

128.
207

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA
DE MÉXICO**

FACULTAD DE ECONOMÍA



TESIS PARA OBTENER EL TÍTULO DE LICENCIADO EN ECONOMÍA

TEMA:

**INCREMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD EN EMPRESAS
DE SERVICIO, UTILIZANDO PLANEACIÓN
ESTRATÉGICA E INGENIERÍA DE SERVICIOS.**

PRESENTA:

ENRIQUE ROMERO ROSAS



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



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 esta 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.

A mis padres.

*José Arturo Romero López
Ma. Teresa Rosas de Romero*

A mis hermanos.

Ma. Patricia, Julieta, Arturo, Ma. Teresa, Ma. Luisa Romero Rosas

A mis sobrinas.

Daniela Margarita Salas Romero, Ma. Fernanda Quiroz Romero

Que son lo mas importante en mi vida.

A mis profesores, que jamás podré agradecer su confianza.

*Alfonso Gómez Navarro
Francisco Espejel Ontiveros
José Gerardo Francisco Espinoza Valencia
Loreto Cruz Hernández
Ma. Cristina Alcántara Guerrero*

A mis familiares y amigos, por su gran apoyo.

*Jaime Arellano Manríquez
Jesús Pérez Villalba
José Antonio Rosas Hernández
Pedro Mendoza Yáñez
Saúl Salomón Pérez Gómez*

ÍNDICE

Capítulo 1

A La producción	02
Brave reseña de los antecedentes históricos	02
Revolución Industrial	02
¿Por qué considerar como importante a la producción?	06
Función de Producción	06
Productividad	08
México en el círculo vicioso de la pobreza	10
La Ruptura del círculo vicioso	11
El primer paso para el desarrollo de la economía mexicana	12
¿Qué es lo que podemos hacer? ¿Podemos basar el desarrollo de México en los mercados Internacionales?	13
Los 14 puntos para la gestión de Deming	14

Capítulo 2

A Enfrentar el reto del cambio	17
Globalización y competencia	20
Los que marcan el compás: Las empresas Japonesas como competidoras	22
La era del servicio	25
Notas de las empresas de servicio puro	26
La competencia internacional en el sector servicios	27
La competencia internacional en los servicios	29
Tipos de Competencia internacional en servicios	29
La internacionalización de la competencia en servicios	30
La relación entre los servicios y la fabricación	31

Capítulo 3

A La naturaleza de la planeación	34
Fundamentos para la formulación de planes estratégicos y pronósticos	37
Descripción del proceso de planeación estratégica	38
Especifique los objetivos	38
Genere estrategias opcionales	40
B Los métodos de pronóstico	42
El árbol de la metodología	44
Adecuación del método para pronosticar la situación	45

Medio Ambiente	46
Industria	48
Acciones de la compañía	48
Acciones de los competidores	49
Participación de mercado	49
Costos	49
Pronóstico de ventas	48
Resultados	50
C Estrategias competitivas	50
Tres estrategias genéricas	51
Liderazgo total en costos	51
Diferenciación	52
Enfoque o alta segmentación	53
Otros requisitos de las estrategias genéricas	53
Riesgos de las estrategias genéricas	55
D Esencia de la planeación estratégica	57
Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios	58
Sistemas estratégico y operativo	60
Capítulo 4	
A Naturaleza de la Ingeniería de Servicios	67
Una economía de servicios	67
¿Qué es el servicio? ¿Qué es el producto?	68
¿Qué es la Ingeniería de Servicios?	69
B Desarrollo de la Ingeniería de Servicios	71
Momento de verdad	71
Triángulo del Servicio	72
Hexágono del servicio	74
C Factores competitivos y estructurales	
Para fines de la ingeniería de servicios	76
Ampliación del hexágono de servicios	76
Fases y demás aspectos propios de la Ingeniería de servicios	77
D Visión y Misión de Servicios	80
Visión para inspirar y comunicar	80
¿Qué es la visión?	81
Visión y Misión	82
Misión de Servicio	83

E Conocer al cliente es llegar a su mente	85
Categorías de clientes	87
Definir los clientes	87
Saber escuchar al cliente	89
F Una organización inteligente para la Ingeniería de Servicios	90
Hacia un nuevo modelo de organización	92
Hacia una organización inteligente	94
Orientación hacia el cliente	94
Conclusiones	96
Nuevo planteamiento de la productividad	97
Walt Disney Word Co.	100

Anexo
Programa de Política Industrial y Comercio Exterior de México
Ernesto Zedillo / Mayo de 1996

Bibliografía

INTRODUCCIÓN

Debemos admitir que la época del proteccionismo industrial, de un mercado de vendedores y de una economía cerrada en México han terminado y no lo serán más.

La crisis económica y el proceso de globalización de la economía han obligado a nuestras empresas a mirar hacia el exterior, comparar sus estándares de respuesta y satisfacción del cliente y tratar de ver a la calidad como la única estrategia de negocio que les permitirá competir y por lo tanto salir de su apremiante situación.

Ante la encarnizada competencia que enfrentan las empresas mexicanas a nivel nacional e internacional, la aplicación de procesos de Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios, constituye una necesidad impostergable para garantizar su supervivencia, lo cual requiere de un cambio en la cultura empresarial.

Los propósitos centrales de este trabajo son presentar un nuevo modelo de organización con definida orientación hacia el cliente y que a la vez nos permitan un incremento considerable en nuestros niveles de productividad.

El abocar este trabajo a las empresas de servicio, obedece a la gran importancia que tiene este sector en todas las economías del mundo principalmente por su alta participación en el PIB o PNB, además de ser gran generador de empleos

Considero que cuando nuestras organizaciones logren la orientación hacia el cliente, nuestros niveles de productividad se verán incrementados ya que el objetivo central del proceso de transformación es crear valor para el cliente.

Bastaría recordar finalmente que los clientes son los únicos que pueden garantizar el futuro de nuestras organizaciones.

En el primer capítulo abordaremos los conceptos generales de la producción y la productividad como fundamento de la riqueza de las naciones.

Mencionaremos las características generales del círculo vicioso de la pobreza, lo cual nos permitirá inferir acerca del porqué México se encuentra dentro de él.

En el segundo capítulo se abarcan algunas de las grandes transformaciones económicas de fin de siglo que son:

- 1.- Naturaleza global del actual panorama económico mundial
- 2.- Transición de una economía basada en la manufactura, a una que se fundamenta en el servicio
- 3.- La evolución de los elementos esenciales de la producción:
Tierra, Trabajo, Capital e Información

los cuales trataremos de identificar en los temas de globalización y competencia, los que marcan el compás (Las empresas Japonesas como competidoras), la era del servicio, la competencia internacional en el sector servicios.

En el tercer capítulo trataremos los conceptos generales de la Planeación Estratégica:

La naturaleza de la planeación, los fundamentos para la formulación de planes estratégicos y pronósticos, la descripción del proceso de planeación estratégica, las estrategias competitivas, la planeación estratégica e ingeniería de servicios.

En el cuarto capítulo veremos los conceptos generales de la Ingeniería de Servicios:

Diferenciación de: ¿Qué es el servicio?, ¿Qué es el producto?, concepto de la Ingeniería de Servicios, desarrollo de la Ingeniería de Servicios, los factores competitivos y estructurales para fines de la Ingeniería de Servicios, visión y misión de servicio, conocimiento del cliente, saber escuchar al cliente, hacia un nuevo modelo de organización.

Por último se comenta acerca de las conclusiones de este trabajo, donde se presenta un nuevo enfoque para medir la productividad.

Además se muestra el caso práctico de la organización Walt Disney como ejemplo de organización que basa sus procesos en la atención al cliente, para la creación de ventajas competitivas, lo cual le ha permitido mantenerse como una organización sobresaliente.

En el Anexo se presenta el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior de México, dado a conocer el 8 de mayo de 1996 por el presidente Ernesto Zedillo en la ciudad de Aguascalientes.

Documento donde se muestra la impostergable necesidad de que las empresas Mexicanas basen sus procesos en la mejora de los niveles de calidad, eficiencia y productividad, para el logro de ventajas competitivas y poder así participar en la economía global.

Espero que al lector le sea fructífero el trabajo y por cualquier error o omisión me considero el único responsable.

ENRIQUE ROMERO ROSAS

CAPITULO 1

LA PRODUCCIÓN

BREVE RESEÑA DE LOS ANTECEDENTES HISTÓRICOS¹

Una de las características más evidentes de las sociedades humanas es, sin duda, la que se refiere a la producción de los bienes y servicios que necesita. En las sociedades primitivas el fenómeno no aparece con tanta claridad. El hombre primitivo vivía de lo que la naturaleza le ofrecía directamente: caza, pesca, recolección de frutas y productos salvajes, etc. Con el progreso, el hombre ha aprendido a transformar lo que encuentra a su alrededor, a utilizar y dirigir los procesos de la naturaleza que le son útiles y a neutralizar los que le son nocivos. **La historia de la humanidad es también la historia del proceso de perfeccionamiento de la actividad productiva**, del continuo destacarse del hombre de los caprichos e irregularidades de la naturaleza y de la progresiva acción orientada a construirse los bienes y servicios que consume y el propio ambiente en que vive.

Este perfeccionamiento del proceso de producción se ha manifestado de forma continua, sin que por ello hayan dejado de producirse saltos cualitativos y cuantitativos significativos. En especial, la <<revolución agrícola>> a lo largo del octavo milenio antes de Cristo, que llevó al cultivo de la tierra y a la aparición de los animales domésticos (es decir, a la producción de medios de subsistencia), constituyó, para las sociedades humanas, un claro distanciamiento de la irregularidad de los bienes que la naturaleza ofrecía espontáneamente. Un segundo importante salto cualitativo, mucho más próximo a nuestros días, fue la <<revolución industrial>> del siglo XVII, que condujo al propio ambiente en que iba a desarrollarse el proceso productivo, la fábrica.

Un tercer cambio en el cuál estamos inmersos actualmente es el caracterizado por la alta tecnología, la información y los nuevos medios para organizarse con designios económicos, <<Superindustrialismo>>.

REVOLUCIÓN INDUSTRIAL

La revolución industrial cobra un especial relieve. El rápido y enorme aumento de la capacidad de producción que se derivó de ella fue entendido por los economistas de aquel tiempo como un simple aumento de la riqueza de las naciones. Pero, en realidad, el fenómeno era mucho más complejo y profundo. Se

¹ Lecciones de Teoría de la Producción
Luigi Pasinetti
Fondo de Cultura Económica
Cap. I

trataba de un cambio en el concepto mismo de riqueza como consecuencia del perfeccionamiento del proceso de producción.

El concepto de <<riqueza>> parece, a primera vista, de dominio público y de una gran claridad. Se define tradicionalmente como <<la abundancia de bienes y servicios a disposición de un individuo o una colectividad>>, pero una detenida reflexión revela rápidamente elementos de ambigüedad, al igual que ocurre con otras definiciones.

Una primera distinción es necesaria: <<abundancia de bienes>> puede significar una dotación o stock de bienes ya existentes, es decir, riqueza fondo (riqueza entendida como patrimonio) o bien puede significar un importante flujo periódico de bienes y servicios, es decir riqueza flujo (riqueza entendida como renta).

Normalmente, cuando se habla de la riqueza de un individuo en particular, se entiende la riqueza como fondo (la entidad de su patrimonio). Pero, en cambio, cuando se habla de países ricos y países pobres, se hace referencia a la renta per capita de sus habitantes; es decir, a su capacidad media anual para producir bienes y servicios. La noción de riqueza flujo es la más sobreentendida cuando se considera la riqueza de las naciones.

Durante siglos, la riqueza de una nación fue identificada con la riqueza de su monarca. (Actualmente la riqueza de un país esta considerada por el grado de educación de su pueblo que lo compone: "Superindustrialismo") De ahí que no debe producir extrañeza que la noción de riqueza fondo, empleada para el caso de los individuos particulares, se aplicase también a las naciones y a su conjunto. Esto es particularmente evidente en los escritos de los economistas anteriores a la <<revolución industrial>>. Para los mercantilistas, durante los siglos XV, XVI y XVII, riqueza significaba la dotación de recursos económicos disponibles, con especial referencia a los metales preciosos. La idea dominante a este respecto era que la riqueza total a nivel mundial era constante y, por lo tanto, la riqueza de un país no podía aumentar si no era a expensas de otro. (De aquí la estrecha conexión entre mercantilismo y política agresiva de los estados unitarios).

El mérito de haber roto con esta tradición debe atribuirse a la escuela fisiócrata francesa hacia la mitad del siglo XVIII. Quesnay², con su Tableau économique, centró la atención en el producto neto anual de una nación. En varias partes del Tableau se habla continuamente de producción y distribución de riqueza. Y precisamente Turgot³ titulaba la síntesis del pensamiento fisiócrata que elaboró a finales del siglo XVIII como: *Réflexions sur la formation et la distribution des*

² François Quesnay (1694-1774)

De origen humilde, desarrolló su principal actividad como médico cirujano, se dedicó a la economía política como actividad secundaria, no obstante lo cual llegó a ser la figura principal de una auténtica escuela económica que -por su insistencia en la existencia de un orden natural en la sociedad- fue denominada <<escuela fisiocrática>>.

