periodicidad debe ser tan frecuente como lo desee el propietario. Lo aconsejable es que el periodo no sea mayor de 30 días, y sorpresivamente dentro del mes, de tal modo que los involucrados no conozcan la fecha exacta en que se les hará la revisión.

#### **Controles de venta.**

1. Comparar las ventas netas reales, después de descontar devoluciones, bonificaciones y mermas, contra el presupuesto, vigilando:

- a) Volúmen (unidades o piezas).
  - b) Precios.
2. Comparar las utilidades por línea, área y producto, contra lo estimado y presupuestado.
  3. Evaluar cómo han afectado o beneficiado a clientes y competidores las estrategias de venta actuales.
  4. Cuáles son los nuevos proyectos, los nuevos productos y programas al respecto, y cuál es su avance.
  5. Supervisar el reparto por áreas, verificar la captación de nuevos clientes y el mantenimiento de los ya existentes.
  6. Vigilar el cumplimiento de cuotas, tanto por vendedores como por áreas y sucursales.
  7. Vigilar el resultado de las evaluaciones efectuadas a los vendedores con relación al conocimiento general de nuestros productos o servicios y los de la competencia.

#### **Controles de clientes.**

1. Analizar reportes del stock que tiene cada cliente, lo que dará una idea de la periodicidad de compras.
2. Analizar las estadísticas de ventas por producto o servicio de cada cliente.
3. Hacer un análisis del control del vencimiento y pagos oportunos, con lo cual se logrará una vigilancia de la cartera y del crédito otorgado, y así se evitará la cartera vencida.
4. Efectuar un análisis de prospectos, de los clientes de la competencia y de los resultados que obtuvieron nuestros vendedores con sus visitas.

#### **Controles de facturación.**

1. Analizar estadísticas de ventas diarias, por zona, volumen, precios y márgenes.
2. Analizar fechas de entrega de mercancías a clientes; de ésta manera es posible darse cuenta del cumplimiento de normas de despacho.
3. Analizar las existencias o stocks en almacenes y lo volúmenes de mercancía facturada con sus movimientos registrados.

4. Revisar la cartera inmovilizada y su recuperación o aumento durante durante el mes. Se entiende que en ésta clasificación se encuentra la cartera vencida según la política de la empresa.
5. Analizar la relación de la cartera recuperable para el mes siguiente, de acuerdo a los vencimientos correspondientes, de ésta manera se podrá verificar su programación de flujo de efectivo y tomar acciones correctivas.

#### **Control de impuestos y derechos por pagar.**

1. Analizar la tabla de fechas para pago de impuestos, derechos y obligaciones fiscales y legales, fecha de pago real y el monto de lo liquidado.
2. Analizar los saldos en cuentas de balance, especialmente los adeudos pendientes por impuestos.

#### **Control de sueldos y salarios.**

1. Solicitar al contador presente una cédula acumulada de las percepciones y descuentos a los trabajadores.
2. Analizar los pagos efectuados por concepto de horas extras y vacaciones, así como su justificación.
3. Cerciorarse de que los pagos de nómina coincidan con las nóminas netas.
4. Determinar el sueldo fijado a los empleados y compararlo con los que corren en el mercado de la región.

#### **Control de inventarios.**

1. El stock forma parte del capital de trabajo y es totalmente independiente del stock inmovilizado. Este último se forma por el total de artículos cuyo desplazamiento no se haya realizado durante el período establecido. Se deberá analizar el movimiento de un mes a otro para verificar que no siga creciendo y que vaya disminuyendo en forma tal que grave menos los activos circulantes.
2. Se deberá analizar la relación de existencias de productos en una visita general a la planta, verificando en forma aproximada el volumen y el monto de los inventarios.
3. Analizar las políticas escritas contra lo que realmente se está haciendo con respecto a requisiciones, colocación de pedidos, recepción y acomodo de mercancías.

4. Analizar las existencias de productos pendientes de embarcarse a clientes, y verificar contra lo facturado.
5. Analizar la consistencia y sistemas de evaluación de los inventarios, determinar los puntos de reorden y los métodos utilizados para requerir las órdenes de compra a los proveedores.
6. Analizar el manual existente para la toma física de inventarios, periodicidad y responsables de ésta función.
7. Revisar físicamente los stocks inmovilizados para artículos obsoletos o deteriorados, los artículos de poco o nulo movimiento, las mermas y el programa de desplazamiento de este inventario lento y cuál es el avance para su venta, o en su caso determinar la aplicación que debe dársele.
8. Solicitar al almacenista una cédula que mencione los niveles óptimos de inventarios, movimientos del período, si hay faltantes, y las necesidades para el siguiente mes.

El control, por lo tanto es una etapa dentro del proceso administrativo, el cual no es el final o el principio del mismo, sino la conexión entre todos los elementos para que en sí no termine el mencionado proceso. El control adecuado de los conceptos mencionados anteriormente ayudarán al microempresario a cumplir y rediseñar sus metas y objetivos de una forma clara y realista, sin dejar de tener en mente que el mejoramiento continuo de todos los procesos de la empresa reflejarán un producto o servicio de calidad al cliente.

#### **Análisis de resultados y objetivos.**

Diseñar un sistema de control requiere considerar qué, cómo, y cuándo medir.

Lo que hay que medir es indicado casi siempre por los objetivos y metas; cómo medir se refiere a diseñar un sistema de control que mida cada evento o concepto susceptible a ser medido o sólo una muestra; y cuándo medir se refiere al control del desempeño antes, durante o después de una tarea o proceso.

Una cuestión básica a abordar es la determinación de aquellos indicadores que razonablemente expresan el nivel de servicio alcanzado. El servicio, teóricamente, está integrado por un conjunto de propiedades susceptibles de cuantificación. Medir la magnitud variable que en cada paso presenta una de estas propiedades no es otra cosa que determinar una cantidad

comparándola con su correspondiente unidad. En consecuencia, el establecimiento de las distintas unidades de medida (relativas a otras tantas propiedades o aspectos cuantitativos del objeto a evaluar) aparece como una de las tareas primeras, en el orden lógico, de cualquier operación de cálculo.

La medición de la calidad, dirigida a obtener resultados positivos en la organización, requiere tomar en cuenta indicadores como el grado de satisfacción del cliente, sus deseos y expectativas. Los resultados de calidad se medirán a partir de los siguientes principios:

1. Que los indicadores escogidos estén vinculados con la estrategia diseñada.
2. Que estén centrados en todo aquello que guarda conexión con los clientes.
3. Que estén relacionados con el aspecto externo del negocio.
4. Que estén relacionados con el aspecto interno del negocio.
5. Que se considere el número de reclamaciones.
6. Que se utilicen las necesidades y expectativas del cliente para ser transformados en estándares de calidad en el servicio.
7. Que permita obtener variaciones entre las realizaciones efectivamente conseguidas y las previstas.

Se debe hacer una provisión para obtener datos sobre una base periódica y comprobar que los objetivos se van alcanzando, que los planes se están llevando a la práctica como se formuló y que los problemas críticos están siendo resueltos. Entre los métodos utilizados para obtener la información necesaria se incluyen principalmente informes de la dirección, de los departamentos y observaciones personales.

#### **Informes:**

- Informes de producción.
- Informes de calidad.
- Informes de progresos.
- Informes de inspección.
- Informes financieros; informes sobre el costo de la no calidad y de la calidad.
- Auditoría de calidad.
- Otras auditorías como las mencionadas en el inciso de control.

### **Contactos personales:**

- Quejas de clientes.
- Estudio de empleados.
- Estudios personales a los clientes.
- Estudios a los vendedores.
- Observación personal.

### **Mejoramiento continuo de la calidad en el servicio.**

La dirección necesita planificar un programa de mejoramiento continuo de la calidad: En la actualidad, esas mejoras toman dos formas (14):

1. Las mejoras que reporta el aplicar las técnicas convencionales numéricas o las estadísticas. Este acercamiento puede desenterrar todo tipo de problemas y situaciones críticas que la dirección desconocía que tuviera.
2. Las mejoras que son de carácter de procedimiento y organizacional y requieren un conocimiento técnico pequeño o no requieren conocimiento técnico alguno. Estos tienen que ver con procedimientos de simple rutina, estructura, organización y políticas.

### **Numérica o estadística.**

Estos números requieren no sólo conocimiento técnico sino también saber cómo se aplican a los problemas de gestión. Cuando se habla de calidad en el servicio al cliente, en la mayoría de giros de éste sector, no se aplican adecuadamente. Los más comunes son los siguientes:

- Gráficas temporales de errores, defectos, tiempos de espera, etc.
- Gráficas de control para medidas.
- Gráficas de control para cuentas o frecuencias.
- Estudios de muestreo para probabilidad.
- Diseño de tests y experimentos.
- Distribuciones de frecuencia.
- Regresiones.

### **No cuantitativa procesal y organizativa.**

Estos son cambios simples en rutinas y organizaciones:

- Reducción en el número de copias, memorandos, cartas, informes, etc.
- Reduccionen el número de espacios muertos, aprobaciones, firmas, etc.
- Eliminación de la estratificación excesiva de la organización.
- Cambiar a los inspectores y otros a dirigir el proceso.
- Cambiar las disposiciones físicas: cuartos, equipos, espacio, iluminación, etc.
- Cambiar la organización: simplificación, etc.
- Introducción del mantenimiento preventivo en todo el equipo, otras instalaciones.
- Uso más racional del espacio.

### **Planificar la continuidad.**

La dirección necesita planear la continuidad del programa de mejora de la calidad. El mejoramiento continuo debería de ser visto como responsabilidad de todos los empleados en el trabajo diario. Su búsqueda requiere de diligencia -compromiso- pero a la vez requiere de una metodología que tenga un fin fácil de reconocer y con el que sea posible que todos se identifiquen con mayor facilidad. Pueden darse varios pasos para asegurar el mejoramiento continuo:

1. Un presupuesto anual de mejora de calidad que incluya proyectos específicos y recursos para su apoyo.
2. Una lista de proyectos de mejora de calidad o problemas de cada departamento con un calendario propuesto.
3. Un estudio exhaustivo de todos los clientes para mejorar el servicio al cliente, para reducir las quejas e insatisfacciones de los clientes, para entrevistar a los clientes perdidos y para descubrir las causas de su abandono.
4. Revisión de todos los cursillos de capacitación, incluyendo provisiones de nuevos cursos para mejorar la calidad del cumplimiento a todos los niveles.
5. Considerar el graficar a los directores y supervisores, al menos en parte, en términos de su contribución a la mejora de la calidad.

6. Desarrollar un sistema mejor de estimación de costos de la no-calidad y tomar medidas para la reducción, si no eliminación, de todas las causas.
7. Continuar tomando medidas para reducir errores, defectos, pérdidas y derroche de tiempo, datos de mala calidad y comportamiento y actitudes inaceptables hacia los empleados y clientes.
8. Reducir los costos de los defectos en la compra de servicios y productos.
9. Proveer las capacidades humanas y de equipamiento necesarias para atacar estos problemas, llevar a cabo estos proyectos, encontrar las causas y aplicar los remedios. La continuidad requiere capacidades de alto nivel.