³ Turgot, Anne Robert Jacques (1727-1781)

Político y economista francés, estuvo muy pronto en contacto con los fisiócratas y quedó muy muy impresionado por la teoría de Quesnay. Su contribución a la economía está en su más conocida obra, *Réflexions sur la formation et la distribution des richesses* (1766), en la que analizó conceptos como la división del trabajo, la productividad del trabajo y los efectos de la competencia, que tuvieron una gran influencia en Adam Smith y la escuela clásica.

richesses. Los términos <<producción>> y <<distribución>> hacen, evidente, referencia a una noción de riqueza flujo, pero las implicaciones de todo esto eran mucho más amplias. Cuando el propio fondo está constituido por bienes producidos, es continuamente consumido y reemplazado por el proceso de producción; no se trata ya de nada dado, sino de algo que es producido, renovado y acrecentado.

Los economistas clásicos ingleses recogieron este planteamiento y lo desarrollaron posteriormente. *Adam Smith*⁴ *individualizaba en la productividad del trabajo la causa de la riqueza de las naciones, viendo en aquella la fuente principal de todo aumento de la capacidad productiva del sistema económico.* *Torrens*⁵ titulaba su obra: *Saggio sulla produzione della ricchezza*, y *Ricardo* concentraba su análisis en la distribución de la producción nacional entre rentas, beneficios y salarios. El mismo *Juan Bautista Say* dividía su *Traité d'économie politique* en tres libros: I) De la production des richesses; II) De la distribution des richesses, y III) De la consommation des richesses.

Un cambio radical de convicciones se había ido consolidando paulatinamente. No era tanto la contraposición entre riqueza fondo y riqueza flujo el problema relevante, cuando la contraposición entre riqueza producida (tanto anual como acumulación de medios de producción) y riqueza dada (a partir de los recursos naturales). Los economistas clásicos no tenían la menor duda al respecto: independientemente de la dotación de recursos naturales y de las características climatológicas, para ellos la riqueza producida era el elemento que cada vez más iba a caracterizar y condicionar las nascentes sociedades industriales.

*Carlos Marx*⁶ avanzó una nueva etapa en esta dirección. Le pareció tan importante el proceso de producción de los bienes materiales que creyó poder fundamentar en él toda una concepción de la historia y de las relaciones sociales. Se trataba, en definitiva, del materialismo histórico. En síntesis, según esta concepción de la historia:

<<...Los hombres comenzaron a distinguirse de los animales cuando comenzaron a producir sus medios de subsistencia, proceso que está condicionado por su organización física.

Produciendo sus medios de subsistencia, los hombres producen indirectamente su propia vida material. La forma en la que los hombres producen constituye... ya... un modo

⁴ Smith Adam (1723-1790)

Economista escocés, en Toulouse desarrolló parte de sus conferencias de Glasgow, este fue el inicio de su obra principal *An Inquiry into the Nature and Causes of the Wealth of Nations*, donde sostuvo que la riqueza procedía del trabajo.

⁵ Torrens, Robert. (1780-1864)

Economista inglés, su primera contribución a la ciencia económica fue *The Economist Refuted* (1808) a la que siguió el folleto *Essay on Money and Paper Currency* (1812) le siguieron *Essay on the Production of Wealth* (1821) y *Letter to Lord Melbourne* (1837), fue junto con Malthus y Ricardo, el creador de algunas de las doctrinas más características de la economía política clásica.

⁶ Carlos Marx. (1818-1883)

Sociólogo y economista socialista alemán, en 1859 publicó su *Crítica de la Economía Política*, que contenía la esencia de sus teorías económicas desarrolladas posteriormente en su famosa obra *El Capital*.

concreto de exteriorizar su vida, un modo de vida determinado. Según la forma en la que los individuos exteriorizan su vida, así son ellos mismos. *Lo que son coincide con su producción, tanto con lo que producen como la forma en la que producen. Lo que los individuos son depende, pues, de las condiciones materiales de su producción*>> (Marx-Engels [11]. pp. 8-9,)

Haciendo un recuento de los economistas más destacados, cuyos precedentes nos han permitido la comprensión más detallada del tema sin la menor intención de proporcionar una reseña detallada de ellos, son:

- Francois Quesnay
- David Ricardo⁷
- Carlos Marx
- Léon Walras⁸
- Knut Wicksell⁹

⁷ David Ricardo (1772-1823)

Nació en Inglaterra, sus contribuciones más importantes fueron: *Essay on the Influence of a low Price of Corn on the Profits of the Stocks* (1815) y *Principles of Political Economy and taxation*.

⁸ Walras, Marie Eugène Léon (1834-1910)

Economista francés, sus obras principales, *Éléments d'économie politique pure* (1874-1877), *Études d'économie sociale* (1896) etc. Su contribución más importante al pensamiento económico fue su análisis de las condiciones del equilibrio general.

⁹ Wicksell, Knut (1851-1926)

Economista sueco, su principal contribución a la economía apareció en *Geldzin and Outersprois* (1898), en donde elaboró una teoría del interés y del nivel general de precios que anticipó e informó una buena parte de los desarrollos sobre teoría monetaria y del interés.

¿PORQUÉ CONSIDERAR COMO IMPORTANTE A LA PRODUCCIÓN?

Las actividades económicas básicas son LA PRODUCCIÓN, EL CAMBIO Y EL CONSUMO. La producción es la actividad inicial que se da como un proceso de transformación de la naturaleza por medio de la sociedad, para satisfacer sus necesidades.

La producción es el proceso de creación de los bienes y servicios que la población puede adquirir con el objeto de consumirlos y satisfacer sus necesidades.

El proceso de producción se lleva a cabo en las empresas, las cuales se encuentran integradas en ramas productivas y éstas en sectores económicos.

Al hablar de producción se hace referencia a bienes y servicios, ya que el proceso productivo comprende a ambos, en virtud de que crean actividades útiles como la industria, el comercio, o los transportes.

FUNCIÓN DE PRODUCCIÓN¹⁰

El proceso de producción se puede expresar técnicamente en una función de producción, la cual es la relación que media entre la cantidad máxima de producción, que se puede obtener con la cantidad de recursos (se hable indistintamente de factores productivos, recursos productivos o insumos) o factores utilizados por la empresa en un tiempo determinado.

Los principales supuestos de la función de producción son los siguientes:

- Cada uno de los factores de producción utilizados se pueden dividir en forma infinita
- Es posible cualquier combinación de insumos utilizados para crear una determinada cantidad de producción
- Cualquier cambio en los factores productivos trae aparejado un cambio en la magnitud total de producción por muy pequeño que sea
- Debido a lo anterior, existe una interdependencia funcional entre los factores productivos utilizados y el valor de la producción total
- Se supone también un estado de conocimientos determinado.

¹⁰ Economía y la Empresa
José Silvestre Méndez Morales
McGraw Hill (pp. 38-65)

Si la función de producción relaciona cantidades de producción por un lado y cantidades de insumos, entonces se puede expresar en forma matemática. De esta manera, la función de producción se puede enunciar así:

$$A = f(a,b,c, \dots)$$

donde:

- A= Volumen total de producción
- f = Función de
- a,b,c = Insumos o factores productivos utilizados

Otra forma muy generalizada de presentar la función de producción es:

$$Q = f(C,T)$$

donde:

- Q = Volumen total de producción
- f = Función de
- C = El conjunto de bienes y servicios considerados capital
- T = El conjunto de servicios que se considera trabajo

Desde luego, en ambos casos se supone que nos estamos refiriendo a un periodo determinado y que si se quiere modificar la cantidad de A y de Q, entonces deberán variar las cantidades de a,b,c, o de C y T.

Conviene tener presente varios conceptos de producción como producción total, producción media y producción marginal, que son fundamentales para entender la función de producción:

PRODUCCIÓN TOTAL. Es la que se obtiene sumando el valor de la producción de una actividad económica durante un periodo determinado que puede ser un día, un mes o un año. Es decir, se considera a la producción como un flujo por tiempo.

PRODUCCIÓN MEDIA DEL TRABAJO. Es la que se obtiene dividiendo la producción total entre el insumo variable que puede ser el trabajo y entonces se habla de la producción media del trabajo.

PRODUCCIÓN MARGINAL. Es el cambio que se presenta en la producción total como consecuencia del incremento de una unidad del factor variable que puede ser el trabajo y entonces se habla de la producción marginal del trabajo. Se puede obtener dividiendo el incremento del producto total entre el incremento del factor trabajo.

PRODUCTIVIDAD

La conducta racional del empresario que busca la máxima eficiencia en su función de producción y en la combinación de factores, está directamente relacionado con la productividad. **La productividad está ligada a la eficiencia del sistema económico; es decir posibilita el crecimiento económico y lo más importante, es la base o requisito para que exista desarrollo económico.** Desde el punto de vista microeconómico la productividad es una forma de medir la eficiencia de la empresa.

Existen diferentes concepciones acerca de la productividad, por lo que señalamos las más importantes:

la Oficina Internacional del trabajo señala que la productividad es "la relación que existe entre los bienes y servicios producidos y los recursos invertidos en su producción". Esta relación se puede representar en una ecuación simple:

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Cantidad de bienes y servicios}}{\text{Factores de producción empleados}}$$

En esta definición de productividad es necesario tomar en cuenta la unidad de tiempo; es decir el periodo en que se realiza la producción, lo cual se puede hacer por año, por mes, por semana, por día e inclusive por hora.

Algunos autores consideran que, estrictamente hablando, sólo el trabajo es productivo y los demás factores de producción contribuyen a elevar o disminuir la productividad del trabajo. De esta manera, la productividad se mide por la relación que existe entre la producción total y las unidades de trabajo empleados para realizar dicha producción en un periodo determinado.

$$\text{PRODUCTIVIDAD} = \frac{\text{Producción total}}{\text{Número de trabajadores}}$$

Algunos otros autores consideran por el contrario que existen diversas formas o tipos de productividad entre las que destacan

- Productividad del trabajo
- Productividad del capital
- Productividad marginal

La productividad del capital mide la eficiencia del capital y es la relación que existe entre la producción total y el capital total empleado en un periodo determinado; es decir;

$$\text{PRODUCTIVIDAD DEL CAPITAL} = \frac{\text{Producción total}}{\text{Capital total}}$$

La productividad marginal mide el incremento de la producción total provocada por el incremento de los factores productivos que se representa así:

$$\text{PRODUCTIVIDAD MARGINAL} = \frac{\text{Incremento Producción total}}{\text{Incremento Factores productivos}}$$

En microeconomía es muy utilizado el concepto de productividad marginal, sobre todo aplicado al trabajo y al capital, de tal manera que se habla de productividad marginal del trabajo y productividad marginal del capital.

La productividad marginal del trabajo es la cantidad adicional de producción que se obtiene al agregar una unidad más del factor trabajo, manteniendo constantes los demás insumos utilizados.

$$\text{PRODUCTIVIDAD MARGINAL DEL TRABAJO} = \frac{\text{Incremento Producción total}}{\text{Incremento Trabajo}}$$

La productividad marginal del capital es la cantidad adicional de producción que se obtiene al agregar una unidad más de capital, manteniendo constantes los demás insumos utilizados.

$$\text{PRODUCTIVIDAD MARGINAL DEL CAPITAL} = \frac{\text{Incremento Producción total}}{\text{Incremento Capital}}$$

Por lo antes señalado, es evidente que el *incremento de la productividad es una base del desarrollo de las actividades económicas y por ende del mejoramiento de los niveles de vida de la población por lo que nunca se debe perder de vista este objetivo.*

MÉXICO EN EL CIRCULO VICIOSO DE LA POBREZA".

¿Porqué es tan difícil que México y su gente mejore su suerte? ¿Somos pobres porque simplemente lo somos? En la fig.1 se muestran algunas de las razones que hacen que algunos de los países queden atrapados en un círculo vicioso de pobreza.

1.- Baja inversión y ahorro. Cuando las rentas son muy bajas, la gente se preocupa de su supervivencia; cuando están hambrientos se encuentran indiferentes y son incapaces de ahorrar e invertir. En consecuencia tienen dificultades para acumular el capital que necesitan para crecer. **Unas bajas rentas significan unos ahorros bajos, lo cual a su vez significa una baja inversión, y ésta representa una baja tasa de crecimiento de la productividad y de las rentas per cápita.** Por lo tanto, un bajo ahorro es una consecuencia de la pobreza, pero también es una causa para que la pobreza continúe.

2.- Pocos progresos tecnológicos. La baja inversión no sólo limita la cantidad de capital, sino que también retarda el progreso tecnológico. La razón es que la tecnología está frecuentemente incorporada en el equipo físico. Para lograr adoptar nuevas formas de hacer las cosas, muchas veces sería necesario adquirir una maquinaria o equipos nuevos, ya que una baja inversión puede significar que se hagan pocos avances tecnológicos.

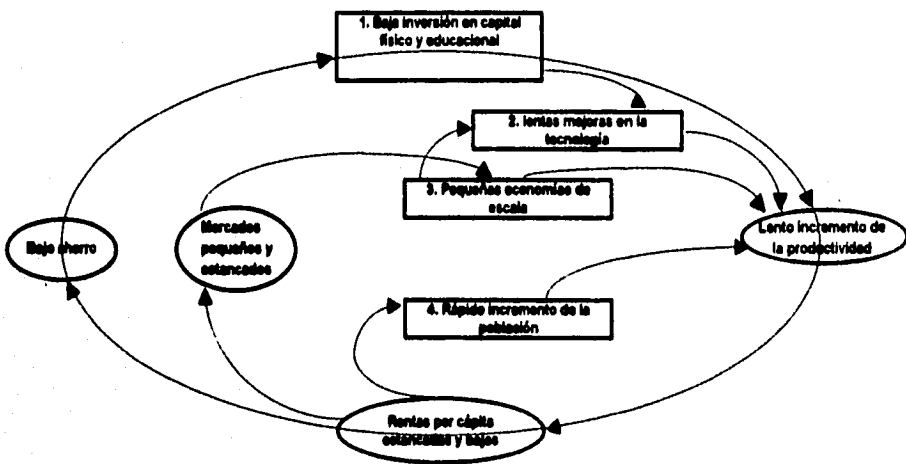
3.- Mercados pequeños y estancados. En muchos sectores de la economía, y en concreto en el de la manufactura, las empresas han de producir un gran volumen para lograr unas economías de escala y poder producir eficazmente. **Si un país tiene una renta baja y estancada, las empresas serán incapaces de vender en grandes cantidades y, en ese caso, la productividad sufrirá las consecuencias.**

4.- Rápido incremento de la población. Muchos países de bajas rentas han tenido un rápido crecimiento de la población. Como resultado, la poca cantidad de capital existente y demás recursos deben ser repartidos aún mucho más. De nuevo esto actúa como un freno para el aumento de la producción por persona.

11 Economía 4 Edición
Paul Wonnacott
Ronald Wonnacott
P. 336

EL CIRCULO VICIOSO DE LA POBREZA

Fig. 1



5.- La barreras culturales y sociales. **Para que tenga lugar el desarrollo económico, las personas y los grupos sociales deben desearlo suficientemente como para poder cambiar sus viejos hábitos de hacer las cosas: deben ser capaces de asumir sus costes.** Las nuevas industrias no se plantan y crecen por sí solas, sino que necesitan gente de enorme iniciativa.

6.- El vacío del capital social. Para desarrollarse, muchos países precisan de más capital. Un papel particularmente estratégico es jugado por el capital social o infraestructura, como son las vías de comunicación, la red electrónica y el sistema telefónico. Si éstos faltasen, incluso el más ambicioso e inteligente empresario podría estrellarse.

7.- Inestabilidad Política. Finalmente, la existencia de la paz y de una sociedad relativamente estable son unos prerrequisitos indispensables para que se produzca un vigoroso crecimiento económico. Los países que han tenido éxito como Corea del Sur, Hong Kong, Singapur y Taiwan han disfrutado de 30 o más años de paz ininterrumpida.

LA RUPTURA DEL CIRCULO VICIOSO

Una vía de escape del círculo vicioso de la pobreza consiste en confiar en el ahorro, el trabajo duro y una fuerte iniciativa. Aun cuando el progreso es muy lento y difícil en sus inicios, se hará más fácil cada vez que la economía este creciendo. Cuando la renta se eleva es más fácil ahorrar: el ahorro puede ser deducido del aumento de la renta, sin que decaiga el consumo actual.

La vinculación a la economía internacional proporciona otra vía de escape del círculo vicioso. El resto del mundo puede ayudar de diferentes maneras, proporcionando:

1.- Capital financiero. Que puede ser utilizado para pagar maquinaria importada, infraestructura y otras inversiones. Cuando se dispone de fondos externos la inversión no queda limitada por el nivel de ahorros interno. El capital extranjero puede adoptar diferentes fuentes. Puede venir en forma de subvenciones, préstamos o inversiones directas. Puede provenir de gobiernos extranjeros, de organizaciones internacionales como el Banco Mundial, de corporaciones extranjeras y de otras fuentes privadas.

2.- Tecnología. Los países en vías de desarrollo tienen que pedir prestadas, rentadas ó compradas las tecnologías foráneas.. (Debemos de comprender que los avances tecnológicos son tanto en la parte Soft technology como en Hard technology.

La adopción de tecnologías es uno de los secretos del éxito de Taiwan, Corea del Sur y de otras economías de rápido crecimiento.

3.- Mercados. Gracias a la exportación en el mercado mundial es posible que las empresas alcancen unas economías de escala, a pesar de hallarse situadas dentro de unos mercados nacionales limitados.

Al analizar lo anterior, la primera conclusión que se obtiene es que una economía no tiene porqué estar muy bien dotada de recursos naturales para crecer rápidamente (Hong Kong, Singapur, Taiwan, Corea del Sur). Su secreto reside en la adopción de las vías de escape antes mencionadas:

- 1) El ahorro*, el trabajo duro y una gran iniciativa
- 2) Los contactos con el mundo exterior**.

* El crecimiento no sólo depende de la cantidad ahorrada, sino del grado de eficacia¹² con que dichos ahorros son invertidos.

** Los cuatro países han tenido tanto éxito en sus exportaciones porque han mantenido sus productos altamente competitivos

EL PRIMER PASO PARA EL DESARROLLO DE LA ECONOMÍA MEXICANA

El primer paso de la economía Mexicana en busca de su desarrollo y crecimiento fue la integración del bloque comercial más grande del mundo: 360 millones de personas y 6.5 trillones de dólares. Entre los países de México, Estados Unidos y Canadá. (Tratado de Libre Comercio) "TLC".

Esto obedece a la tendencia mundial en la formación de bloques económicos, que permitan competir eficientemente, contra los grandes bloques de los países de alta productividad, alta tecnología y altos salarios.

Japón, Los Tigres Asiáticos y La Comunidad Europea.

Así como estrategia para romper el Círculo Vicioso de la Pobreza en el que se encuentra México.

Pero la integración de los mercados, no puede ser posible si alguno de ellos, cuenta con un nivel económico asimétrico al de los demás socios comerciales y por ende tener un nivel de Calidad, Productividad y Competitividad inferior al de los demás socios.

Lo único que esto ocasionaría sería un desequilibrio, extremo en la economía del país, ya que su relación comercial se encontrara deficitaria, con respecto a los demás socios. Por carecer de productos que reúnan los requisitos necesarios para competir en los mercados mundiales.

¹² Eficiencia = Hacer las cosas correctas, Eficacia = Hacer bien las cosas. Según Peter Drucker

Por ello mismo, era necesario que antes de que se diera la integración económica, que nuestras empresas productoras de bienes y servicios contaran con niveles y procesos de Calidad, Productividad y Competitividad similares a los de sus socios comerciales, para basar parte del desarrollo económico del país a los mercados internacionales.

¿QUÉ ES LO QUE PODEMOS HACER? ¿PODEMOS BASAR EL DESARROLLO DE MÉXICO EN LOS MERCADOS INTERNACIONALES?

Es posible basar el desarrollo de México en los mercados internacionales pero para ello, deberemos cambiar nuestros niveles de **Calidad, Productividad y Competitividad** cuando menos a los niveles de nuestros socios comerciales.

"Debemos de reconocer que la Productividad es una alternativa de México para salir de la crisis, ya que con empresas eficientes es la única forma de competir en los mercados globales."

Para lograrlo una alternativa sería basarnos en la adopción y actuación de los 14 puntos de Deming¹³. De los cuales para cubrir los puntos 1 y 2 utilizaremos a la **Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios** como herramientas metodológicas que podrán facilitar la transformación de nuestros procesos productivos, ya que tenemos la intención de que nuestros empresarios continúen en sus negocios y apunten a proteger a los inversores y a nuestros puestos de trabajo.

¹³ W. Edwards Deming

Es el consultor, conocido internacionalmente, cuyos trabajos introdujeron en la industria japonesa los nuevos principios de la gestión, y revolucionaron su calidad y productividad.

El Dr. Deming tiene 40 años de práctica mundial. En agradecimiento a su contribución a la economía japonesa, la Unión de Ciencias e Ingeniería Japonesa (JUSE) instituyó el premio anual Deming para las aportaciones a la calidad y fiabilidad de los productos. En 1960 el Emperador del Japón le concedió la Medalla de la segunda orden del tesoro sagrado, el Dr. Deming fue elegido el 1983 miembro de la Academia nacional de Ingeniería, y se le han concedido los doctorados honoris causa en derecho y en ciencias por la Universidad de Wyoming, River College, Universidad Estatal de Ohio, Universidad de Maryland, el Clarkson College de Tecnología y en la Universidad de George Washington.

LOS 14 PUNTOS PARA LA GESTIÓN DE DEMING¹⁴

- 1.- **Crear constancia en el propósito de mejorar el producto y el servicio**, con el objetivo de llegar a ser competitivos y permanecer en el negocio, y de proporcionar puestos de trabajo.
- 2.- **Adoptar una nueva filosofía**. Nos encontramos en una nueva era económica. Los directivos deben ser conscientes del reto, deben aprender sus responsabilidades, y hacerse cargo del liderazgo para cambiar.
- 3.- **Dejar de depender de la inspección para lograr la calidad**. Eliminar la necesidad de la inspección en masa, incorporando dentro del producto en primer lugar. (Calidad Total)
- 4.- **Acabar con la práctica de hacer negocios sobre la base del precio**. En vez de ello, minimizar el coste total. Tender a tener un solo proveedor para cualquier artículo, con una relación a largo plazo de lealtad y confianza.
- 5.- **Mejorar constantemente y siempre el sistema de producción y servicio**, para mejorar la calidad y la productividad, y así reducir los costes continuamente.
- 6.- **Implantar la formación en el trabajo**.
- 7.- **Implantar el liderazgo**. El objetivo de la supervisión debería consistir en ayudar a las personas y a las máquinas y aparatos para que hagan un trabajo mejor. La función supervisora de la dirección necesita una revisión, así como la supervisión de los operarios.
- 8.- **Desechar el miedo**, de manera que cada uno pueda trabajar con eficacia para la compañía.
- 9.- **Derribar las barreras entre los departamentos**. Las personas en investigación, diseño, ventas y producción deben de trabajar en equipo, para prever los problemas de producción y durante el uso del producto que pudieran surgir, con el producto o el servicio.
- 10.- **Eliminar los eslóganes, exhortaciones y metas para pedir a la mano de obra cero defectos y nuevos niveles de productividad**. Tales exhortaciones sólo crean unas relaciones adversas, ya que el grueso de

¹⁴ Calidad, Productividad y Competitividad (La salida de la crisis)
W. Edwards Deming
Dr. Díaz de Sotoca

las causas de la baja calidad y baja productividad pertenecen al sistema y por lo tanto caen más allá de las posibilidades de la mano de obra.

- 11.- a) Eliminar los estándares de trabajo en planta. Sustituir por el liderazgo.
b) Eliminar la gestión por objetivos numéricos. Sustituir por el liderazgo.
- 12.- a) Eliminar las barreras que privan al trabajador de su derecho a estar orgulloso de su trabajo. La responsabilidad de los supervisores debe virar de los meros números a la calidad.
b) Eliminar las barreras que privan al personal de dirección y de ingeniería de su derecho a estar orgulloso de su trabajo.
- 13.- Implantar un programa vigoroso de educación y auto-mejora.
- 14.- Poner a todo el personal de la compañía a trabajar para conseguir la transformación. La transformación es tarea de todos.

CAPITULO 2

ENFRENTAR EL RETO DEL CAMBIO

Todos sabemos que el cambio está encima de nosotros, que muchas cosas han cambiado, y que todas las señales indican que el cambio continuará en casi todos los frentes impactando nuestra vida personal, profesional y familiar.

En la Economía, la evolución y los cambios son constantes y se presentan en forma vertiginosa.

Algunas de las grandes transformaciones económicas de fin de siglo son:

- 1.- **Naturaleza Global del actual panorama económico mundial.**
Asistimos a una etapa en la cual las fronteras están desapareciendo, desde las perspectivas productiva y comercial.
- 2.- **La Transición de una economía basada en la manufactura a una que se fundamenta en el servicio.**
Dicha transición está caracterizada por dos grandes tendencias:
 - ° Los países desarrollados tratan de reubicar sus plantas de manufacturas en los países del tercer mundo.
 - ° Numerosas empresas han adoptado el modelo de servicio como primordial idea motora para competir en el mercado.
- 3.- **La evolución de los elementos esenciales de la producción .**
Tierra, Trabajo y Capital. Hoy la Información es el ingrediente crucial en los nuevos sistemas de producción.

"Tierra, Trabajo, Capital e Información"

La nueva fuente de poder no es el dinero, sino la información en manos de algunos cuantos.

La economía de la información existe, por lo tanto el valor se incrementa no por el trabajo, sino por el conocimiento.

Si hablamos de la economía de la información, debemos poder medirla en términos concretos. Una forma general de medir el cambio de la economía es analizando las principales tendencias de los países desarrollados.

Actualmente, más del 60% de los trabajadores en Estados Unidos trabajan con la información, como programadores, maestros, empleados de oficina, secretarías, contadores, corredores de bolsa, administradores, empleados de seguros,

burócratas, abogados, banqueros y técnicos . Y muchos más trabajadores ocupan puestos relacionados con la información dentro de compañías manufactureras. La mayoría de los norteamericanos ocupan su tiempo creando, procesando o distribuyendo información. Por ejemplo, los que trabajan en la banca, el mercado de valores y seguros , todos ocupan empleos de la información .