Sin embargo se requiere más que el énfasis transmitido al inicio por la educación y capacitación básica de la calidad. El concepto de mejoramiento continuo no es, por lo tanto, algo que se introduce al principio; por el contrario, se transmite mejor un o dos años después, cuando se ha llegado a la comprensión general de: evaluar las necesidades del cliente, asegurar que el sistema de entrega de la calidad (servicio) provea a las necesidades, medición y monitoreo del grado de satisfacción. En los inicios del tercer año del programa de calidad otra experiencia educacional de fuerza de trabajo puede brindar refuerzo y clarificación de los conceptos básicos y metodología de calidad. Este curso puede también llevar a la organización hacia la más sofisticada y madura aplicación del proceso de esforzarse continuamente por mejorar la satisfacción del cliente tanto por parte de los individuos como de los departamentos de la organización.

#### **IV.1.9. Guía de Aplicación para el Desarrollo de un Modelo Integral de Calidad en el Servicio.**

En el caso de los modelos de planeación estratégica y calidad en el servicio sucede lo mismo: más que plantearse si hay que hacerlo o no, había que preguntarse cuáles deberían ser los elementos básicos que dieran una alta probabilidad de funcionamiento y logros positivos. Estos elementos los menciono con el fin de que sean tomados en cuenta en el momento de plantear el modelo de calidad en el servicio propicio para cada empresa.

Los elementos básicos a considerar serán los siguientes:

- Visión imaginativa y creativa.
- Compromiso de los altos niveles y sobre todo del microempresario.
- Incorporación a las actividades diarias.
- Importancia contra urgencia.
- Hacerlo bien desde el principio.
- Diseño de herramientas.
- Mecánica de avance.
- Condiciones que ayudan a garantizar buenos resultados: ideas y reuniones efectivas.

Las grandes realizaciones humanas, en todos los campos tienen algo en común: antes de realizarlas, antes de ser efectuadas y llevadas a cabo, fueron imaginadas. El hombre exitoso posee esa cualidad. La capacidad de imaginar, de pensar antes de hacer, es lo que se llama visión imaginativa. La visión imaginativa y creativa es el primer paso en cualquier tipo de programa de mejora o planeación y no consiste únicamente en el uso de la imaginación, sino también de la creatividad, la cual enmarcada en asuntos específicos e información, pasa a ser parte del diseño del modelo pensado.

De nada sirve establecer un programa si no se hace parte de la actividad diaria. El programa no debe tomarse como algo excepcional, utilizable para los tiempos libres, fuera del tiempo real y por períodos de tiempo limitados, como algo postizo o adicional, no involucrado a la ordinaria operación de la empresa. El compromiso de la calidad en el servicio es permanente. No se trata de un acto heroico sino de muchos actos continuos; no de avances espectaculares pero aislados, sino pequeños y permanentes, interminables y constantes.

Cuando por urgente se entiende la necesidad imperiosa de realizar algo cuando el tiempo se viene encima, el programa de planeación estratégica y

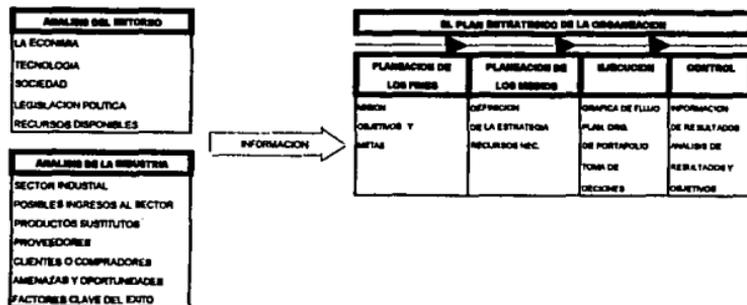
calidad en el servicio es visto como un acto importante pero, en la mayoría de los casos, no urgente.

Las actividades deben considerarse encuadradas en dos dimensiones: urgencia e importancia; adquieren entonces prioridad las urgentes e importantes pero, en segundo lugar, deben estar las importantes no-urgentes.

En el diseño de un modelo de calidad en el servicio, para su implantación deberán de estructurarse programas con herramientas que tendrán que calcular desempeños o atributos de productos, evaluar procesos, medir satisfacción de clientes, etc. Es recomendable que, más que usar herramientas o modelos elaborados, sean los propios involucrados quienes los diseñen. De ésta manera, las personas se dan cuenta de que el trabajo es serio, y con la motivación de participar en los programas, se vuelven protagonistas y no espectadores, toman más interés y por lo tanto se comprometen en mayor medida.

La guía que a se presenta en esta tesis conjuga una serie de teorías, métodos y procedimientos de varios autores de la administración contemporánea. Existen básicamente dos tendencias que se muestran marcadamente dentro del desarrollo de la guía, una de la escuela de la planeación estratégica y otra que remarca la calidad en los servicios al cliente. Como todos los procesos de mejora, nos encontramos en uno continuo. Se trata, de un plano inclinado, en el que si no se avanza se retrocede, con la desventaja de que el atraso, por la pendiente, es más acelerado. Importa avanzar, tener presente que la competencia no se detiene y que quienes no se esfuerzan por subir son rebazados por los demás. De ésta manera, se busca que el microempresario adquiriera conocimientos básicos, para obtener herramientas útiles en la toma de decisiones.

El proceso de planeación estratégica que se seguirá se identifica con el esquema que se muestra en la figura 11.



- (1) GRIFFITHS N., David: Implementando la calidad con un enfoque hacia el cliente, 1ª edición, México, Editorial Panamericana, 1992, p. 34.
- (2) ROSANDER, A.C.: The Quest For Quality in Services, 1ª ed., Estados Unidos, 1992, p. 427.
- (3) STEINER A., George: Strategic Planning, s/e, Estados Unidos, Free Press, 1979, p. 122.
- (4) PORTER E., Michael: Estrategia Competitiva, 2ª impresión, México, Editorial Cereza, 1984, p. 27.
- (5) *Ibid.* p. 44.
- (6) *Ibid.* p. 40.
- (7) *Ibid.* p. 148.
- (8) PINTO, Gerardo: Apuntes de Planeación Estratégica, 8º Semestre, Universidad Panamericana, 1991.
- (9) *Ibid.*
- (10) RUSSELL, Ackoff: *Op. cit.* p. 134.
- (11) HORN, Jack: Managers Factomatic, 2ª ed., Estados Unidos, Prentice Hall, 1992, p. 181.
- (12) MERRILL F., Harwood: Clases en Administración, 3ª reimpresión, México, Editorial Limusa, 1980, p. 123.
- (13) FOKRAS, Sandy: Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente, s/e, México, Grupo Editorial Iberoamericana, 1992, p. 8.
- (14) DAVIDOW, W H.; IITTAI, B.: Total Customer Service, 1ª ed., Estados Unidos, Harper Perennial, 1990, p. 202.



	SI	NO
¿ECONOMIAS DE ESCALA?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿PORQUE?		

	SI	NO
¿DIFERENCIACION DEL PRODUCTO?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿PORQUE?		

	SI	NO
¿ACCESO A CANALES DE DISTRIBUCION?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿PORQUE?		

	SI	NO
¿POLITICAS GUBERNAMENTALES?	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
¿PORQUE?		





¿ES BUENA LA RENTABILIDAD DEL CLIENTE?

---

---

---

¿QUE TANTO INFLUYE EL CLIENTE EN LA DECISION DE COMPRA DEL CONSUMIDOR FINAL O USUARIO?

---

---

---

**PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.**

¿QUE TAN IMPORTANTE ES EL VOLUMEN DE COMPRAS QUE SE TIENE CON LOS PROVEEDORES?

---

---

---

¿QUE TAN IMPORTANTE ES EL PRODUCTO QUE PROVEE?

---

---

---

¿EXISTE LA AMENAZA DE UNA INTEGRACION HACIA ADELANTE POR PARTE DE ALGUN PROVEEDOR?

---

---

---

¿CUAL ES EL COSTO POR CAMBIO DE PROVEEDOR?

---

---

---





<b>GRUPO D:</b>

<b>OPORTUNIDADES EN EL SECTOR</b> ¿QUE OPORTUNIDADES OFRECE EL SECTOR?
<b>AMENAZAS EN EL SECTOR</b> ¿QUE AMENAZAS PRESENTA EL SECTOR?
<b>FACTORES CLAVE DEL EXITO</b> ¿QUE ELEMENTOS SON INDISPENSABLES QUE SE DEN EN EL SECTOR, PARA PERMANECER EN EL MERCADO?

**ANALISIS DE LA EMPRESA.****PLAN PARA LA IMPLANTACION DE UN MODELO DE CALIDAD EN EL SERVICIO**NOMBRE DE LA EMPRESA: **DEFINICION DEL PRODUCTO O SERVICIO**

EXISTEN LAS SIGUIENTES CARENCIAS Y NECESIDADES NO SATISFECHAS

O LOS SIGUIENTES PROBLEMAS NO RESUELTOS

1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	

## DETERMINACION DE LA CARENCIA, NECESIDAD O PROBLEMA PRIORITARIO

CARENCIA, NECESIDAD O PROBLEMA (RETO)	DESCRIPCION
1	
2	
3	
4	
5	
6	
7	
8	
9	
10	



<b>DEFINICION DEL PRODUCTO O SERVICIO OPORTUNIDAD DE NEGOCIOS</b>	
1.- HAY UNA DEMANDA INSATISFECHA	2.- SE PUEDE MEJORAR LA CALIDAD Y/O EL PRECIO DE UN PRODUCTO O SERVICIO
3.- ¿SE PUEDE PROPORCIONAR O SUSTITUIR UNA HERRAMIENTA?	4.- ¿SE PUEDE EXPORTAR EL PRODUCTO O SERVICIO?
5.- PERMITE SUSTITUIR UNA IMPORTACION	6.- APROVECHA ALGUNA HABILIDAD O ALGUN CONTACTO
7.- UTILIZA UN INVENTO O DESCUBRIMIENTO	8.- APROVECHA O MEJORA EL USO DE UNA MATERIA PRIMA

**ANÁLISIS DE LA CALIDAD EN EL SERVICIO AL CLIENTE**

1. Conocimiento de los requerimientos y expectativas del cliente.

a) Proceso de identificación de los segmentos del mercado, de los grupos de clientes potenciales (incluidos los de la competencia) y de sus respectivos requerimientos y expectativas.

No es posible dirigir una operación de servicios al cliente a menos que se comprenda la naturaleza de lo que se está dando, que se entienda perfectamente qué es lo que el cliente quiere de la empresa y cuál es su percepción sobre empresa desde un principio.

¿CUAL ES EL MERCADO O NICHO ESPECIFICO DE LA EMPRESA DE SERVICIOS EN CUESTION?