En la actualidad únicamente un 13% de la fuerza laboral en Estados Unidos está involucrada en operaciones de manufactura.

Y cada día, de los nuevos empleos creados en Estados Unidos la mayoría recae en la información, conocimiento o servicio.

Con lo anterior en mente, mientras más sea nuestro conocimiento del cambio más poderosa será nuestra implementación de ideas basadas en este concepto.

Alvin Toffler en su libro "La Tercera Ola" clasifica los actuales y vertiginosos cambios con una perspectiva del cambio histórico.

- Primera Ola - Revolución agraria que comenzara hace diez milenios
- Segunda Ola - Revolución industrial que propagara la sociedad de chimeneas por todo el mundo.
- Tercera Ola - Sociedad inédita basada en la alta tecnología, información y nuevos medios para organizarse con diseños económicos.(Superindustrialismo)

Identificando tres tipos diferentes de cambio:

- El Megacambio- Está relacionado con los desplazamientos propagados y masivos (ondas) que se extienden a través del campo político, social, espiritual y económico.
- El Macrocambio- Tiene un efecto sobre las diferencias administrativas significativas que afectan directamente nuestra vida profesional.
- El Microcambio- Involucra modificaciones muy detalles que son importantes, por lo menos en términos generales, para las empresas o técnicas administrativas específicas.

Uno de los muchos Megacambios es la revolución originada por la información, otra, es la significativa disminución de las fuentes finitas de recursos naturales de la tierra.

Un Macrocambio es el uso intensificado de tecnología de procesamiento de información específica para dirigir los esfuerzos comerciales, siendo el computador personal el símbolo más aparente.

Finalmente un Microcambio puede ser el uso de la fina cerámica para reemplazar los productos de acero o de petróleo en la producción de automóviles.

No hay duda de que los microcambios pueden tener impactos totalmente impredecibles y extensos en los negocios o en la sociedad como un todo (pueden producir macrocambios o megacambios). Por otra parte, ciertas industrias pueden prosperar aunque su dirección o métodos están totalmente abstraídos a los megacambios abrumadores.

Ante esta disyuntiva que se presenta en la economía es tarea del economista el esclarecer cada una de ellas. Y cuando mayor conocimiento íntimo tengamos del cambio, más fácilmente podremos salir adelante en un mundo dominado por su presencia.

La presencia del cambio la encontramos en :

- Globalización y Competencia
- Los que marcan el compás:
Las empresas japonesas como competidoras
- La era del servicio
- La competencia internacional en el sector servicios.

GLOBALIZACIÓN Y COMPETENCIA¹⁵

A partir de los años 70, hemos sido testigos de dramáticos acontecimientos que han dado un giro diametralmente opuesto a las empresas, en sus estructuras, en sus prácticas gerenciales y en sus formas de hacer negocios.

Entre esos acontecimientos surgió un fenómeno que ya es irreversible, el que a su vez está propiciando nuevos eventos de cambio en todos los órdenes: La globalización, que está haciendo de nuestro mundo una aldea global de 510,072,000 kilómetros cuadrados de superficie, para ser enfrentada por una masa pensante de sólo 1,500 gramos de peso.

No cabe duda, vivimos un mundo nuevo que está en continuo proceso de globalizar la política, la economía, los mercados, los negocios, la información y aun las actitudes y formas de pensar. Los productos pueden ser enviados desde y a cualquier parte del mundo; las comunicaciones y transmisión de información sobre productos, proveedores, tecnología, estilos, precios, condiciones, etcétera, es instantánea; los ciclos de vida de los productos tienden a reducirse y la competencia se intensifica porque no hay barreras para participar en los mercados mundiales.

La globalización ha modificado la tradicional forma de pensar acerca de dividir las industrias creadoras de riqueza en sectores individuales: primarios, secundarios y terciarios. En su lugar nos obliga a visualizar un mundo que tiene - y tendrá - industrias colectivas que no se limitarán por fronteras geográficas, sino por la logística que involucre a todos sus procesos de investigación y desarrollo, producción y comercialización, así como a los países participantes: Diseños en Alemania, ingeniería en los Estados Unidos de Norteamérica o Japón, fabricación de partes en Inglaterra y Corea del Sur y ensamblaje en México o Brasil. Un avión moderno es diseñado en el estado de Washington y en Japón, ensamblado en Seattle, con partes hechas en Canadá, Italia, China, Gran Bretaña y otros países.

La globalización rompe con las nacionalidades de los productos, como lo comenta Robert B. Reich¹⁶ en su obra *The Work of Nations*:

Ya no habrá productos o tecnologías nacionales, ni corporaciones nacionales, ni industrias nacionales. Ya no habrá economías nacionales, al

¹⁵ Ingeniería de Servicios
Luis R. Picazo-Munizaga
Fabián Martínez Villagas
Mc Graw Hill

¹⁶ Robert B. Reich, *The Work of Nations, Preparing Ourselves for 21st. century capitalism*, p.3, Alfred A. Knop. Nueva York, 1991

menos como estamos acostumbrados a entenderlas. Lo único que permanecerá enraizado dentro de las fronteras nacionales será la gente que integra una nación. El recurso humano capacitado y calificado será el principal activo de una nación.

La realidad es que ya estamos inmersos en el marco de una economía mundial acelerada, que propicia, resalta y cristaliza una aguda competencia - tanto a nivel personal de empresas como de países - así como nuevos enfoques en el desempeño gerencial. Es también una guerra contra el tiempo que obliga a observar una ley económica que el futurólogo Alvin Toffer enfatiza en su obra **El Cambio de Poder**:

Cuando el ritmo de la actividad económica se acelera, cada unidad de tiempo llega a valer más dinero.

No cabe duda, cuando se está en la búsqueda continua de ventajas competitivas, el tiempo es dinero. Esta es la divisa que ya se fija en la mente de los hombres de la alta gerencia y que directamente está vinculada a la práctica de la **Excelencia en el Servicio**. Es una dimensión que como consecuencia de la globalización, de la fuerte competencia y de la velocidad del cambio tecnológico, demanda a los gerentes una nueva actuación y una nueva forma de pensar basada, principalmente, en los aspectos siguientes:

- **Visión a largo plazo, mínima de cinco años.**
- **Sentido de misión y propósitos**
- **Análisis continuo de los fenómenos de entorno a nivel mundial, nacional y local.**
- **Definición de sus mercados y pleno conocimiento de sus clientes.**
- **Mayor velocidad de respuesta a los fenómenos de entorno y a las demandas de sus clientes.**
- **Acertado manejo de información diversificada, como base para tomar decisiones.**
- **Promoción continua de la innovación, tanto de los productos, como de los procesos y del servicio.**

Es evidente que la globalización ha traído como consecuencia una expansión sin precedente de oportunidades y también de competencia. Por algo, Aeroflot - la línea aérea rusa - ya ofrece su business class, también para competir y crear valor a sus clientes. Un indicativo para que los hombres de negocios y gerentes mexicanos se incorporen mentalmente al nuevo concierto mundial de eventos. La idea es que no sólo piensen globalmente, sino también hagan que las cosas sucedan.

LOS QUE MARCAN EL COMPÁS: LAS EMPRESAS JAPONESAS COMO COMPETIDORAS¹⁷

La competición predominante para muchas de las sociedades del mundo de hoy en día proviene de los japoneses quienes, cada vez más, están marcando el ritmo de la competitividad en los mercados del mundo libre.

El rápido desarrollo de las sociedades del Japón o Kaisha es tremendo. Han crecido desde los escombros de una guerra perdida para tomar posiciones de liderazgo mundial en un sorprendente número de industrias.

Las Kaisha en este momento mantienen posiciones importantes en la mayoría de los sectores de negocios principales del mundo.

Sus posiciones están fortaleciéndose, ya que las Kaisha están creciendo en proporciones substancialmente más altas que las de sus competidoras occidentales.

"Toyota Motor Company" y "Nissan Limited" son la tercera y cuarta sociedades automovilísticas mayores del mundo después de "General Motors" y "Ford". En la industria del acero, "Nippon Steel" es mayor que "U.S. Steel". "Hitachi" y "Matsushita Electric" son la segunda y tercera en tamaño después de "General Electric", y son mayores que "Philips" y "Siemens".

El principal competidor de "Caterpillar" es ahora "Komatsu". La mayor amenaza competitiva de "Eastman Kodak" es "Fuji Film". "Nec" es ahora el segundo, después de "Texas Instruments", en la producción mundial de semiconductores y

¹⁷ Kaisha - La Corporación Japonesa
James C. Abagay y George Salk, Jr.
Plaza & James

está pasando a la posición principal. Los únicos rivales serios en la industria de ordenadores no personales son "Fujitsu" e "Hitachi".

Las sociedades japonesas también están ocupando posiciones de liderazgo en otras empresas aparte de las de la fabricación. Según la medida que se tome, "Dai-ichi Kangyo Bank" es la primera o la segunda en tamaño en Banca, junto con "Citicorp" y "Bankamerica".

"Japan Airlines" es la primera o la segunda con "United Airlines" en aviación comercial. Algunas de las sociedades mayores de seguros del mundo son japonesas.

Una explicación del éxito de las sociedades japonesas es gracias a su elección de bases competitivas. Las bases competitivas escogidas por las Kaisha con éxito incluyen:

- Preocupación especial por el crecimiento
- Preocupación por las acciones de los competidores
- Creación y explotación implacable de la ventaja competitiva
- Elección de las medidas empresariales financieras y personales que son económicamente coherentes con todo lo precedente

La fuerte preocupación por el crecimiento de las Kaisha prósperas, está íntimamente unida a su deseo de sobrevivir. Estas Kaisha han sido construidas en una economía de crecimiento muy rápido. Han sido testigos del destino de sociedades que no pudieron crecer más de prisa que sus competidores.

El deseo de sobrevivir a base de crecimiento está acentuando por los criterios de la sociedad japonesa.

Más que reducir cuando la demanda es débil, las Kaisha, con una preocupación de crecimiento van subiendo sus niveles de inversión.

La variedad de productos se aumenta, los precios se reducen y la distribución se expande.

Los mercados no pueden expandirse suficientemente para absorber la capacidad añadida y una demanda que decae puede significar que la inversión continuada no será recuperable y que los beneficios sufrirán.

Los japoneses hacen frente a los mismos riesgos, que cualquier otra industria en el mundo. Sin embargo, el riesgo de quedar detrás de un competidor está

considerado por la mayoría de las Kaisha como un riesgo mucho más grande que el riesgo de que los beneficios bajen.

Quedar detrás del competidor de uno puede significar que los beneficios nunca se materializarán.

Para minimizar el riesgo de quedarse atrás, a las Kaisha les preocupa las actividades de sus competidores hasta un extremo que es inusual según los criterios occidentales.

Esta preocupación es la segunda base competitiva de las Kaisha. Tiene dos objetivos:

- Ser Mejor, No Quedarse Atrás
- Si No Mejor, Ser Diferente

Ser mejor significa tener mejores productos- o al menos equivalentes.

Ser diferente significa encontrar una casilla que está fuera de la principal corriente de la competición.

Siendo una característica primordial de las Kaisha es que pueden incrementar la variedad sin ser víctimas del aumento de costes porque durante la última década han aumentado la flexibilidad de sus fábricas.

El tiempo requerido para cambiar de la manufactura de un producto a otro ha sido reducido enormemente. Los Tamaños de los lotes de producción o las longitudes de proceso han sido disminuidos y las existencias han sido reducidas.

Los tiempos de arranque de producción (o tiempo requerido para fabricar un producto) han bajado de modo significativo y la calidad ha mejorado. Las inversiones requeridas para hacer esto son sencillas de concepto y no intensivas de capital.

LA ERA DEL SERVICIO¹⁸

La economía nos ha acostumbrado a la nomenclatura de los sectores primario, secundario y terciario para referirse a las actividades de Minería y Agricultura, Industria y Servicios, respectivamente, y ha sido la Economía la que se ha preocupado para determinar el peso de estas actividades en el conjunto económico de cada país.

Ha preocupado, especialmente, el análisis de este peso relativo en comparación con la ocupación poblacional que cada sector genera. Como sea que la creciente mecanización de las tareas en el sector primario ha impulsado la transferencia de ocupación hacia los otros dos, aparece una relación muy elevada entre el nivel general de desarrollo de un país y la parte de la población ocupada en el sector servicios: las agencias de viajes, los bancos, todo el campo del espectáculo y el entretenimiento, la enseñanza, los cuidados personales, son algunos de los campos de mayor desarrollo en las economías avanzadas.

La llamada ley de Engel recoge, desde hace ya muchos años, este cambio en la distribución del gasto: Cuando el ingreso familiar aumenta, baja el porcentaje destinado a alimentos; se mantiene el destinado a gastos del hogar menos el de luz y combustible, que bajan y crece todo lo demás a excepción de los cuidados médicos y personales, que se mantienen. Cuando todo esto se traduce de porcentaje a cifras absolutas nos habla, todavía con más fuerza, de este mismo fenómeno:

Cada vez una mayor parte de la renta disponible total se va a los servicios.

Y donde confluye el dinero, acude la iniciativa de los hombres de negocios para captarlo: Las llamadas Empresas de Servicio proliferan y ocupan por su importancia posiciones cada vez más destacadas en los países. En Estados Unidos, por ejemplo, el 75% del personal obrero está empleado en sectores tradicionalmente llamados "de servicios".

En realidad resulta incluso cuestionable la frontera entre empresas de Producto y de Servicio. Las llamadas empresas de producto, cada vez más son de Servicio, aun en el sentido tradicional de la palabra; no hay más que pensar en la cantidad de gente que trabaja en servicios en las empresas industriales (áreas financieras, o de investigación o comerciales) y en el enorme componente de Servicio que tienen hacia fuera aun también en el sentido tradicional de la palabra dicho tipo de empresas cuando se analiza el conjunto de procesos que llenan la actividad de las compañías es fácil percatarse de lo reducido que es la manufactura en

¹⁸ La Ventaja Competitiva de las Naciones
Michael E. Porter
Plaza & Jones

relación con todo lo demás. Y este fenómeno crece con el tiempo a medida que se automatizan más los procesos manufactureros.

Para el caso de algunos sectores como el químico o farmacéutico la evolución en este sentido es espectacular.

Quizá se sigue viendo como de producto más por inercia que por otra cosa. Se trata en definitiva de una simple cuestión de grado y no de naturaleza.

La consecuencia de todo esto es que se refuerza nuestra decisión de no distinguir entre empresas de Servicio y empresas de producto.

NOTAS DE LAS EMPRESAS DE SERVICIO PURO

Las más destacadas de estas características especiales son:

- La función comercial se presta sin producto intermediario.

Lo que el cliente adquiere son en realidad actos no identificables físicamente: Un viaje, una asesoría, un cuidado, un satisfactor intelectual.

- La operación se realiza con un contacto humano "inmediato" con el cliente.

Pensemos en un dentista, un concierto o un restaurante. El cliente no ve cómo fabrican los coches, pero sí cómo le rinden el servicio. Es decir, la propia operación es el punto de contacto.

- La función se cumple "a medida".

En este sentido se puede ver como Servicio puro un sastre, aunque en realidad vende un producto. Pero una empresa de confección ya es una empresa de producto.

- El cliente y el usuario se confunden:

Un dentista, un hotel, una agencia de viajes venden, sin intermediario a quien va a usar el Servicio. No podemos mandar por una hora de dentista, como encargamos comprar un coche.

- ° Los servicios no se almacenan

Ni por el productor ni por el usuario. No se pueden almacenar horas de dentista, o de consultor, o sillas vacías de un avión en vuelo.

- ° Los servicios compiten más sobre bases "conceptuales" que reales, porque la relación "tangible/intangible" se va casi exclusivamente hacia el segundo término.
- ° La calidad percibida es más "manipulable", por la proximidad del hombre al cliente en todo el proceso.

De ahí la importancia de la suma de las actividades del personal, pues de ellas depende el manejo del "reflujo".

LA COMPETENCIA INTERNACIONAL EN EL SECTOR SERVICIOS

La forma más visible de competencia internacional se da en los bienes manufacturados. Sin embargo, las actitudes respecto a los servicios han experimentado un notable cambio en estos últimos años.

El sector de servicios ha venido creciendo notablemente en proporción a las economías de todas las naciones avanzadas.

Y está empezando a calar en la conciencia de los Gobiernos como un componente de gran importancia de la economía.

Al mismo tiempo, la competencia internacional en servicios está en alza. Grandes organizaciones internacionales de servicios han irrumpido en creciente número en los mercados internacionales.

Con objeto de comprender porqué se están haciendo más importantes e internacionales los sectores de servicios, debemos contemplar con mayor profundidad los servicios y su papel en la economía.

El término "Servicios" abarca una amplia gama de sectores que realizan varias funciones para los compradores pero que no incluye, o solamente lo hace de forma fortuita o accesorio, la venta de un producto tangible.

Los servicios pueden prestarse a personas aisladas y unidades familiares, por una parte y otra, a empresas e instituciones.

La creciente demanda de servicios por parte de las unidades familiares es de una variedad de factores. Todos éstos son aplicables al caso de Estados Unidos, el

mercado más avanzado del mundo en lo que a servicios se refiere, y en menor medida a otras naciones avanzadas.

- Mayor poder adquisitivo
- Deseo de una mejor calidad de vida
- Creciente perfeccionamiento de los compradores, lo que lleva a exigencias de más servicios y de mayor amplitud de estos (como el caso de los servicios de asesoramiento financiero a particulares).
- Cambios tecnológicos que han mejorado la calidad del servicio o han posibilitado la prestación de servicios completamente nuevos (como sucede en la asistencia sanitaria, la televisión por cable y las bases de datos "en línea" para los ordenadores personales).

En el caso de las empresas y las instituciones, el crecimiento de la necesidad subyacente de los servicios está impulsada por la complejidad, la internacionalización y refinamiento de la gestión, que no dejan de crecer. han proliferado multitud de formas especializadas de servicios (por ejemplo, los empleados temporales, el proceso de cupones promocionales, la resolución de conflictos).

Del mismo modo que lo ha hecho la complejidad de las necesidades en sectores bien asentados de servicios como pueden ser la publicidad, la contabilidad y auditoría, la consultoría, los sistemas de información, la banca de inversiones y la investigación de mercados.

Los productos más complejos y las tecnologías más refinadas que se integran en las cadenas del valor de las empresas exigen más servicios de diseño, operativos y de mantenimiento.

La internacionalización de la competencia está activando el crecimiento de los servicios necesarios como apoyo del comercio y de la gestión de dispersas instalaciones de societarias (como las comunicaciones y la selección y contratación de ejecutivos).

LA COMPETENCIA INTERNACIONAL EN LOS SERVICIOS.

La competencia internacional en los servicios adopta una gran variedad de formas.

Una empresa de servicios, al igual que una empresa fabricante, compete internacionalmente mediante la forma en que amplía sus actividades dispersas por diferentes naciones. Debido a la naturaleza de la mayoría de los servicios, muchas de las actividades de la cadena del valor de una empresa de servicios deben llevarse a cabo allí donde se encuentre el comprador. Como resultado de ello, la empresa suele establecer oficinas o unidades empresariales en cada nación donde presta realmente el servicio.

TIPOS DE COMPETENCIA INTERNACIONAL EN SERVICIOS.

La competencia internacional en los sectores de servicios adopta alguna de estas tres formas puras.

- 1.- Los compradores se desplazan a una nación para que les presten los servicios.

Una solución a la necesidad de prestar el servicio allí donde el comprador se encuentre es hacer que el comprador acuda a donde está quien ha de prestarle el servicio. Esta es la forma predominante de competencia internacional en muchos servicios tradicionales así como algunos servicios nuevos, entre ellos turismo, la mayoría de la enseñanza, la mayoría de la asistencia sanitaria, la reparación de buques, el almacenaje o distribución para un grupo de países, los servicios de aeropuertos para enlazar pasajeros y carga, las oficinas cabeceras regionales para las compañías y las oficinas generales para organizaciones internacionales.

- 2.- Las empresas de una nación prestan servicios en otras naciones mediante personal e instalaciones afincados en los países de origen.

Algunos servicios pueden prestarse a compradores extranjeros utilizando personal e instalaciones de la nación de origen, como por ejemplo, en el caso de la consultoría de dirección y la arquitectura. Otro ejemplo es la ingeniería, en la que el equipo técnico principal está en la sede de la empresa que presta el servicio que, con carácter temporal, desplaza al extranjero a un equipo de técnicos para que recopilen datos, trabajen con el cliente o supervisen la construcción de las instalaciones.

- 3.- Las empresas de una nación prestan servicios en otros países por medio de centros extranjeros de servicios, dotados de personal desplegado o local.

Empleados del país de origen se desplazan al extranjero a poner en marcha los centros foráneos, pero allí se contrata y se forma personal local para que asuman un papel de creciente importancia con el transcurso del tiempo.

Los dos primeros tipos de competencia internacional en servicios se clasifican habitualmente como comercio internacional. El tercero suele reflejarse como inversión extranjera.

LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA COMPETENCIA EN SERVICIOS

La amplitud y la significación de la competencia internacional en servicios sigue creciendo. Empresas profesionalmente gestionadas y con múltiples unidades operativas han ido adquiriendo paulatinamente la capacidad y la visión necesarias para ir en busca de negocios a los mercados internacionales.

En estas últimas décadas la creciente competencia internacional en servicios se ha visto activada por un buen número de fuerzas:

- Similitud de necesidades de servicio

Muchas necesidades de servicio son similares en casi todos los sitios del mundo, cuando no generales en determinados segmentos.

- Compradoras móviles y mejor informados

El movimiento más fluido de la información de unas y otras partes del mundo, el transporte rápido y la creciente asiduidad y facilidad de los viajes internacionales están facilitando a los compradores la búsqueda de las mejores empresas de servicios de todo el mundo. Los compradores con un punto de vista más internacional muestran una mayor inclinación a contratar los servicios de empresas extranjeras que operen en su país en lugar de depender exclusivamente de las empresas nacionales.

- Crecientes economías de escala y de alcance geográfico

Las mismas ventajas que han propiciado el nacimiento de empresas de servicios con múltiples unidades operativas han fomentado el establecimiento de oficinas internacionales.

Las economías de escala permiten a la empresa mundial de servicios asignar los costos de desarrollo de tecnologías, de infraestructura de formación y otras actividades en proporción a los ingresos por ventas a escala mundial, así como disfrutar de mayor poder de negociación a la hora de las compras.

La empresa mundial consigue también otras ventajas. Puede atender a los clientes multinacionales en cualquier lugar donde se encuentren, diferenciándose así de la competencia. Pueden crearse imágenes de prestigio mundial para una marca internacional que, de este modo, quita atractivo a las empresas locales.

El personal y los medios especializados pueden utilizarse mejor, empleándolos en cualquier país en el que sea necesario, con bastante frecuencia para complementar las organizaciones locales.

° **Mayor movilidad del personal de servicio**

La capacidad de obtener economías de escala ha aumentado, porque en la actualidad, las empresas de servicios pueden desplazarse a países extranjeros para prestar servicios, a condición de que el necesario período de contacto con el cliente sea relativamente breve. Los aviones a reacción y la generalización de los desplazamientos frecuentes son dos de los motivos.

° **Mayor capacidad de relación con compradores lejanos**

Por medio del teléfono, fax, las comunicaciones de datos en línea, la mensajería rápida y diversos otros medios, cada vez es más fácil comunicarse y establecer los necesarios contactos con los adquirientes de servicios, incluso aunque estén domiciliados en países extranjeros.

Estas fuerzas han producido una creciente internacionalización de los servicios a pesar de las barreras al comercio relativamente elevadas que se dan en muchos sectores de servicios.

LA RELACIÓN ENTRE LOS SERVICIOS Y LA FABRICACIÓN

El vínculo entre la fabricación y los servicios tiene importancia para la ventaja competitiva nacional en el sector de los servicios (y en la fabricación).

No hay un único vínculo, sino tres diferentes, que influyen en distintos subsectores de servicios.

El primer tipo de vínculo.

La conexión entre servicio y la cadena de valor del adquirente. Muchos sectores de servicios han surgido de la desintegración de actividades de servicios de empresas manufactureras (y de servicios). Esto tiene dos consecuencias.

Una es que si se excluye a las empresas manufactureras locales, la demanda de servicios es limitada. A pesar de que las empresas de servicios también adquieren servicios, el volumen de operaciones de muchos sectores de servicios dependen en una parte importante de las empresas de manufacturas.

Segundo tipo de vínculo

La estructura del sector de fabricación de un país puede tener gran influencia en los tipos y la cantidad de servicios que se demanda, así como en el grado de refinamiento de estos servicios. Sin empresas de fabricación avanzadas y que tengan un modo progresista de pensar, por ejemplo, es difícil que lleguen a consolidarse empresas de programas informáticos refinados hechos, a medida o empresas de consultoría especializadas.

El segundo tipo de vínculo entre la fabricación y los servicios se da cuando la venta de un producto manufacturado crea demanda de servicios asociados.

La venta de ordenadores, por ejemplo puede provocar una demanda de servicios de programación a medida, de servicios de comunicación de datos y de servicios de formación.

Tercer tipo de vínculo

Es el inverso del anterior, la venta de determinados servicios, como la consultoría de ingeniería o de gestión puede generar una demanda de equipamiento y otros bienes manufacturados asociados.

El vínculo entre bienes manufacturados y servicios suele ser más intenso en las fases tempranas de la evolución de los subsectores de servicios y de fabricación de que se trate.

CAPITULO 3

LA NATURALEZA DE LA PLANEACIÓN¹²

Desde tiempos ancestrales, el hombre ha mostrado preocupación en conocer por anticipado aquello a que deberá enfrentarse en los días por venir. Como si de esa manera pudiera esquivar su destino en el caso de malos augurios; o bien, cuando se trata de buenas promesas, tranquilizarse y disfrutar por adelantado.

Desafortunadamente los oficios de adivinos han probado ser tan fascinantes como desacertados; en más de una ocasión, el encuentro con la realidad se ha traducido en la desilusión de vaticinios incumplidos.