SI LOS SERVICIOS DE LA EMPRESA ENFOCAN SU ATENCION A UN GRUPO ESPECIFICO DE CLIENTES DE TODOS AQUELLOS EXISTENTES EN LA INDUSTRIA TOTAL, DESCRIBA DICHO SEGMENTO.


LAS SIGUIENTES CATEGORIAS AYUDAN A DESCRIBIR LOS CLIENTES POTENCIALES:

**INDIVIDUALES**

TAMAÑO/NÚMEROS

NIVEL DE INGRESOS

UBICACION

INTERESES

**ORGANIZACIONALES**

TAMAÑO/NÚMEROS

NIVEL DE VENTAS

UBICACION

INDUSTRIA / FUNCION

DESCRIBA LA BASE DE CLIENTES DEL SECTOR INDUSTRIAL EN CUESTION, COMO UN TODO.


¿COMO DESCRIBIRIA LA BASE DE CLIENTES POTENCIALES DE LA ORGANIZACION?

(USE LAS CATEGORIAS ENUMERADAS MAS ARRIBA)


La comprensión de las características de los servicios de la empresa, permitirán apreciar como esos servicios son vistos por sus clientes.

#### PERFIL DE SERVICIOS

PONGA UN CIRCULO ALREDEDOR DE LA RESPUESTA QUE MAS SE ACERQUE A LA NATURALEZA DEL SERVICIO PRESTADO.

ORIENTACION A LAS PERSONAS O A LAS COSAS	→	MÁS COSAS	MÁS PERSONAS
NIVEL DE TECNOLOGIA	→	ALTA TEC.	BAJA TEC.
INTERACCION PERSONAL:			
FISICA	→	ALTA	BAJA
MENTAL	→	ALTA	BAJA
EMOCIONAL	→	ALTA	BAJA
TIEMPO REQUERIDO:			
DURACION	→	LARGA	CORTA
FRECUENCIA	→	ALTA	BAJA
UBICACION	→	SU LUGAR	NUESTRO LUGAR
DIFICULTAD PARA EFECTUAR EL SERVICIO:			
REAL	→	ALTA	BAJA
VISUAL	→	ALTA	BAJA
CAPACIDAD DE ADAPTABILIDAD DE LOS SERVICIOS	→	ALTA	BAJA
NUMERO DE CLIENTES SERVIDOS POR TRANSACCION	→	UNO	MUCHOS
ENTRENAMIENTO NECESARIO	→	MUCHO	POCO
SUPERVISION NECESARIA	→	MUCHA	POCA



**PERFIL DEL CLIENTE (INDIVIDUOS)**

DETERMINE DENTRO DE SUS CLIENTES (PERSONAS FISICAS O INDIVIDUOS), DOS  
SEGMENTOS O TIPOS DISTINTOS DE CLIENTES:


**CARACTERISTICAS DEMOGRAFICAS**

	SEGMENTO A	SEGMENTO B
EDAD		
SEXO		
NIVEL DE EDUCACION		
INGRESOS		
TAMAÑO DE LA FAMILIA		
TIPO DE ALOJAMIENTO		

**CARACTERISTICAS PSICOGRAFICAS****VALORES/CREENCIAS:**

EN QUE CREE EL CLIENTE  
QUE ES BUENO PARA ELLOS.


**ACTITUDES:**

CONSTITUYEN LA MANERA  
DE HACER LAS COSAS.


**HABITOS SOCIALES:**

CONSTITUYEN CONDUCTAS  
NORMALMENTE ACEPTABLES.


**PREFERENCIAS:**

SON LAS COSAS QUE  
LES GUSTAN A LOS  
CLIENTES.


**EXPECTATIVAS:**  
**ES LO MÍNIMO QUE ESPERA**  
**EL CLIENTE DEL SERVICIO**


**PERFIL DEL CLIENTE (ORGANIZACIONES)**

**DETERMINE DENTRO DE SUS CLIENTES (PERSONAS MORALES U ORGANIZACIONES), DOS**  
**SEGMENTOS O TIPOS DISTINTOS DE CLIENTES:**


**CARACTERÍSTICAS DEMOGRÁFICAS**

**INDUSTRIA**  
**TAMAÑO**  
**UBICACIÓN**

SEGMENTO    SEGMENTO

A	B

**CARACTERÍSTICAS CULTURALES DE LAS ORGANIZACIONES**

**VALORES/CREENCIAS:**  
**EN QUE CREE EL CLIENTE**  
**QUE ES BUENO PARA ELLOS.**


**ACTITUDES:**  
**CONSTITUYEN LA MANERA**  
**DE HACER LAS COSAS.**


**HÁBITOS SOCIALES:**  
**CONSTITUYEN CONDUCTAS**  
**NORMALMENTE ACEPTABLES.**


**PREFERENCIAS:**  
**SON LAS COSAS QUE**  
**LES GUSTAN A LOS**  
**CLIENTES.**




Procesos de identificación de los factores determinantes de la calidad de producto y de servicio, y de su importancia relativa con respecto a los clientes o a los distintos segmentos de clientes.

## **LAS DOS DIMENSIONES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE**

### **1. LA DIMENSION DE LOS PROCEDIMIENTOS.**

Esta dimensión de los servicios es sistemática por naturaleza. Trata de los sistemas de prestación de los servicios e incluye los procedimientos de cómo hacer las cosas. También provee los mecanismos para hacer frente a las necesidades de los clientes.

### **2. LA DIMENSION PERSONAL.**

Mientras que la dimensión de los procedimientos es fría, racional y sistemática, ésta es cálida, con frecuencia irracional y, ciertamente, imposible de producir. Este es el aspecto humano de los servicios, interpersonal por naturaleza. Comprende las actitudes, conductas y destrezas verbales que siempre están presentes en las interacciones de servicios personales.

Existen siete áreas estándar en la dimensión de los procedimientos de los servicios de calidad al cliente.

TRATE DE ESCRIBIR UNOS CUANTOS CRITERIOS CLAROS, CONCISOS, ALCANZABLES Y REALISTAS PARA SUS OPERACIONES DE SERVICIOS.

#### **1. TIEMPO. ¿Cuáles son los criterios de tiempo para la prestación de los servicios al cliente?**

¿Cuánto deben demorarse? ¿Existen varios pasos que requieren criterios de tiempo?

¿Es igual la exactitud en el tiempo que la disponibilidad? ¿Puede suceder a veces que los servicios sean demasiado rápido, haciendo que el cliente crea que lo están apurando?

FRONTITUD, declaración del criterio


#### **2. FLUJO. ¿Cómo se coordinan, cooperan o entrelazan los diversos componentes del**

**sistema de prestación de servicios unos con otros? ¿Cómo se controla el flujo de los servicios al cliente?**

¿Cómo pueden evitarse los retrasos y acumulaciones? ¿Cuáles son los indicadores para que pueda observarse o medirse los servicios?

FLUJO, declaración del criterio


3. ADAPTACION. ¿Son flexibles los sistemas? ¿Puede dicha flexibilidad adaptarse a las diversas necesidades y/o peticiones de los clientes? ¿Son convenientes para sus clientes? ¿Cómo facilitan las experiencias de servicios a los clientes? ¿Se han diseñado sistemas de servicio en relación a los clientes? ¿Cuáles son los indicadores viables de los sistemas de adaptación?

ADAPTACION, declaración del criterio


4. ANTICIPACION. ¿Se pueden anticipar bien las necesidades de los clientes? ¿Cómo se puede estar un paso adelante en las necesidades de los clientes, de tal manera que éstos no tengan que recordar lo que necesitan? ¿Cómo saber qué pasar? ¿Cómo saber cuándo se ha anticipado correctamente? ¿Qué indicadores de anticipación apropiada de los sistemas de prestación de servicios pueden verse o medirse?

ANTICIPACION, declaración del criterio


5. COMUNICACION. Los sistemas de prestación de servicios no pueden trabajar óptimamente sin una comunicación eficiente dentro del sistema, y entre el personal y los clientes. ¿Cómo saber que los mensajes se comunican en forma precisa y a tiempo? ¿Cuáles son las señales de una comunicación efectiva? ¿Cómo saber cuándo las comunicaciones se han interrumpido?

COMUNICACION, declaración del criterio


**6. RETROALIMENTACION DE LOS CLIENTES.** ¿Cómo se puede saber qué es lo que piden los clientes? ¿Cómo se usan los sistemas de retroalimentación de los clientes para mejorar los servicios? ¿Cómo se sabe si los clientes están contentos, descontentos, satisfechos, disgustados, complacidos o no? ¿Cuáles son los indicadores visibles de los sistemas de retroalimentación de los clientes efectivos? ¿Cómo saber si funcionan correctamente?

RETROALIMENTACION, declaración del criterio


**7. ORGANIZACION Y SUPERVISION.** Un servicio de procedimientos efectivos requiere una organización, la cual, a su vez, requiere supervisión. ¿Quién hace qué cosa en las operaciones de servicios? ¿Cómo se está organizado? ¿A qué se parecería su estructura organizacional óptima? ¿Cómo debería supervisarse? ¿Qué papel desempeña el supervisor en el proceso de prestación de servicios? ¿Cómo están coordinadas entre sí todas las partes del sistema de prestación de servicios? ¿Cuáles son los señales que pueden verse o medirse de que todo marcha bien?

ORGANIZACION Y SUPERVISION, declaración del criterio


Existen siete áreas estándar en la dimensión personal de los servicios de calidad al cliente.

TRATE DE ESCRIBIR UNOS CUANTOS CRITERIOS CLAROS, CONCISOS, ALCANZABLES Y REALISTAS PARA SUS OPERACIONES DE SERVICIOS.

1. APARIENCIA. Una reacción positiva o negativa por parte del cliente, ante su interacción con el servicio está fuertemente influida por lo que ellos ven. La vista es un sentido dominante que da color a las percepciones de nuestras experiencias. ¿Qué se desea que vean los clientes cuando se acercan al personal de servicio o cuando estos se les acercan? ¿Cómo quiere usted que aparezca el personal de servicios? ¿Qué clase de ambiente, atmósfera o imagen debe reflejar el personal de servicios? ¿Cuáles son las señales visibles de que se están cumpliendo los criterios de la apariencia o imagen?

IMAGEN, declaración del criterio:


2. ACTITUD: EL LENGUAJE CORPORAL Y EL TONO DE VOZ. Como no es posible observar directamente la actitud del personal de servicios, podemos observarla en su lenguaje corporal y en el tono de voz. Nuestra actitud la pueden ver todos. Nuestro lenguaje corporal y el tono de nuestra voz conlleva el mensaje real que se comunica. ¿Cómo manejan los miembros de la empresa las actitudes de servicios apropiadas mediante el lenguaje corporal? ¿Cómo sonríen, miran? ¿Qué postura corporal, movimientos de manos y cuerpo tienen? ¿Cómo describiría el tono de voz ideal que desea que tenga el personal de la empresa? ¿Cómo saber cuando todo lo anterior se está llevando a cabo? ¿Cuáles son indicadores visibles?

ACTITUD, declaración del criterio:


3. ATENCION. La atención comprende ponerse a la disposición de las necesidades y deseos únicos de los clientes. Es tratar a todos y cada uno de ellos en forma especial y única que reconozca sus propias individualidades. ¿De qué manera podría ser más atento el personal?

¿Cómo hacer sentir especiales a los clientes? ¿Qué grupos o segmentos de clientes necesitan sensibilidades variables? ¿Qué puede hacer el personal de servicio ante esas necesidades únicas?

ATENCIÓN, declaración del criterio:


4. TACTO. El tacto incluye no solo cómo se envían los mensajes, sino también, cómo se escogen las palabras. Hay formas de hablar que alejan a los clientes y, por tanto, deben evitarse.

¿Cuáles son las palabras apropiadas en circunstancias diferentes? ¿Cómo debe uno dirigirse a los clientes?

¿Con cuánta frecuencia y cuándo debe llamarse a los clientes por sus nombres propios?

TACTO, declaración del criterio:


5. DIRECCION. ¿Cómo puede ayudar a los clientes el personal de servicio? ¿Cómo pueden guiarlos en sus decisiones, aconsejarlos, dar sugerencias? ¿Qué recursos deben estar disponibles para

ayudar a los clientes? ¿Qué nivel de conocimientos se requiere de parte del personal que presta el servicio?

¿Cómo se sabe cuándo el nivel de conocimientos es el adecuado? ¿Cómo puede medirse dicho nivel?

DIRECCION, declaración del criterio:




### 3. Formación de un equipo de trabajo ganador.

La formulación de los criterios de calidad, de nada sirven si éstos no son puestos en práctica.

Para formar un equipo ganador de servicios al cliente se recomienda se sigan los siguientes pasos:

1. Diseñar las labores de los servicios de calidad al cliente.
2. Escribir las especificaciones de las labores en términos de los servicios de calidad al cliente.
3. Examinar a las personas que solicitan trabajo para comprobar sus capacidades en relación con los servicios de calidad al cliente.
4. Adiestrar en las habilidades para los servicios de calidad al cliente.
5. Practicar la habilidad para el liderazgo en la calidad.
6. Alentar un ambiente de respeto dentro de la organización.

### DISEÑO DE LAS LABORES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.

Se puede diseñar la calidad en las labores de los servicios al cliente:

#### 1. ESTABLECIENDO LA FINALIDAD DEL TRABAJO.

- ¿Cuál es el servicio final que se desea?
- ¿Cuál es el resultado final que se desea del servicio?

#### 2. EXPLICANDO QUE ES LO QUE EL PERSONAL HACE ACTUALMENTE EN EL TRABAJO.

- ¿Cuáles son sus deberes más importantes?
- ¿Cuáles son sus deberes secundarios?
- ¿Con cuánta frecuencia se ejecutan esos deberes?
- ¿Cuál es la naturaleza y alcance al tomar decisiones?

#### 3. ESPECIFICANDO COMO EL PERSONAL EJECUTA ACTUALMENTE SU TRABAJO.

- ¿Qué métodos, destrezas y/o tecnologías se utilizan?
  - ¿Cuáles son las condiciones de trabajo generales?
- ( Por ejemplo, lugar, horas, riesgos, ventajas, compañeros de trabajo, etc.)

#### 4. RECALCANDO LOS CRITERIOS DE EXCELENCIA PARA ESE TRABAJO.

- ¿Qué criterios de procedimientos son aplicables a este trabajo?
- ¿Qué criterios de servicios personales son aplicables a este trabajo?
- ¿Cómo se mide la calidad de la labor?

#### 5. DESCRIBIENDO COMO ESTA LABOR SE RELACIONA CON LAS DEMAS.

- ¿Qué contactos externos e internos comprende esta labor?
- ¿Cuáles son las relaciones para informes?

### MODELO PARA DISEÑAR UN TRABAJO

#### PASOS DEL DISEÑO DEL TRABAJO

Cada puesto en la organización deberá ser diseñado en base a los criterios aprendidos sobre calidad en el servicio.

	TITULO DEL PUESTO O TRABAJO
	FECHA DE ELABORACION
FINALIDAD:	
DEBERES:	
METODOS:	
CRITERIOS:	
RELACIONES:	

#### ESPECIFICACION DE LOS TRABAJOS EN TERMINOS DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE

El paso siguiente es describir LA PERSONA necesaria para ocupar dicho trabajo.

A la descripción de las CALIFICACIONES DE LA PERSONA requeridas para ocupar un trabajo determinado se llama DESCRIPCION DEL PUESTO.

A continuación se menciona cómo es posible integrar los criterios de calidad a las especificaciones de la labor.

**1. HAGA UNA LISTA DE TODO EL CONOCIMIENTO ESENCIAL NECESARIO PARA EJECUTAR LA LABOR.**

- ¿Qué necesita saber una persona sobre la labor, sus métodos, el producto, los servicios y los clientes?
- ¿Qué nivel de educación se desea o se requiere?
- ¿Qué adiestramiento se necesita, incluyendo el adiestramiento en los servicios al cliente?

**2. BOSQUEJE TODAS LAS DESTREZAS VITALES NECESARIAS PARA EJECUTAR ESTA LABOR.**

- ¿Qué tendrá que hacer la persona que realice el trabajo?
- ¿Qué destrezas de trabajo están involucradas?
- ¿Qué destrezas personales son parte del trabajo?

**3. REVISE OTROS RASGOS DE CONDUCTA NECESARIOS.**

- Además de las destrezas específicas del trabajo ¿qué otras conductas más generales, relacionadas con el trabajo, son necesarias para ejecutar éste trabajo a un nivel de calidad (por ejemplo, habilidad para solucionar problemas, paciencia, agresividad, etc.)?

**4. ESPECIFIQUE LOS CRITERIOS DE LAS DESTREZAS.**

- ¿Cuál es el nivel de excelencia definido para la labor y habilidades personales?
- ¿Cuáles son los indicadores visibles o cuantificables de estos criterios?

**5. DESCRIBA LOS RESULTADOS ESPERADOS.**

- ¿Cuál es el resultado que se espera de éste trabajo?
- ¿Cómo se medirá su ejecución?

**MODELO PARA LAS ESPECIFICACIONES DE TRABAJO.**

Describe a la persona idealmente calificada para ocupar el trabajo específico de servicios al cliente llenando los espacios en blanco.

TITULO DEL PUESTO O TRABAJO  
FECHA DE ELABORACION


CONOCIMIENTOS  
NECESARIOS:


HABILIDADES  
NECESARIAS:


CUALIDADES  
DE CONDUCTA  
NECESARIAS:


CRITERIOS DE  
HABILIDADES /  
CONDUCTA:


RESULTADOS  
ESPERADOS:


**EXAMEN DE LOS SOLICITANTES DEL TRABAJO PARA CONOCER SUS HABILIDADES EN LA PRESTACION DE SERVICIOS DE CALIDAD.**

Es necesario que la entrevista de trabajo determine cómo un candidato trabajará en las actividades diarias de su labor. Los métodos para recoger esta información deben centrarse sobre el trabajo de los servicios al cliente, y puestos en práctica sin discriminación.

**ADIESTRAR EN LAS HABILIDADES PARA LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.**

La calidad en el servicio al cliente nunca tendrá lugar a menos que se adiestre al personal para que ocurra. El adiestramiento debe de realizarse de acuerdo a las funciones y tareas de cada puesto, sin olvidar los criterios de calidad en el servicio al cliente previamente establecidos.

**FORMACION DE UN EQUIPO GANADOR CON UNA ACTITUD DE LIDERAZGO.**

Existen cinco fundamentos útiles para poder fomentar una actitud de liderazgo en la calidad de los servicios.

**1. PRIMER FUNDAMENTO:**

**LOS LIDERES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE SON EXTRAORDINARIAMENTE BUENOS PARA COMUNICARSE.**

**2. SEGUNDO FUNDAMENTO:**

**LOS LIDERES DEL SERVICIO DE CALIDAD AL CLIENTE DAN LAS RECOMPENSAS APROPIADAS A LOS MIEMBROS DE SU GRUPO DE SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE.**

**3. TERCER FUNDAMENTO:**

**LOS LIDERES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE USAN SU PODER EFICIENTEMENTE.**

**4.- CUARTO FUNDAMENTO:**

**LOS LIDERES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE TIENEN EXITO EN LAS DECISIONES QUE TOMAN.**

**5. QUINTO FUNDAMENTO:**

**LOS LIDERES DE LOS SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE CREAN Y MANTIENEN UNA FUERZA POSITIVA.**

**ALENTAR UN AMBIENTE DE RESPALDO DENTRO DE LA ORGANIZACION.**

Diez sugerencias para la creación de un ambiente que respalde la solución de los problemas en los servicios al cliente:

- 1.- Permita que los miembros de su grupo se unan a los esfuerzos para diagnosticar y llegar a un acuerdo sobre cuales son los problemas básicos de los servicios.
2. Involucre a la gente de servicios para que sugieran qué cambios son necesarios para mejorar el servicio al cliente.
3. Comparta con su grupo toda la información, la mayor cantidad de retroalimentación de los clientes que le sea posible.
4. Siempre que sea posible trabaje en la generación de soluciones que reduzcan las cargas actuales de trabajo.
5. Respalde soluciones consistentes con los valores y cultura de la organización, cada vez que pueda.
6. Cuando los cambios son mayores o lo comprendan todo, ponga en práctica las soluciones en forma gradual o incrementalmente.
7. Este dispuesto a cambiar de ritmo de trabajo si es necesario. Sea flexible durante el tiempo en que se ponen en práctica los cambios.
8. Reconozca que los miembros del grupo quizás puedan hacer sugerencias razonables. Sea flexible a las objeciones.
9. Ofrezca la mayor cantidad posible de retroalimentación e información mientras se ponen en práctica las estrategias de mejoramiento de los servicios.
10. Promueva un ambiente de aceptación, respaldo y confianza entre usted y los miembros de su grupo de servicios al cliente.











**¿ SE CONSIDERA A LA CALIDAD DEL PRODUCTO O SERVICIO QUE SE OFRECE COMO UNA VARIABLE BASICA PARA LA CONTINUIDAD DE LA EMPRESA?**


**ESTRATEGICAMENTE, ¿EN QUE RADICA LA IMPORTANCIA DE LA CALIDAD EN LOS PRODUCTOS O SERVICIOS EN EL SECTOR EN CUESTION?**


**PRECIO**

**¿CUAL ES LA ESTRATEGIA DE FIJACION DE PRECIOS DE LA EMPRESA?**


**¿CUAL ES LA ESTRATEGIA DE FIJACION DE PRECIOS DE LA COMPETENCIA?**


**¿QUE TANTO AFECTA EL PRECIO EN LA DECISION DE COMPRA DE LOS CLIENTES POTENCIALES?**


¿CUAL ES EL DIFERENCIAL DE PRECIOS ENTRE LA EMPRESA Y LA COMPETENCIA?


¿SE OTORGARAN DESCUENTOS O REBAJAS SOBRE VENTAS?  
¿EN QUE CASOS?