Puede decirse que la idea de planear responde a esta lógica inquietud de la humanidad por conocer su futuro, aunque con un enfoque más activo que la simple espera de su ocurrencia. Lo que se busca con la planeación no es tan sólo el diseño de escenarios, sino la forma de alterarlos y sacarles el mayor provecho. Se trata, por tanto de planear el futuro en vez de padecerlo.

Es evidente que la planeación es un proceso de toma de decisiones; pero igualmente claro que la toma de decisiones no siempre equivale a la planeación. Sin embargo, son menos obvias las características que hacen de la planeación una clase especial de toma de decisiones.

Es peculiar en tres sentidos:

- 1.- La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de decisión anticipada.

Es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar antes de que se necesite actuar.

Si deseamos que exista cierto estado de cosas en un día futuro y lleva tiempo decidir lo que deba hacerse y la forma en que se hará, debemos de tomar decisiones necesarias antes de realizar alguna acción. Si estas decisiones pudieran tomarse rápidamente sin menoscabar la eficiencia, la planeación no se necesitaría.

- 2.- La planeación es necesaria cuando el hecho futuro que deseamos implica un conjunto de decisiones interdependientes; esto es, un sistema de decisiones.

Un conjunto de decisiones forma un sistema si el efecto de cada decisión sobre resultados del conjunto, depende de una o más de las decisiones restantes.

Algunas de éstas, en el conjunto de decisiones, pueden ser complejas, otras sencillas. Pero lo más complejo de la planeación se deriva de las interrelaciones de las decisiones más que las decisiones mismas; por ejemplo, al planear una

¹² Planeación Estratégica y Control Total de la calidad
Alfredo Aclo Tommasini
Orizaba, p. 44

casa, la decisión de ubicar la sala en un lugar específico, afecta la localización de cada uno de los otros cuartos y, por tanto, la funcionalidad general de la casa. Los conjuntos de decisiones que requieren planeación, tienen las siguientes características importantes:

- Son demasiado grandes como para manejar todas las decisiones al mismo tiempo. De allí que la planeación deba dividirse en etapas o fases que se desarrollan en secuencia por un organismo que toma las decisiones, o bien, simultáneamente por diferentes organismos, o por alguna combinación de esfuerzos simultáneos secuenciales. La planeación debe ser dividida en etapas o, dicho de otro modo, ella también debe planearse.
- El conjunto de decisiones necesarias no puede subdividirse en subconjuntos independientes. Por consiguiente, un problema de planeación no se puede dividir en problemas de subplaneación independientes, sino que deben estar relacionados entre sí.

Esto significa que las decisiones que se han hecho primero, en el proceso de planear, deben tenerse en consideración cuando se tomen decisiones posteriores en el mismo proceso, y que las decisiones anteriores deben revisarse a la luz de las que se adopten posteriormente. Esta es la razón por la cual debe realizarse la planeación antes de iniciar la acción.

Estas dos propiedades sistemáticas de la planeación explican por qué la planeación no es un acto, si no proceso, el cual no tiene una conclusión ni punto final natural.

Es un proceso que (idealmente) enfoca una "solución", pero nunca la alcanza en definitiva por dos razones.

Primero, no existe límite respecto al número de revisiones posibles a las primeras decisiones. No obstante ello, el hecho de que con el tiempo se realice la acción, hace necesario determinar lo que se tiene en un momento dado.

En Segundo lugar, tanto el sistema que se está planeando como el medio donde se ha de realizar, se modifican durante el proceso de planeación y, por ende, nunca es posible tener en consideración todos los cambios. La necesidad de actualizar y "mantener" un plan, deriva en parte de este hecho.

- 3.- La planeación es un proceso que se dirige hacia la producción de uno o más estados futuros deseados y que no es probable que ocurra a menos que se haga algo al respecto.

Así pues, la planeación se interesa tanto por evitar las acciones incorrectas como reducir los fracasos en aprovechar las oportunidades. Obviamente, si se cree que el curso natural de los acontecimientos ocasionará lo que se desea, no existe la necesidad de planear. Así pues, la planeación tiene un elemento optimista y otro pesimista.

El pesimismo consiste en la creencia de que a menos que se haga algo, no es probable que ocurra un estado futuro deseado.

El optimismo es la convicción de que puede hacerse algo para aumentar la probabilidad de que se logre alcanzar ese estado deseado.

Resumiendo, podemos decir que la planeación es un proceso que supone la elaboración y la evaluación de cada parte de un conjunto interrelacionado antes de que se inicie una acción, en una situación en la que se crea que a menos que se emprenda tal acción, no es probable que ocurra el estado futuro que se desea y que, si se adopta la acción apropiada, aumentará la probabilidad de obtener un resultado favorable.

FUNDAMENTOS PARA LA FORMULACIÓN DE PLANES ESTRATÉGICOS Y PRONÓSTICOS³⁰

Durante cientos de años, los individuos y las organizaciones han trabajado basándose en planes y pronósticos intuitivos. Sólo hasta el decenio de 1950 se popularizaron los enfoques formales. Desde entonces, estos enfoques se han puesto en práctica en los negocios, en el gobierno y en las instituciones no lucrativas.

Los defensores de los enfoques formales arguyen que una organización puede mejorar su efectividad si está en condiciones de pronosticar su medio ambiente, anticiparse a los problemas y desarrollar planes para responder a ellos. Sin embargo, la planeación y los pronósticos formales resultan actividades bastante costosas; esto hace poner en cuestión su superioridad sobre los planes y pronósticos informales. Además, los críticos del enfoque formal proclaman que introduce mucha rigidez y limita la creatividad.

La fig. 2 presenta el marco conceptual de trabajo de la planeación estratégica dentro de una empresa. Un reconocimiento del medio ambiente produce la información pertinente para el "Banco de datos" o sistema de información. Este deberá contener datos como reglamentos gubernamentales, los indicadores demográficos, las ventas de la industria, los recursos de la compañía y de sus competidores, e información sobre las tecnologías de producción disponibles.

El lado izquierdo de la figura analiza la planeación. Es posible utilizar una variedad de procesos de planeación. Los procesos de planeación se basan en la información del banco de datos (evidencia de la situación real) y también dependen de los pronósticos (evidencia de lo que va a suceder en el futuro). La flecha de dos puntas que va del "Banco de datos" a los "Procesos de planeación" indica que el proceso de planeación, en gran medida, ordena cuál es la información que se requiere. Se recomienda que la planeación se inicie con el proceso de planeación y no con la información.

El proceso de planeación produce un conjunto de planes. Estos describen objetivos y estrategias opcionales. Una estrategia se elige como base para una acción. En la práctica, las acciones realmente ejecutadas por compañía pueden presentar importantes desviaciones respecto a la estrategia intentada.

Las acciones conducen a resultados previstos e imprevistos.

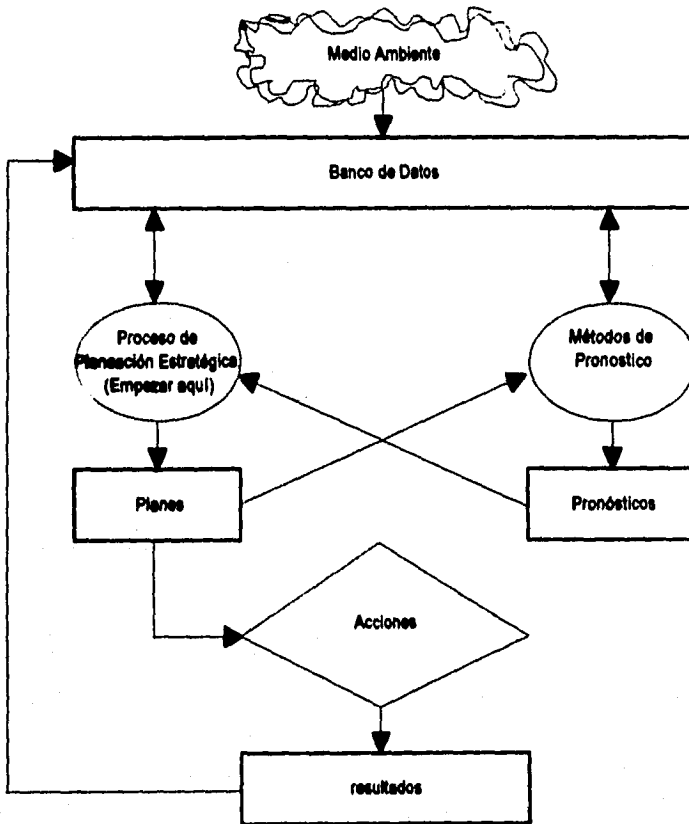
Un registro de tales resultados se conserva en el banco de datos.

El lado derecho de la figura 1 examina los pronósticos. En la elaboración de los pronósticos para una compañía es necesario contar con información acerca de las estrategias propuestas por ella (lo que se indica por la flecha que va de "Planes" a los "Métodos para la formulación de los pronósticos"). Por lo tanto, un

³⁰ Manual de Administración Estratégica
Kenneth J. Albert
Mc. Graw Hill
(The Wharton School, University of Pennsylvania 2-1, 2-2)

MARCO DE TRABAJO PARA LA PLANEACIÓN Y LOS PRONÓSTICOS FORMALES

FIG. 2



examen de los métodos para la formulación de los pronósticos ayudará a determinar cuál es la información que se requiere, lo cual se muestra por medio de la flecha que une al "Banco de datos" con los "Métodos para la formulación de pronósticos". ¿Qué sucedería si la compañía pusiese en vigor la estrategia A y se desarrolla el medio ambiente X? ¿Qué probabilidades hay de que se presente el medio ambiente X? ¿Qué tanta confianza podemos tener en nuestro pronóstico? Más adelante estos pronósticos se utilizarán como inputs del proceso de planeación.

Adviértase las distinciones entre pronósticos y planeación:

La Planeación proporciona las estrategias con base en determinados pronósticos, en tanto los pronósticos estiman resultados con base en el plan. La planeación se refiere a lo que la compañía debería hacer. Los pronósticos se refieren a lo que sucedería si la compañía trata de poner en práctica determinada estrategia en un posible medio ambiente. Los pronósticos también ayudan a determinar la probabilidad de que se presenten determinados medios.

DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica formal implica un proceso escrito explícito para la determinación de los objetivos de la compañía a largo plazo, la generación de estrategias opcionales con las cuales cumplir esos objetivos, la evaluación de esas estrategias y un procedimiento sistemático para controlar los resultados.

Cada uno de esos pasos del proceso de planeación deberá ir acompañado por un procedimiento explícito para conseguir el compromiso. Este proceso se encuentra resumido en la fig. 3. Las flechas sugieren cuál es la mejor secuencia a seguir. La necesidad de compromiso es importante en todas las fases.

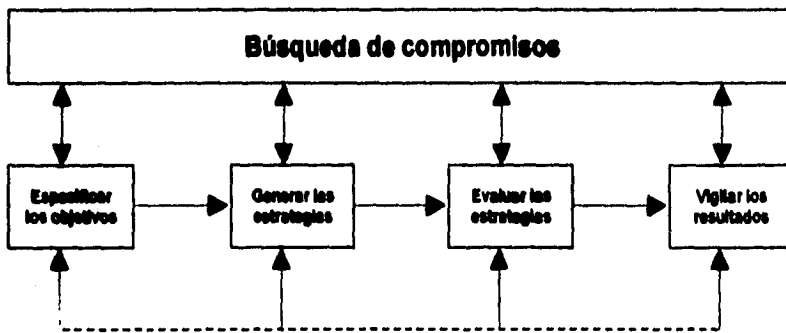
La especificación de los objetivos deberá hacerse antes de general las estrategias, las cuales, a su vez, deberán terminarse antes de la evaluación. Sólo al final viene el paso de control. La línea punteada indica que, hasta cierto punto, el proceso es iterativo. Por ejemplo, la evaluación puede requerir un regreso a la generación de nuevas estrategias o el control puede traer consigo una nueva evaluación de aquéllas. Este análisis es prescriptivo; sugiere la forma en que la planeación debería llevarse a cabo.

ESPECIFIQUE LOS OBJETIVOS

La planeación formal debe iniciarse con la identificación de los objetivos últimos de la organización. Con frecuencia, las compañías confunden sus objetivos (qué desean y para cuándo) con sus estrategias (cómo van a alcanzar los objetivos).

Por ejemplo, suponga que una compañía desea general dinero para sus accionistas. Para lograrlo decide perforar un túnel a través de una montaña para

EL PROCESO DE PLANEACIÓN
FIG. 3



cobrar el correspondiente peaje a los automovilistas. Planean terminar el túnel en cinco años. Durante la perforación de la montaña descubren un filón de oro. Para extraer el oro, las actividades de perforación del túnel tienen que suspenderse. ¿Debe la compañía proseguir su objetivo de generar dinero o debe aferrarse a su estrategia de construcción? ¿Qué haría usted?

El análisis y establecimiento de los objetivos han sido considerados, durante mucho tiempo, un paso primordial de la planeación estratégica formal. Los planificadores informales pocas veces dedican mucho trabajo a este paso. Por ejemplo, en el resumen de Baker (1957) sobre el modelo Edsel, menos de 1% de su planteamiento trata de los objetivos.