¿LA COMPETENCIA OTORGA BUENOS DESCUENTOS O REBAJAS SOBRE VENTAS?  
¿QUE TAN SIGNIFICATIVAS SON?


PLAZO DE PAGO QUE OTORGARA LA EMPRESA  
PLAZO DE PAGO QUE OTORGA LA COMPETENCIA

NUMERO DE DIAS


DESCUENTO POR PRONTO PAGO QUE OTORGA LA EMPRESA  
DESCUENTO POR PRONTO PAGO QUE OTORGA LA COMPETENCIA

PORCENTAJE




ENUMERE Y MENCIONE LA UBICACION DE CADA CONCEPTO MENCIONADO  
EN RELACION A LA COMPETENCIA


PROMOCION

INDIQUE SU ESTRATEGIA DE PUBLICIDAD Y LA DE LA COMPETENCIA

MEDIO

EMPRESA      COMPETENCIA

PERIODICOS  
TELEVISION  
CORREO DIRECTO  
RADIO  
REVISTAS  
PUBLICIDAD EXTERJOR  
OTROS


¿UTILIZA VENTAS PERSONALES? ¿PORQUE?


¿SU COMPETENCIA LAS UTILIZA? ¿EN QUE SE DIFERENCIAN?


LA PUBLICIDAD DE BOCA A BOCA O NO PAGADA, LE ES:

	A LA	A LA
	EMPRESA	COMPETENCIA
INDIFERENTE		
NO INFLUYE		
INFLUYE UN POCO		
INFLUYE		
INFLUYE MUCHO		

MERCADO META

EL PRODUCTO O SERVICIO SE VENDERÁ A LOS SIGUIENTES CLIENTES POTENCIALES:

1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.

ESTOS CLIENTES POTENCIALES TIENEN LAS SIGUIENTES CARACTERÍSTICAS:

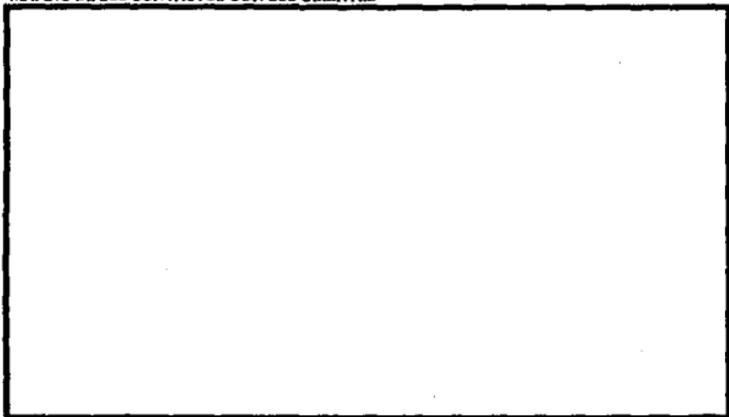
1.
2.
3.
4.
5.
6.
7.
8.
9.
10.
11.
12.
13.
14.
15.
16.
17.
18.
19.
20.







DIAGRAMA DE FLUJO DE LAS OPERACIONES  
COMPETENCIA  
MAPING DE LOS CONTACTOS CON LOS CLIENTES



LA CAPACIDAD INSTALADA POR PROCESO Y SU PORCENTAJE DE UTILIZACION ES O SERA:


LA CAPACIDAD INSTALADA POR PROCESO Y SU PORCENTAJE DE UTILIZACION DE LA COMPETENCIA ES:




LA PLANTA, BODEGA O LOCAL SE ENCUENTRA EN RELACION A LOS CLIENTES  
UBICADA DE MANERA:

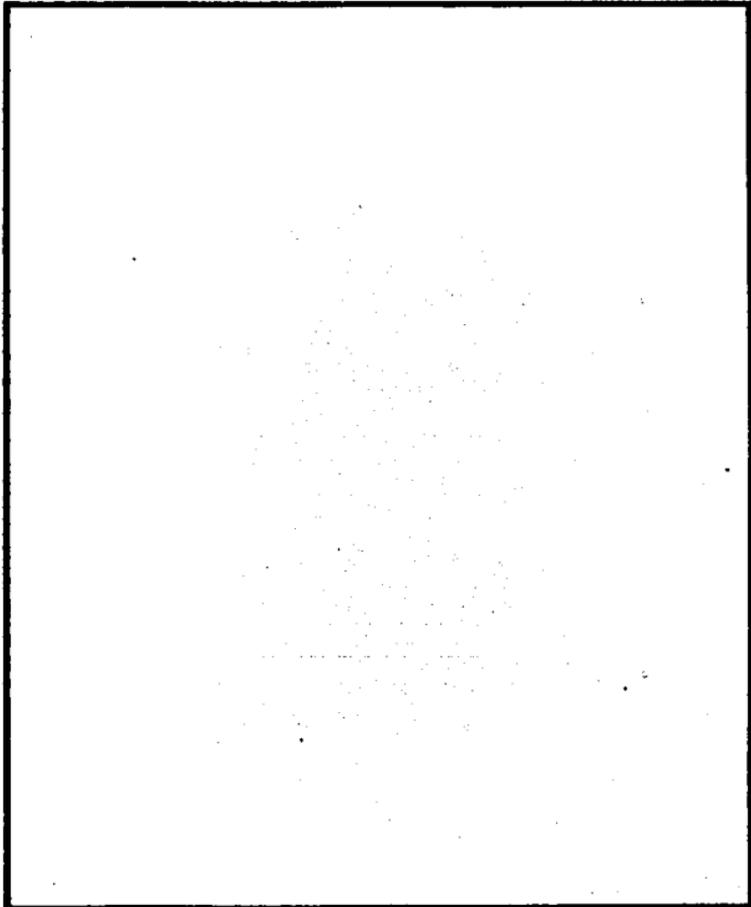

LA PLANTA, BODEGA O LOCAL DE LA COMPETENCIA TIENE LAS SIGUIENTES  
VENTAJAS Y DEBILIDADES EN RELACION A LA EMPRESA:


LO MAS IMPORTANTE EN LA OPERACION DE LA EMPRESA RECAE EN:

LA UBICACION DE LA BODEGA CON RESPECTO A:

- A) CLIENTES  
B) PROVEEDORES  
C) MEDIOS DE COMUNICACION


**REALICE UN DIAGRAMA DE LA OPERACION GLOBAL DEL NEGOCIO LO MAS EXACTO POSIBLE**





**POSICION FINANCIERA COMPARATIVA,  
PUNTO DE EQUILIBRIO,**

EL PUNTO DE EQUILIBRIO ES EL PRIMER OBJETIVO DE LOS NEGOCIOS QUE SE INICIAN. ESTE CALCULO PERMITE DIFERENCIAR LAS VENTAS NECESARIAS PARA QUE LA EMPRESA ABSORVA SUS COSTOS Y GASTOS.

ES DONDE LOS INGRESOS SON IGUALES A LOS EGRESOS.

EXISTEN DOS CLASES DE PUNTO DE EQUILIBRIO, EL OPERATIVO Y EL FINANCIERO.

**PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO.**

EL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO PERMITE DETERMINAR EL NIVEL DE VENTAS QUE ES NECESARIO PARA CUBRIR LOS COSTOS Y GASTOS DE OPERACION.

$$P. E. = \frac{\text{COSTOS FIJOS} + \text{GASTOS FIJOS (sin gastos financieros)}}{1 - \% (\text{COSTOS VARIABLES} + \text{GASTOS VARIABLES})}$$

EL GASTO Y EL COSTO VARIABLE SIEMPRE SE EXPRESAN EN PORCENTAJE EN RELACION A LAS VENTAS NETAS.

$$\% = \frac{\text{COSTOS VARIABLES} + \text{GASTOS VARIABLES}}{\text{COSTO DE VENTAS} + \text{GASTOS DE OPERACION}}$$

CUANDO ES POSIBLE DETERMINAR CON EXACTITUD EL NIVEL DE COSTO DE VENTAS (PORCENTAJE), ASI COMO LOS COSTOS Y GASTOS FIJOS, ESTA FORMULA TAMBIEN AUXILIA EN LA DETERMINACION DEL PUNTO DE EQUILIBRIO.

$$P. E. = \frac{\text{COSTOS FIJOS} + \text{sin gastos financieros}}{1 - \frac{\text{COSTO DE VENTAS sin depreciación}}{\text{VENTAS NETAS}}}$$

**PUNTO DE EQUILIBRIO FINANCIERO .**

ES AQUEL NIVEL DE OPERACION EN QUE LA EMPRESA GENERA INGRESOS SUFICIENTES ADEMAS DE LOS GASTOS DE OPERACION Y LOS INTERESES DERIVADOS DE PRESTAMOS OBTENIDOS.

$$P. E. O = \frac{\text{COSTOS FIJOS} + \text{GASTOS FINANCIEROS}}{1 - \frac{\text{COSTO DE VENTAS sin depreciación}}{\text{VENTAS NETAS}}}$$

EL PUNTO DE EQUILIBRIO ES UNA HERRAMIENTA DE PLANEACION, QUE PERMITE CONOCER CON ANTELACION EL NIVEL DE INGRESOS QUE LA EMPRESA REQUIERE ALCANZAR PARA CUBRIR LA TOTALIDAD DE SUS GASTOS Y COSTOS. PERMITE TAMBIEN DETERMINAR EL NIVEL DE VENTAS QUE RESULTA INDISPENSABLE OBTENER PARA LOGRAR LA UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS QUE SE DESEA.

PUNTO DE EQUILIBRIO			UTILIDAD ANTES DE
PARA ALCANZAR LA	=	1 -	IMPUESTOS DEBAEDA
UTILIDAD DESEADA			COSTO DE VENTAS sin depreciación
			VENTAS NETAS

**DETERMINAR EL PUNTO DE EQUILIBRIO OPERATIVO, FINANCIERO Y EL NIVEL DE UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS DESEADA.**

	OPORTOS		PUNTO DE EQ.			
	REALES	%	OPERATIVO	%	FINANCIERO	%
VENTAS NETAS		100		100		100
COSTO DE VENTAS						
COSTOS FIJOS						
COSTOS VARIABLES						
TOTAL COSTO DE VENTAS						
UTILIDAD BRUTA						
GASTOS DE OPERACION:						
GASTOS DE VENTA						
GASTOS FIJOS						
GASTOS VARIABLES						
TOTAL GASTOS DE VENTA						
GASTOS DE ADMON.						
GASTOS FIJOS						
GASTOS VARIABLES						
TOTAL GASTOS DE ADMON.						
TOTAL GTS. DE OP.						
UTILIDAD DE OPERACION						
GASTOS FINANCIEROS						
UT. ANTES DE ISR Y PTU						

**RAZONES FINANCIERAS.**

LAS RAZONES FINANCIERAS CONSTITUYEN UN METODO PARA CONOCER HECHOS RELEVANTES ACERCA DE LAS OPERACIONES Y LA SITUACION FINANCIERA DE LAS EMPRESAS. PARA QUE EL METODO SEA EFECTIVO, LAS RAZONES FINANCIERAS DEBERAN EVALUARSE CONJUNTAMENTE Y SI ES POSIBLE COMPARANDOLAS CON LAS RAZONES DE LA INDUSTRIA O SECTOR INDUSTRIAL AL QUE PERTENECE LA EMPRESA. DE NADA SIRVE LA VALUACION DE LAS RAZONES EN FORMA INDIVIDUAL. ES DECIR, LA COMPARACION DEBE SER CON LAS DE OTRA EMPRESA SIMILAR O CON LA MISMA EMPRESA EN EJERCICIOS ANTERIORES.

LAS RAZONES FINANCIERAS MIDEN LA INTERDEPENDENCIA QUE EXISTE ENTRE DIFERENTES PARTIDAS DEL BALANCE Y ESTADO DE RESULTADOS.

LAS RAZONES FINANCIERAS SE DIVIDEN EN CUATRO:

**RAZONES DE LIQUIDEZ.**

LOS INDICES QUE SE OBTIENEN MIDEN LA CAPACIDAD DE LA EMPRESA PARA CUBRIR SUS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO, AQUELLAS QUE VENCEN A MENOS DE UN AÑO.

$$\text{LIQUIDEZ} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

PERMITE CONOCER CUANTO SE DISPONE PARA HACER FRENTE A LAS OBLIGACIONES A CORTO PLAZO.

$$\text{PRUEBA DEL ACIDO} = \frac{\text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{INVENTARIOS}}{\text{PASIVO CIRCULANTE}}$$

ES UNA RAZON MAS RIGURISTA QUE LA ANTERIOR, YA QUE ELIMINA LOS ACTIVOS DE PRONTA RECUPERACION.

**CAPITAL DE TRABAJO.**

OTRA MANERA DE MEDIR LA CAPACIDAD DE UNA EMPRESA PARA HACER FRENTE A OBLIGACIONES A CORTO PLAZO ES MEDIANTE LA DETERMINACION DE SU CAPITAL DE TRABAJO.

$$\text{CAPITAL DE TRABAJO} = \text{ACTIVO CIRCULANTE} - \text{PASIVO CIRCULANTE}$$

GUARDA UNA RELACION DIRECTA CON EL VOLUMEN DE OPERACIONES DE LA EMPRESA. A MAYOR NIVEL DE OPERACIONES DEL NEGOCIO, REQUERIRA UN CAPITAL DE TRABAJO SUPERIOR Y VICEVERSA.

UN CAPITAL DE TRABAJO NEGATIVO INDICA QUE LA EMPRESA NO CUENTA CON RECURSOS SUFICIENTES PARA CUBRIR NECESIDADES OPERATIVAS, Y DE NO SOLUCIONARSE, EN EL CORTO PLAZO PODRIA OCASIONAR LA INSOLVENCIA DEL NEGOCIO.

**RAZONES DE EFICIENCIA Y OPERACION.**

LAS RAZONES QUE CONFORMAN ESTE GRUPO TIENEN COMO OBJETIVO MEDIR EL APROVECHAMIENTO QUE DE SUS ACTIVOS ESTA HACIENDO LA EMPRESA.

**ROTACION DEL ACTIVO TOTAL .**

ESTE INDICE REFLEJA LA EFICIENCIA CON LA QUE ESTAN SIENDO UTILIZADOS LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA PARA GENERAR VENTAS. INDICA LAS VENTAS QUE GENERA CADA PESO QUE SE ENCUENTRA INVERTIDO EN ACTIVO. ES UNA RAZON QUE HAY QUE MAXIMIZAR, YA QUE UNA MAYOR ROTACION DE ACTIVO SIGNIFICA UN MEJOR APROVECHAMIENTO DEL MISMO.

$$\text{ROTACION DEL ACTIVO TOTAL} = \frac{\text{VENTAS NETAS}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

**ROTACION DE INVENTARIOS**

NOS INDICA EL NUMERO DE DIAS QUE EN PROMEDIO, EL INVENTARIO PERMANECE EN LA EMPRESA.

$$\text{ROTACION DE INVENTARIOS} = \frac{\text{INVENTARIOS}}{\text{COSTO DE VENTAS}} \times \text{N}^{\circ} \text{ DIAS DE PERIODO ESTADO RESULTADOS}$$

**ROTACION DE CUENTAS POR COBRAR**

INDICA EL NUMERO DE DIAS QUE EN PROMEDIO, LA EMPRESA TARDA EN RECUPERAR LOS ADEUDOS DE CLIENTES POR VENTAS A CREDITO.

$$\text{ROTACION DE C. X C.} = \frac{\text{CLIENTES}}{\text{VENTAS}} \times \text{N}^{\circ} \text{ DIAS DE PERIODO ESTADO RESULTADOS}$$

**ROTACION DE PROVEEDORES**

NOS INDICA EL PLAZO PROMEDIO QUE LOS PROVEEDORES CONCEDEN A LA EMPRESA PARA QUE LIQUIDE SUS CUENTAS POR CONCEPTO DE COMPRA DE MATERIA PRIMA E INSUMOS.

$$\text{ROTACION DE PROVEEDORES} = \frac{\text{PROVEEDORES}}{\text{COSTO DE VENTAS}} \times \text{N}^{\circ} \text{ DIAS DE PERIODO ESTADO RESULTADOS}$$

**RAZONES DE ENDEUDAMIENTO.**

LA FORMA EN QUE SE ENCUENTRAN FINANCIADOS LOS ACTIVOS DE UNA EMPRESA, SE DETERMINA MEDIANTE LAS DOS RAZONES FINANCIERAS QUE SE DETALLAN A CONTINUACION:

$$\frac{\text{PASIVO TOTAL}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

SU RESULTADO NOS MUESTRA LA PROPORCION DE RECURSOS AJENOS O DE TERCEROS QUE SE ENCUENTRAN FINANCIANDO LOS ACTIVOS DE LA EMPRESA.

$$\frac{\text{CAPITAL CONTABLE}}{\text{ACTIVO TOTAL}}$$

INDICA EL PORCENTAJE DE RECURSOS PROPIOS O DE LOS ACCIONISTAS, EN LOS ACTIVOS TOTALES DEL NEGOCIO.

TODO NEGOCIO DEBE GUARDAR UN ADECUADO EQUILIBRIO ENTRE LOS RECURSOS APORTADOS POR LOS ACCIONISTAS Y LOS PASIVOS DE TERCEROS AJENOS AL NEGOCIO, PROCURANDO SIEMPRE QUE LA PROPORCION DE RECURSOS DE LOS ACCIONISTAS SEA SUPERIOR A LOS PASIVOS DEL NEGOCIO, YA QUE DE OTRA MANERA, SE CORRE EL RIESGO DE ADQUIRIR MAS PASIVOS DE LOS QUE LA EMPRESA RAZONABLEMENTE PUEDE CUBRIR.

**RAZONES DE RENTABILIDAD.**

LOS INDICES QUE SE INCLUYEN EN ESTE APARTADO PERMITEN MEDIR LA CAPACIDAD DE UNA EMPRESA PARA GENERAR UTILIDADES. CONSIDERANDO QUE LAS UTILIDADES PERMITEN EL DESARROLLO DE UNA EMPRESA, PUEDE AFIRMARSE QUE LAS RAZONES DE RENTABILIDAD SON UNA MEDIDA DEL EXITO O FRACASO DE LA ADMINISTRACION DEL NEGOCIO.

**RENTABILIDAD SOBRE LAS VENTAS.**

TAMBIEN SE LE CONOCE COMO INDICE DE PRODUCTIVIDAD; MIDE LA RELACION ENTRE LAS UTILIDADES E INGRESOS POR VENTA. LA FORMULA PARA CALCULAR ESTE INDICADOR ES LA SIGUIENTE.

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

ESTE INDICE MUESTRA LO QUE POR CADA PESO DE VENTAS SE GENERA DE UTILIDAD.

**UTILIDAD DE OPERACION A VENTAS**

DEBIDO A QUE LA RENTABILIDAD DE UN NEGOCIO (UTILIDADES) SE VE IMPACTADA POR LA UTILIZACION DE RECURSOS DE TERCEROS (PASIVOS), UNA FORMA ALTERNA DE MEDIR LA RENTABILIDAD DE LA EMPRESA CONSISTE EN ANALIZAR LA RAZON DE:

$$\frac{\text{UTILIDAD DE OPERACION}}{\text{VENTAS NETAS}} \times 100$$

EL INDICE ANTERIOR RESULTA UTIL, PORQUE PERMITE COMPARAR LA RENTABILIDAD DE EMPRESAS DISTINTAS, INDEPENDIENTEMENTE DE LA FORMA EN QUE SE ENCUENTRAN FINANCIADAS. (SOLO CAPITAL, 50% CAPITAL Y 50% PASIVOS, 60% CAPITAL Y 40% PASIVOS, ETC )

**RENTABILIDAD SOBRE ACTIVO**

ESTE INDICADOR PERMITE CONOCER LAS GANANCIAS QUE SE OBTIENEN CON RELACION A LA INVERSION EN ACTIVOS, ES DECIR, LAS UTILIDADES QUE GENERAN LOS RECURSOS TOTALES CON LOS QUE CUENTA EL NEGOCIO. LA FORMULA ES LA SIGUIENTE:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{ACTIVO TOTAL}} \times 100$$

POR CADA PESO QUE SE TIENE INVERTIDO EN ACTIVOS, LA EMPRESA OBTIENE "X" CANTIDAD DE UTILIDAD NETA.

**RENTABILIDAD SOBRE EL CAPITAL**

ESTE INDICE SEÑALA LA RENTABILIDAD DE LA INVERSION DE LOS DUEÑOS DEL NEGOCIO. LA FORMULA ES LA QUE SE PRESENTA A CONTINUACION:

$$\frac{\text{UTILIDAD NETA}}{\text{CAPITAL CONTABLE}} \times 100$$

ESTA RAZON INDICA QUE CADA PESO QUE LOS SOCIOS TIENEN INVERTIDO EN LA EMPRESA, ESTAN OBTENIENDO UNA "X" CANTIDAD DE UTILIDAD.

EN TODOS LOS CASOS, LA UTILIZACION DE PASIVOS PERMITE INCREMENTAR LA RENTABILIDAD DE LOS RECURSOS APORTADOS POR LOS ACCIONISTAS. EN TAL CIRCUNSTANCIA, PODRIA LLEGAR A PENSARSE QUE UNA FORMA DE MAXIMIZAR LA RENTABILIDAD DEL CAPITAL CONTABLE CONSISTIRIA EN CONTRATAR TANTOS PASIVOS COMO FUESE POSIBLE. SIN EMBARGO, DEBE RECONOCERSE QUE A MEDIDA QUE LA EMPRESA CONTRAE MAS OBLIGACIONES, LAS POSIBILIDADES DE QUE NO GENERE RECURSOS SUFICIENTES PARA CUBRIR SUS ADEUDOS, SON MAYORES, SITUACION PODRIA LLEVAR A LA QUEJIRA O A LA INSOLVENCIA.