Las dificultades del establecimiento de los objetivos pueden facilitarse mediante el uso de una consultoría externa que ayude al grupo a enfocarse exclusivamente en los objetivos. El problema también puede enfrentarse cuestionando cuáles son los resultados que podría definir una actuación exitosa de la empresa, durante los próximos veinte años. En esta etapa no debe preocupar, en lo absoluto, cómo se alcanzarán tales objetivos.

Las compañías persiguen muchos objetivos y los planificadores deberán reconocer explícitamente todos los objetivos importantes del sistema. Una forma que ayude asegurar que el análisis de los objetivos sea fácil de entender consiste en utilizar el enfoque del miembro del grupo de interés.

Esto implica listar todos aquellos grupos que de alguna manera han contribuido a los recursos de la empresa y después se da una descripción de los objetivos de cada uno de estos grupos.

Después de ello deberá llevarse a cabo un análisis de las fortalezas y las debilidades. Esto trae consigo un inventario de los recursos (financieros, de comercialización, producción, etc.) de la organización: qué tienen en este momento y qué planean llegar a tener. De esa forma se trazarán los objetivos en base a lo que se desea (análisis de miembro del grupo de interés) y a lo que es factible (análisis de fortalezas y debilidades).

La declaración escrita de los objetivos deberá empezar con los objetivos últimos. Esos objetivos generales se traducirán en objetivos más específicos, en forma que cada responsable de la toma de decisiones pueda advertir cómo le sería posible contribuir a los objetivos generales. Además de ser específicos, estos objetivos deberán ser mensurables. Los objetivos deberán incluir declaraciones de que se desea y cuándo. De esa manera, el departamento de mercadeo podrá referirse al manual de planeación para determinar su rol en el cumplimiento de los objetivos generales de la compañía.

Uno de los peligros al planificar proviene de que los objetivos pueden llegar a confundirse con las estrategias. Por ejemplo, una compañía puede decidir que una estrategia, para cumplir mejor con las necesidades de sus miembros del grupo de interés consiste en incrementar su participación en el mercado durante los próximos cinco años, pero esta estrategia puede, equivocadamente, confundirse con un objetivo por el departamento de mercadeo. Cinco años más tarde ese departamento puede seguir persiguiendo la participación en el

mercado, aun cuando entonces ya sea perjudicial para los objetivos de la compañía. (Podrían seguir perforando el túnel sin preocuparse por el oro.)

Los defensores de la planeación informal arguyen que los objetivos especificados por escrito crean problemas políticos dentro de las organizaciones. Los objetivos vagos permiten mayor flexibilidad en las acciones. Los directivos con orientación política a menudo prefieren que los objetivos no estén declarados. Sin embargo, la evidencia extraída de los estudios sobre comportamiento organizacionales sugiere que los objetivos explícitos y específicos ofrecen una ventaja sustancial, sobre todo cuando se utilizan juntamente con los demás pasos de la planeación.

Una vez hayan sido especificados los objetivos, los planificadores podrán pasar al desarrollo de estrategias.

GENERE ESTRATEGIAS OPCIONALES

Una estrategia es una declaración de la forma en que los objetivos deberán alcanzarse. Las estrategias deberán subordinarse a los objetivos; es decir, sólo tendrán importancia en la medida en que ayuden a alcanzar los objetivos. Este consejo resulta obvio y sin embargo casi siempre se pasa por alto. La generación de estrategias opcionales ayuda a evitar este problema: reconoce explícitamente que los objetivos pueden cumplirse de muchas maneras.

Primero, las estrategias deberán enunciarse en términos generales. Las estrategias más promisorias deberán explicarse con mayor detalle. El proceso de planeación no termina en tanto la compañía no cuente cuando menos con una estrategia operacional (y de preferencia más de una). Una estrategia operacional describe:

1. Las tareas que tendrán que llevarse a cabo
2. Quién es responsable de cada tarea
3. Cuándo debe iniciarse y terminarse cada tarea
4. Los recursos (tiempo y dinero) disponibles para cada tarea
5. La forma en que las tareas se relacionan entre sí. Esta estrategia operacional se convierte en base de las acciones de diferentes funciones de la empresa: finanzas, personal, producción y mercadeo.

Las estrategias opcionales pueden mejorar la adaptabilidad de la organización de dos maneras. Primero, examinando las opciones en forma explícita es probable que la organización encuentre alguna estrategia que sea superior que la que tiene actualmente en vigor. Segundo, debido a que el medio ambiente puede cambiar, si ya tiene preparados planes opcionales (de contingencia), la organización está en posición para responder con éxito. Opcionalmente puede escoger una estrategia que cumpla sus propósitos aun en el caso de que cambie el medio ambiente.

En ocasiones, las organizaciones tienen dificultades para desarrollar estrategias opcionales para enfrentar medios ambientes desfavorables (amenazas).

Una técnica que puede ayudar a las organizaciones a resolver este problema es el empleo de un "escenario". Consiste en que los responsables de la toma de decisiones redacten descripciones del futuro de sus compañías. Pueden describir un escenario que plantee qué sucedería a la compañía si se cumpliera esa amenaza, tomando en cuenta la estrategia actual. Después podrían describir el futuro que desearían tener. ¿Cómo les gustaría que fuera la compañía? En ese momento la pregunta se transforma en: "¿Qué se debería hacer para lograr este tipo de futuro?" Es posible tomar en cuenta el cambio de los recursos de la organización o el empleo de estrategias opcionales.

El desarrollo de escenarios implica creatividad dentro de la organización. Para hacer surgir esa creatividad resultan provechosas las sesiones de "tormentas de ideas".

LOS MÉTODOS DE PRONOSTICO

Se presentara una descripción general de los distintos métodos que pueden utilizarse para la formulación de pronósticos.

Hay una serie de esquemas para clasificar los métodos de pronóstico. Estos esquemas se basan en el tipo de datos que se usan, el tipo de personal que realiza el pronóstico o el grado de complejidad de los métodos usados para analizar las cifras.

El esquema que se emplea a continuación se basa en los métodos usados para el análisis de los datos.

MÉTODO SUBJETIVO CONTRA MÉTODO OBJETIVO

Los métodos subjetivos son aquellos en los que los procesos empleados para analizar los datos no han sido perfectamente definidos. También se les conoce como métodos implícitos, informales, clínicos o intuitivos. Pueden estar basados en procesos simples o complejos y pueden utilizarse información objetiva o subjetiva como input. Los métodos subjetivos se pueden respaldar con muchos o con ningún análisis formal, pero el punto crítico radica en que el analista formula el pronóstico mentalmente. Por ejemplo, se podría pedir a los directivos que formularan su pronóstico de ventas de automóviles para los próximos cinco años; se les proporcionaría toda la información que pidieran pero los pronósticos finales que presentarían se habrían producido mentalmente.

Los métodos objetivos son aquellos que se utilizan procesos bien definidos para analizar los datos. En forma ideal, se encuentran tan bien especificados que otros analistas podrían repetirlos y obtendrían los mismos pronósticos.

También se les llama métodos explícitos, estadísticos o formales. Pueden estar basados en procesos simples o complejos y pueden utilizar información subjetiva o objetiva como input. Pueden respaldarse con muchos o ningún análisis formal, pero el factor crítico es que los inputs se convierten en pronósticos mediante un proceso que puede ser repetido por otros analistas. Además el proceso de pronóstico puede programarse en una computadora. Un ejemplo sería un modelo econométrico para pronosticar las ventas de la industria automotriz.

MÉTODOS INGENUOS CONTRA MÉTODOS CAUSALES

Una serie continua de causalidad existe en los modelos de pronóstico. En el extremo ingenuo no se efectúa ningún planteamiento acerca de la causalidad (las ventas de automóviles pueden registrarse en relación al tiempo y puede proyectarse la tendencia). En el extremo causal, el modelo puede incluir muchos factores (el ingreso real per capita, el precio real de la gasolina, el precio real de los automóviles, la población y el precio real de los medios sustitutos de transporte).

Los métodos causales son más complejos que los ingenuos. Ante todo, es necesario recabar información sobre los factores causales. A partir de estos datos se obtienen estimaciones sobre las relaciones causales. Estas estimaciones deberán ajustarse para que resulten pertinentes frente al horizonte que se ha de pronosticar. Después es necesario pronosticar los cambios en las variables causales y, por último, los pronósticos de las variables causales y sus relaciones se utilizan para calcular el pronóstico global.

Los métodos causales tienen valor obvio para la planeación. Pueden emplearse en cualquiera de sus fases. Sin embargo, los métodos ingenuos pueden usarse en ciertas fases. Por ejemplo, los métodos ingenuos pueden emplearse para elaborar pronósticos de los factores medioambientales.

MÉTODOS LINEALES CONTRA MÉTODOS DE CLASIFICACIÓN

Los métodos que son objetivos y que dependen de la causalidad pueden clasificarse según su uso en métodos lineales o en métodos de clasificación. Por lo general, esta decisión sólo tiene un efecto muy pequeño sobre la exactitud. Ante todo depende de la conveniencia y la disponibilidad de los datos (los métodos de clasificación normalmente requieren de muchos datos).

El método lineal se basa en nuestra forma normal de pensar en la causalidad: "Si X va para arriba, eso causará que Y también lo haga, pero en proporción determinada". Se busca la forma de encontrar las relaciones lineales entre X e Y. Los métodos lineales se emplean porque resulta más fácil trabajar con modelos en los términos pueden combinarse utilizando operaciones aritméticas simples. Así, es posible predecir las ventas de automóviles pronosticando los cambios en los ingresos y los precios y, después, multiplicándolos por sus relaciones con las ventas de automóviles.

El método de clasificación agrupa a las unidades a que presenten comportamientos similares. Se espera que estos grupos o segmentos reaccionen en forma similar. Por ejemplo, para pronosticar las ventas de automóviles, un segmento podría ser "familia de los miembros, edad del jefe de familia entre 65 y 75 años, ingresos bajos, viviendo en un departamento de una gran ciudad, cerca de un medio masivo de transportación". Otro segmento podría ser "familia de cinco miembros, edad del jefe de familia entre 25 y 35 años, ingresos altos, viviendo en una casa de los suburbios, no cerca de un medio masivo de

transportación". Es de esperar que las personas comprendidas en cada segmento tengan un comportamiento similar en lo que se refiere a la compra de automóviles, pero los segmentos difieren substancialmente entre sí (bajas compras de autos en el primer grupo, altas en el segundo). Para realizar una predicción empleando el método de clasificación, los pronósticos estarían formados por la población de cada segmento así como por sus comportamientos. Estos se combinan para obtener un pronóstico de las ventas de autos por cada segmento. Al sumar los resultados de todos los segmentos se consigue un pronóstico global (por ejemplo, las ventas totales de la industria). El enfoque de clasificación resulta muy útil cuando los grupos difieren mucho entre sí.

EL ÁRBOL DE LA METODOLOGÍA

El árbol de la metodología fig. 4 se emplea para resumir los planteamientos anteriores sobre la selección de un método de pronóstico. La primera decisión que hay que tomar es si conviene más un método subjetivo o uno objetivo. La rama "subjetivo" conduce a la "hoja" de "juicio", la cual a su vez presenta una extensión llamada "adecuación". Esta implica el desarrollo de un método objetivo para duplicar los pronósticos de juicio, que puede hacerse pidiendo a los jueces que especifiquen las reglas que emplearon para formular sus pronósticos. A la inversa, es posible analizar estadísticamente los pronósticos de juicio y los datos utilizados por los jueces para deducir las reglas que emplearon. El modelo de adecuación puede entonces emplearse para formular los pronósticos.

La rama objetiva ofrece una serie de enfoques para elaborar pronósticos.

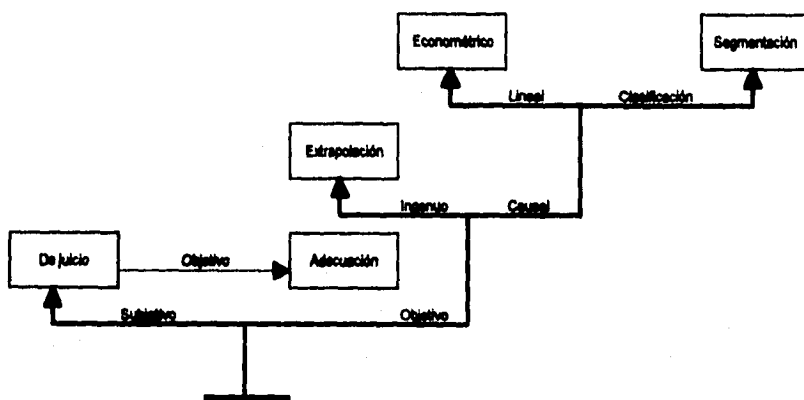
Aquí hay que decidir si es más conveniente usar un método ingenuo o un método causal. La rama "ingenuo" conduce al "método de extrapolación".

El empleo de la rama "causal" requiere una decisión edicionai: ¿Debe usarse un método lineal o uno de clasificación? La rama "lineal" conduce a los "métodos econométricos" y la rama "clasificación" conduce a los "métodos de segmentación".