POR LO ANTERIOR SE RECOMIENDA MANTENER UN RAZONABLE EQUILIBRIO ENTRE LOS RECURSOS APORTADOS POR LOS SOCIOS, Y AQUELLOS APORTADOS POR TERCEROS (PASIVOS).

EL ANALISIS DE ESTADOS FINANCIEROS PERMITE DETERMINAR LA SITUACION DE EL NEGOCIO EN CUANTO A:

LIQUIDEZ  
ENDEUDAMIENTO  
EFICIENCIA  
OPERACION  
RENDIMIENTO

LAS RAZONES FINANCIERAS PARA SU CORRECTA INTERPRETACION DEBEN ANALIZARSE EN FORMA GLOBAL, APLICANDOLAS SIEMPRE A ESTADOS FINANCIEROS CON CIERRE A LA MISMA FECHA, QUE HAYAN SIDO ELABORADOS SOBRE BASES CONSISTENTES.

LAS TECNICAS DE PUNTO DE EQUILIBRIO Y FLUJO DE EFECTIVO RESULTAN INDISPENSABLES PARA LA PLANEACION DEL NEGOCIO.

CON EL PUNTO DE EQUILIBRIO, SE PUEDE CONOCER POR ANTICIPADO EL NIVEL DE VENTAS QUE ES NECESARIO ALCANZAR PARA CUBRIR COSTOS Y GASTOS DE OPERACION. PERMITE TAMBIEN DETERMINAR EL NIVEL DE INGRESOS A OBTENER, PARA REGISTRAR LA UTILIDAD ANTES DE IMPUESTOS QUE SE DESEA.

EL FLUJO DE EFECTIVO PERMITE ANTICIPAR EN QUE MOMENTO HABRA UN EXCEDENTE O UN FALTANTE DE EFECTIVO. ELLO FACILITA LA OPERACION DEL NEGOCIO, PORQUE AL PREVERSE EXCEDENTES, SE PUEDE CON TIEMPO AVERIGUAR EL MECANISMO DE INVERSION MAS CONVENIENTE.

POR EL CONTRARIO, SI SE PREVEE UN FALTANTE DE EFECTIVO, SE PODRA DEFINIR CON TIEMPO LA FUENTE DE FONDEO MAS APROPIADA.

## POSICION FINANCIERA COMPARATIVA

**BALANCE GENERAL****ACTIVO**

## Activo Circulante:

Bancos  
 Cajas  
 Clientes  
 Cuentas por cobrar  
 Inventarios

## Total Activo Circulante

## Activo Fijo:

Edificio  
 Terreno  
 Equipo de ofna.  
 Depr. eq. de ofna.  
 Equipo de transporte  
 Depr. eq. de transporte

## Total Activo Fijo

## Activo Diferido:

Gastos de instalación

## Total Activo Diferido

**TOTAL ACTIVO**

	INICIO	FIN 1er SEM.	FIN 2o. SEM.	FIN 1er. AÑO	FIN 2o. AÑO	FIN 3er. AÑO
Bancos						
Cajas						
Clientes						
Cuentas por cobrar						
Inventarios						
<b>Total Activo Circulante</b>						
Edificio						
Terreno						
Equipo de ofna.						
Depr. eq. de ofna.						
Equipo de transporte						
Depr. eq. de transporte						
<b>Total Activo Fijo</b>						
Gastos de instalación						
<b>Total Activo Diferido</b>						
<b>TOTAL ACTIVO</b>						







**POSICION ORGANIZACIONAL COMPARATIVA**

¿COMO ESTAN LOS SALARIOS DE LA EMPRESA EN COMPARACION DE LOS DE LA COMPETENCIA?

<input type="checkbox"/>	ALTOS
<input type="checkbox"/>	AL MISMO NIVEL
<input type="checkbox"/>	BAJOS

¿CUAL ES LA RAZON DE LA ACTUAL SITUACION SALARIAL EN LA EMPRESA?


¿CUAL ES LA RAZON DE LA ACTUAL SITUACION SALARIAL EN LA COMPETENCIA?


MENCIONE LAS PRESTACIONES QUE SE OTORGAN EN LA EMPRESA A LOS EMPLEADOS

<input type="checkbox"/>	UNICAMENTE LAS DE LEY
<input type="checkbox"/>	VALE DE DESPENSA
<input type="checkbox"/>	GASOLINA
<input type="checkbox"/>	OTROS VALES
<input type="checkbox"/>	BONOS (SI SE OTORGAN, ¿DE QUE TIPO?)


OTRAS PRESTACIONES, ¿CUALES?


MENCIONE LAS PRESTACIONES QUE SE OTORGAN EN LA COMPETENCIA A LOS EMPLEADOS.

UNICAMENTE LAS DE LEY  
 VALE DE DESPESA  
 GASOLINA  
 OTROS VALES  
 BONOS (SI SE OTORGAN, ¿DE QUE TIPO?)


OTRAS PRESTACIONES, ¿CUALES?


¿CUAL ES LA MAYOR DIFERENCIA DE PRESTACIONES ENTRE LA EMPRESA Y LA COMPETENCIA?  
 ¿EN QUE PERJUDICA A LA EMPRESA Y EN QUE LA BENEFICIA?


¿ESTAN INSCRITOS AL SEGURO SOCIAL TODOS LOS EMPLEADOS?

SI  NO

¿ESTAN INSCRITOS AL SEGURO SOCIAL TODOS LOS EMPLEADOS DE LA COMPETENCIA?

SI  NO

¿EXISTEN CURSOS DE CAPACITACION PARA LOS EMPLEADOS?

SI  NO

SI LOS CURSOS EXISTEN, ¿HA Y ALGUN PROGRAMA PARA LA IMPARTICION DE ESTOS?

SI  NO

¿CONOCE LOS CURSOS DE CAPACITACION DE LA COMPETENCIA?

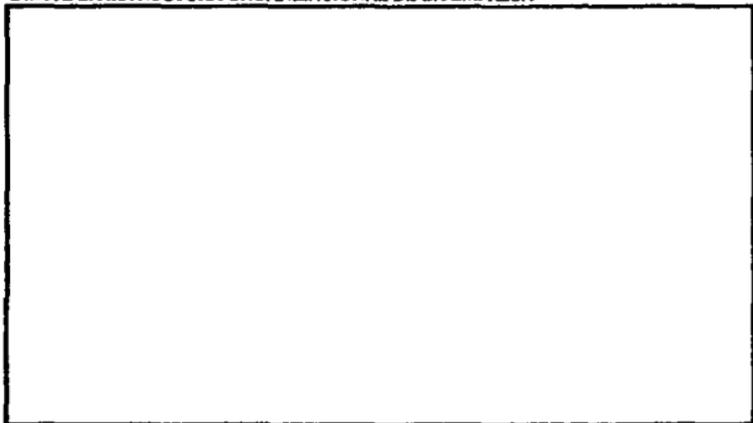
SI  NO

SI LOS CONOCE, ¿EN QUE DIFIEREN?

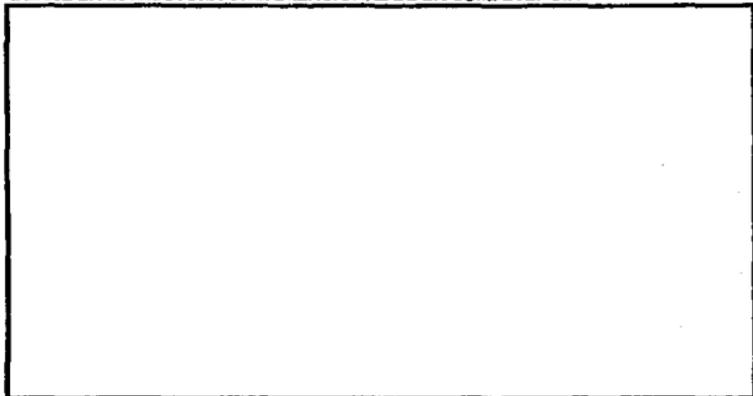

MENCIONE LA MANERA EN QUE SE COMUNICAN LAS DECISIONES Y TAREAS DE LA EMPRESA.

DE MANERA HABLADA  
 DE MANERA ESCRITA  
 DE MANERA HABLADA Y ESCRITA

**DIBUJE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA EMPRESA**



**DIBUJE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE LA COMPETENCIA**





**¿CUALES SON LOS PROBLEMAS RELACIONADOS CON LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA?**


**CON BASE A LO ANTERIOR, PLANTEE LOS CAMBIOS QUE INTRODUCIRA EN LA ORGANIZACION DE LA EMPRESA. ELABORE EL ESQUEMA.**

--















**PRODUCCION O SERVICIOS UTILES**


LOS ELEMENTOS ANTERIORES SON:

ESPECIFICOS  
 REALISTAS  
 VERIFICABLES  
 PROGRAMADOS  
 CON METAS INTERMEDIAS

SI	NO

De acuerdo con lo establecido en el objetivo general, determine involucrando al personal de la empresa, los objetivos de cada área, así como las metas de las mismas.

Al finalizar el ejercicio, será posible armar la red de objetivos y metas que deberán guiar la vida de la empresa.







METAS U OBJETIVOS		PORCENTAJE COMPLETADO Y GASTOS																		COMENTARIOS, REPLICACIONES Y ACCIONES CORRECTIVAS
		PERIODOS																		
ACTIVIDAD	RESPONSABILIDAD	IMPORTE DEL	10		11		12		10		11		12		10		11		12	
	DE	BIENES	9	0	9	0	9	0	9	0	9	0	9	0	9	0	9	0	9	0
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		
		PROGRAMADO																		
		REALIZADO																		



**TOMA DE DECISIONES.****ESQUEMA DE SOLUCIÓN DE PROBLEMAS Y TOMA DE DECISIONES.**

Cada paso del siguiente esquema tiene un resultado específico. Para mejores resultados, no salte ningún paso ni avance antes de obtener dicho resultado.

<b>PROCESO DE DEFINICIÓN DE UN PROBLEMA</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>1. Identificar el asunto y el impacto en el servicio al cliente.</b> Discuta y documente puntos de vista individuales, hechos comprobados y síntomas relevantes, hasta que todos los implicados acepten que existe un problema.	<i>Acuerdo de que hay un problema que necesita solución.</i>
<b>2. Clasificación.</b> Documente con claridad ambas partes del conflicto específico que quiera resolver.	<i>Llegar a un acuerdo con con respecto a la clasificación del problema.</i>
<b>3 Análisis.</b> Encuentre la única y fundamental fuente del problema y llegue a un acuerdo con respeto a ella.	<i>Identificar unánimemente la causa original que necesita corregirse.</i>
<b>PROCESO DE SOLUCIÓN Y TOMA DE DECISIONES</b>	<b>RESULTADO</b>
<b>4. Opciones.</b> Escriba todas las estrategias alternativas que tengan la más mínima posibilidad de resolver el problema y su causa original.	<i>Una lista completa de posibles soluciones.</i>
<b>5. Toma de decisiones.</b> Escoja la mejor solución de su lista evaluando objetivamente las estrategias opcionales.	<i>Una firme decisión colectiva acerca de la solución que se eligió.</i>
<b>6. Plan de acción.</b> Organice una secuencia sistemática de tareas, tiempos, personal y recursos para implementar la decisión.	<i>Un itinerario paso a paso para transformar la decisión en realidad.</i>
<b>7. Evaluar la mejoría en el servicio al cliente.</b> Existen algunos indicadores que muestren mejoría en la calidad y servicio al cliente.	<i>Utilice los métodos de medición de la calidad.</i>

## CONCLUSIONES.

Es necesario conocer la situación actual de la microempresa en México, para poder tomar decisiones que atañen a la labor que realiza el microempresario. Existen instituciones como Nacional Financiera, que por medio del programa PROMYP (Programa para la micro y pequeña empresa) dan acceso a una serie de prestaciones que incluyen desde el planteamiento para dar origen a una nueva empresa, hasta el otorgamiento de créditos de diferente naturaleza.

El microempresario, debe tener conocimiento de las instituciones que ayudan al desarrollo de este tipo de empresas. Es un hecho que la mayoría de los microempresarios piensan que no son sujetos a recibir el apoyo de éstas instituciones, y es por esto que no se acercan a pedir información. La realidad es que el esfuerzo de NAFIN penetra a casi todo tipo de empresas, siendo de invaluable el apoyo al cual se accesa únicamente por ser clasificada como microempresa.

El microempresario, debe saber perfectamente en donde está, y hacia donde se debe dirigir en el que hacer de su empresa. Es por esto que la realidad al ser conocida por el microempresario, ayuda a tomar decisiones, pero éstas por lo regular son tomadas en forma apresurada, y son consecuencia de alguna urgencia. Es importante que las decisiones que se tomen sean de acuerdo a lo planeado, y consideren los objetivos tanto generales como particulares, las políticas, planes y procedimientos, así como la misión y filosofía de la empresa. La microempresa debe planear a largo plazo para poder competir en un mercado de cambios repentinos, de competencia feroz y de calidad superior. El planear permite actuar en base a lo que en verdad se espera de la empresa, de acuerdo a su capacidad real. Hoy en día las empresas que no cuenten con una planeación, están destinadas a salir del negocio y cerrar sus puertas. Esta tesis, otorga al microempresario y en sí, a todo aquel que quiera iniciar o administrar un negocio, los conocimientos fundamentales y la estructura básica para desarrollar un proceso administrativo de negocio orientado a la satisfacción de las necesidades del cliente.

La microempresa debe educarse en la calidad, de tal manera que única y exclusivamente se produzca o se presten servicios de calidad. Es un hecho confirmado, que la calidad es fácilmente asimilable por la microempresa, gracias a esa flexibilidad que le otorga el tamaño de la misma. El ser una empresa de calidad, tiene grandes ventajas ya mencionadas en la tesis, pero es importante el recalcar que con calidad: los costos son menores, porque se produce o se presta un servicio bien y a la primera, se compete en una esfera de negocio que permite ofrecer mayores precios que son aceptados por los clientes que quedan satisfechos con el producto o servicio y además se asegura la permanencia del negocio en el mercado. Sin calidad la microempresa no puede ni debe funcionar. Esta tesis, que

se orienta al servicio demuestra como el microempresario solo requiere de conocer la teoría fundamental de la calidad total para poder empezar a lograr resultados de calidad en su empresa. Los conceptos presentados en ésta tesis son fundamentales en el conocimiento de la calidad total, y son requisito indispensable en los conocimientos del microempresario actual y del futuro.

La calidad total en empresas de servicios, empieza a ser una variable importante en las microempresas. El cliente fue descuidado muchos años en nuestro país, debido a que los productos o servicio ofrecidos a los consumidores eran malos. Con políticas proteccionistas, el gobierno provocó que se creara un aparato comercial deficiente en donde solo se podía comprar lo que se producía en el país, por lo que los fabricantes descuidaron la calidad de sus productos y las empresas de servicios jamás le dieron su importancia al cliente. No existe la menor duda de que si la microempresa dirige sus esfuerzos a satisfacer las necesidades del mismo, ésta será recompensada por el mercado, obteniendo mayores utilidades. La calidad en el servicio será la única herramienta para combatir en las estrategias del futuro, debido a que llegará un momento en que aún en nuestro país se produzcan artículos con cero defectos, con lo cual la diferenciación entre productos será prácticamente nula, por lo que el servicio será la diferencia entre el gran éxito o el rotundo fracaso.

El proceso de entender el papel de la microempresa en el país, trae como consecuencia el surgimiento de preocupaciones serias. Estas reflexiones se refieren al futuro que muchos negocios familiares o microempresas deberán enfrentar. Es cierto que el microempresario es fuente de millones de empleos en todo el país, pero también es cierto que no cuenta con la preparación necesaria para hacer crecer su negocio, y todos aquellos empleos generados son rápidamente terminados. La respuesta a este problema se inclina a la educación del microempresario. Cuando empecé a elaborar ésta tesis, tenía la inquietud de conocer a fondo el rol de la microempresa en la actualidad y su realidad. Me di cuenta que el papel de la microempresa en el país es clave de la economía. Ya que el 95% de las empresas en nuestro país son clasificadas como microempresas y por ende contribuyen de manera importante al producto interno bruto de México y además, lo ya mencionado referente a los empleos que generan. No se necesita ser genio para aprender a manejar una empresa, lo que se necesita es un poco de asesoría sobre el cómo manejar un negocio. Si NAFIN o cualquier institución que tenga a su cargo el desarrollo de éstas empresas, pusiesen énfasis en el educar en la dirección al microempresario, en lugar de otorgar créditos que muchas veces en vez de beneficiar a la empresa, la perjudican, éstas empresas lograrían permanecer en el negocio, creando empleos y ofreciendo productos y servicios de calidad, pudiendo de esta manera servir a la sociedad y a los intereses propios de las personas que laboran en la misma.

**Bibliografía.**

- ALBRECHT, Kari: *At America's Service!*, s/e, Estados Unidos, Dow Jones-Irwin, 1988.
- CASAS MARTINEZ, Felipe: "Empresa Familiar: iniciativa y cautela", en : *Istmo*, México, sep.-oct., 1991, No. 196.
- CERTO, S.C.; DOUGLAS M.E. y HUSTED S.W.: *Business*, 2ª ed., Estados Unidos, Wm. C. Brown Publishers, 1987.
- COTTLE, David: *El servicio centrado en el cliente*, Claudio L. Soriano, s/e, España, Editorial Diaz de Santos, 1991.
- CROSBY B., Philip: *La calidad no cuesta*, 6ª ed., México, Editorial Cecsca, 1990.
- CHANEZ CHANEZ, Ruben: *Curso de macroeconomía, Apuntes*, Universidad Panamericana, 1991.
- DAVIDOW, W.H.; UTTAL B.: *Total Customer Service*, 1ª ed., Estados Unidos, Harper Perennial, 1990.
- DEMING W., Edwards: *Cómo administrar con el método Deming*, s/e, Colombia, Editorial Norma, 1988.
- DONELLY, J.H.; GIBSON, J.L.; e IVANCEVICH J.M. : *Fundamental of Management*, 6ª Edición, Estados Unidos, BPI Irwin, 1987.

- GINEBRA, J.; ARANA DE LA GARZA, R.: Dirección por servicio, s/e, México, 1991.
- GONZALEZ ESTEBAN, Teodoro: "El cliente no es el No. 1", en : Istmo, México, jul.-ago., 1991, No. 195.
- GONZALEZ CHAVEZ, Gabriel: Curso de dirección. Apuntes, Universidad Panamericana, 1991.
- GRABINSKY, Salo: La empresa familiar, 2ª ed., México, Del verbo aprender, 1992.
- GRIFFITHS N., David: Implementando la calidad con un enfoque hacia el cliente, 1ª edición, México, Editorial Panorama, 1992.
- GUZMAN VALDIVIA, Isaac: Humanismo Trascendental y Desarrollo, 5ª ed., México, Editorial Limusa, 1985.
- HAMPTON R., David: Administración Contemporánea, Alfredo Díaz Mata, 2ª ed., México, Mc Graw Hill, 1983.
- HORN, Jack: Manager's Factomatic, 2ª ed., Estados Unidos, Prentice Hall, 1992.
- INSTITUTO NACIONAL DE ESTADISTICA, GEOGRAFIA E INFORMATICA: La Micro, pequeña y mediana empresa, 1ª ed., México, s/e, 1993.
- KOONTZ, H.; O DONELL, C.; WEIHRICH, H.: Administración, Alfredo Díaz Mata, 8ª ed., México, 1989.
- LARREA, Pedro: Calidad de servicio, 1ª ed., España, Editoreal Díaz de Santos, 1991.

- LLAGUNO, Rodrigo: "La Productividad no es todo", en : Expansión, México, junio 8, 1994, Vol. XXXVI, No. 642.
- MERRILL F., Harwood: Clásicos en Administración, 3ª reimpresión, México, Editorial Limusa, 1980.
- NACIONAL FINANCIERA: Boletín Informativo, s/e, México, 1992.
- NACIONAL FINANCIERA: Carta Nafin, s/e, México, 1992.
- NACIONAL FINANCIERA: El Mercado de Valores, s/e, Año LIV, 1994.
- NACIONAL FINANCIERA: Fuentes de Financiamiento, s/e, México, 1992.
- NACIONAL FINANCIERA: Fuentes de Financiamiento, s/e, México, 1992.
- PETERS, Tom: Thriving on Chaos, s/e, Estados Unidos, 1987.
- PINTO, Gerardo: Apuntes de Planeación Estratégica, 8º Semestre, Universidad Panamericana.
- POKRAS, Sandy: Cómo resolver problemas y tomar decisiones sistemáticamente, s/e, México, Grupo Editorial Iberoamérica, 1992.
- PORTER E., Michael: Estrategia Competitiva, 2ª impresión, México, Editorial Cecs, 1984.
- PORTER E., Michael: Ventaja Competitiva, 5ª impresión, México, Editorial Cecs, 1990.

- **ROSANDER, A.C.:** The Quest For Quality In Services, 1ª ed., Estados Unidos, 1992.
- **RUSSELL, Ackoff:** Planificación de la empresa del futuro, 1ª reimpresión, México, ed. Limusa, 1986.
- **STEINER A., George:** Strategic Planning, s/e, Estados Unidos, Free Press, 1979.
- **TOFFLER, Alvin:** El cambio del poder, 1ª ed., España, P&G Editores, 1990.
- **VALDEZ, David:** Modelo de aplicación para la calidad en el servicio, México, Tesis Universidad Panamericana, 1991.
- **ZUCCOLOTTO, Héctor:** Calidad Total aquí y ahora, 1ª ed., México, Editorial Panorama, 1992.