El grosor de las ramas del árbol de la metodología nos indica cuáles son las decisiones más importantes en la selección de un método para pronosticar. Las "hojas" del árbol (cuadros) pueden emplearse como una lista de comprobación para la selección de un método.

ÁRBOL DE LA METODOLOGÍA DE PRONÓSTICOS

FIG. 4



ADECUACIÓN DEL MÉTODO PARA PRONOSTICAR LA SITUACIÓN

Los métodos formales de pronóstico ayudan a la planeación de dos maneras. Primero, pueden mejorar la precisión de los pronósticos que se podrían obtener por medio de los métodos informales, por lo cual se reduce el grado de incertidumbre. Segundo, pueden brindar mejores estimaciones del grado de incertidumbre (riesgo).

Se necesitan mayor precisión y mejores estimaciones de los riesgos para las distintas fases de los procesos de planeación y elaboración de pronósticos. Estas necesidades se describen a continuación, empezando por las del pronóstico del medio ambiente.

Los pronósticos del medio ambiente resultan de mucha utilidad como input para la planeación estratégica. La identificación de las posibles condiciones del medio ambiente y un pronóstico de las probabilidades de que se dé cada una de estas condiciones, pueden hacer surgir ideas sobre cuáles podrían ser las estrategias que la compañía debería tomar en cuenta.

Los pronósticos del medio ambiente también pueden ayudar a elaborar mejores predicciones en la industria (la demanda total para una clase de productos en un mercado determinado). Los pronósticos de la industria pueden calcularse para cada una de las posibles condiciones del medio ambiente, así como para los diferentes supuestos acerca del futuro comportamiento de las compañías que forman la industria. Se podrían requerir pronósticos para cada uno de los principales productos y mercados de la compañía.

Entonces, la compañía puede pronosticar cuáles son las acciones que va a establecer. En forma ideal, la mejor estrategia de la compañía va a traducirse directamente en acciones. Sin embargo, la estrategia real (acciones) con frecuencia difiere de la estrategia propuesta por problemas de comunicación, falta de interés, oposición a la estrategia por parte del personal de la compañía, insuficientes recursos de ésta o por una decisión de hacer abortar la estrategia debido a cambios en el medio ambiente (como un cambio en la tecnología disponible).

Las acciones de la compañía también pueden verse influidas por las acciones de competidores. Por ello, resulta útil pronosticar la forma en que los competidores podrían reaccionar a los cambios del medio ambiente. Para las industrias que no son fuertemente competitivas (es decir, para la mayor parte de los casos), también resulta bueno tratar de pronosticar la forma en que los competidores reaccionarían ante un importante cambio estratégico por parte de la compañía.

Los pronósticos de las acciones (y reacciones) de una compañía y sus competidores pueden servir para pronosticar la participación del mercado de la compañía. De esa forma, pueden calcularse los pronósticos de ventas, multiplicando el porcentaje de participación del mercado pronosticado por el pronóstico del total de la industria. Esto deberá hacerse para cada uno de los principales mercados de productos.

Los costos también deben pronosticarse. Dependen, sobre todo, de los cambios del medio ambiente, de las acciones emprendidas por la compañía y por el nivel de sus ventas.

La compañía en este momento ya está en condiciones de pronosticar sus resultados. Los pronósticos de ventas y de costos permiten pronosticar las utilidades. También es posible examinar los pronósticos de costos y utilidades de cada miembro del grupo de interés de la compañía.

Esta lista de las necesidades de pronósticos para la planeación de la compañía se resume en la fig. 5. Esta no es más que el detalle del cuadro de "Pronósticos" que aparecen en la figura 2. Se inicia con los pronósticos del medio ambiente, continúa hacia abajo pasando por las demás áreas, hasta obtener los pronósticos de resultados de la organización. Las puntas de flecha más gruesas indican la secuencia preferencial. Las puntas de flecha más finas señalan que podría llegar a requerirse un retroceso.

MEDIO AMBIENTE

Los pronósticos del medio ambiente se necesitan porque ayudan a formular la estrategia de la compañía. es importante que los métodos de pronóstico identifiquen primero las posibles condiciones del futuro. Para esto puede resultar muy útil una sesión de "tormenta de ideas" llevada a cabo por un conjunto de expertos.

Deberá presentarse especial cuidado a las más importantes de estas posibles condiciones. La importancia se juzgará no sólo por la probabilidad del cambio ambiental, sino también por el efecto potencial sobre la compañía si llegara a ocurrir. El uso de métodos racionales estructurados ofrece un evidente punto de partida para sopesar la probabilidad de sucesos. Sin embargo, también puede ser útil la extrapolación de eventos similares en el pasado.

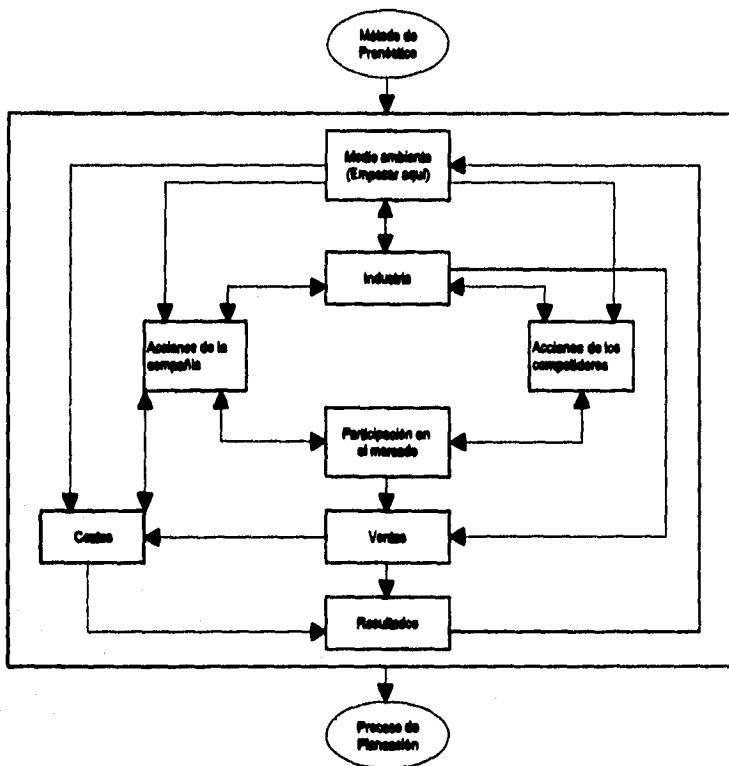
Un cambio en el medio ambiente puede afectar en forma directa las acciones de la compañía (p.ej. en las leyes sobre exportación) o afectar a la compañía en forma indirecta por su efecto sobre la industria (p. ej. incremento en los costos de los energéticos).

Sorprendentemente, la exactitud de los pronósticos de la industria no depende en alto grado de la exactitud del pronóstico del medio ambiente. Es de esperar que esta generalización no resulte cierta en el caso de cambios muy drásticos en el medio ambiente, como guerras, depresiones, escasez, controles gubernamentales o importantes innovaciones tecnológicas; pero, por lo general, no son necesarios los pronósticos muy precisos del medio ambiente para elaborar los pronósticos de la industria.

Es de sumo interés determinar cuáles son los factores relevantes del medio ambiente que pueden afectar a la industria. También resulta capital prever la dirección del cambio de los factores importantes y calcular predicciones "aproximaciones correctas" de la magnitud de los cambios de tales factores. En relación a la dirección del cambio de los factores ambientales, sólo deberán

LA NECESIDAD DE LOS PRONÓSTICOS EN LA PLANEACIÓN DE UNA COMPAÑÍA

FIG. 5



considerarse las tendencias generales, no los ciclos. Fuera de los sucesos recurrentes debidos a las estaciones del año (estacionalidad), los ciclos han sido de poco valor para mejorar la exactitud de los pronósticos. ¿La razón? Es necesario prever también las fases (fechas) de los ciclos. Si las fechas están equivocadas pueden ocurrir graves errores.

Existe mucha información acerca de las tendencias del medio ambiente. Los factores más importantes aparecen publicados en los periódicos, las revistas y los boletines financieros. El problema no es la falta de datos: es más bien la forma de utilizarlos. A menudo las compañías emplean mucho tiempo y dinero tratando de recabar información sobre el medio ambiente que confirme sus creencias o sospechas. Con frecuencia olvidan la información negativa o "desconfirmadora" que se puede obtener con facilidad. Por ello, parece útil limitar drásticamente el presupuesto para la recopilación de información sobre el medio ambiente. Son muy escasas las ocasiones en que se puede esperar que la información adicional tenga algún efecto positivo de importancia sobre la toma de decisiones.

Este consejo sobre los pronósticos ambientales es contraintuitivo, por regla general las personas creen que los mejores pronósticos sobre el medio ambiente son de mayor valor para la compañía. Es por ello que las empresas emplean tanto tiempo y dinero tratando de conseguir "mejores pronósticos". Por ejemplo, muchas compañías compran pronósticos econométricos para conseguir información a corto plazo sobre el PNB, los índices inflacionarios y el desempleo. Esta costumbre está muy extendida a pesar de que existe poca evidencia de que estos pronósticos son mejores que otras opciones más baratas, como las extrapolaciones o los pronósticos preparados por un grupo de expertos.

INDUSTRIA

Después de haber preparado los pronósticos sobre el medio ambiente, la compañía deberá elaborar los pronósticos de la industria. En algunos casos éstos pueden haber sido preparados por terceros.

Las desventajas de los pronósticos preparados por terceros son:

1. Probablemente no emplean las definiciones producto-mercado que tiene relevancia para la compañía.
2. Existe un intervalo entre el tiempo en que se prepara el pronóstico y la fecha en que se publica.
3. Los pronósticos no se actualizan con suficiente frecuencia
4. Las fuentes originales a menudo no ofrecen suficiente información sobre los supuestos que respaldan los pronósticos.

Muchas de las equivocaciones de los pronósticos de las industrias se deben a errores en la estimación de las condiciones actuales: ¿cuáles son las ventas de la industria en este momento? Por ello, un consejo útil (pero casi siempre olvidado) consiste en dividir el problema de la elaboración de pronósticos en dos "subproblemas". Primero, estime el nivel de ventas actual. Después, utilícese métodos para pronosticar los cambios a lo largo del periodo por pronosticar.

El pronóstico es la suma de las ventas actuales más los cambios en las ventas durante el periodo por pronosticar.

Los pronósticos resultantes de la industria pueden utilizarse como input del proceso de planeación. Por ejemplo, pueden requerirse distintas estrategias, dependiendo de si la empresa se encuentra en una industria en crecimiento o en recesión.

ACCIONES DE LA COMPAÑÍA

Los pronósticos del medio ambiente y de la industria pueden utilizarse, juntamente con las estrategias propuestas para la compañía, para predecir las acciones que deberían llevarse a la práctica. Es decir, ¿cómo se verá en la práctica la estrategia seleccionada? Los pronósticos se facilitan si la compañía toma en consideración estrategias bien definidas y operables, si el personal de la compañía se encuentra amplia y firmemente comprometido a cumplir con la puesta en práctica de la estrategia y si la compañía cuenta con los recursos adecuados.

ACCIONES DE LOS COMPETIDORES

La estrategia de una compañía a menudo depende de las acciones de sus competidores, pero no es muy probable que éstos informen cuáles son sus intenciones. En muchos casos bastaría pronosticar las acciones de los competidores utilizando el benchmarking. Al realizar lo anterior, es posible, al mismo tiempo, hacer un pronóstico de los recursos de los competidores.

PARTICIPACIÓN DE MERCADO

Dadas las acciones pronosticadas para la compañía y sus competidores, ¿cuál es la participación en el mercado que la compañía puede esperar?

Para pequeños cambios en la estrategia puede resultar suficiente hacer una extrapolación de la participación de la compañía en el mercado.

Para cambios importantes en la estrategia puede ser útil el empleo de modelos econométricos. Esto presupone que se cuenta con información acerca de la variable dependiente (por ejemplo, las ventas) y de los aspectos clave de la estrategia.

COSTOS

Ahora la compañía se encuentra en condiciones de pronosticar sus costos. Un pronóstico explícito de los costos deberá elaborarse para cada estrategia dada y para cada uno de los miembros del grupo de interés más importantes.

Los pronósticos de costos pueden utilizarse para evaluar las estrategias (y de allí que se hayan dibujado flechas de dos puntas entre los "Costos" y las "Acciones de la compañía" en la figura 5. ¿En qué punto los futuros costos de la compañía serán más bajos que los de la competencia?

Los pronósticos de costos dependen del medio ambiente, de las acciones emprendidas por la compañía y de sus ventas. Por ello los pronósticos de estas tres áreas deberán formularse antes de elaborar los pronósticos de costos.

PRONOSTICO DE VENTAS

Una vez terminados, los pronósticos de participación del mercado y la industria permiten calcular los pronósticos de ventas. Si ya ha sido estimado el grado de incertidumbre, tanto el pronóstico de la participación del mercado, como del pronóstico de la industria, éstos pueden emplearse para estimar la incertidumbre del pronóstico de ventas.

RESULTADOS

Mediante el uso de los pronósticos de los pasos anteriores, es posible emprender los cálculos de los pronósticos de costos y utilidades de cada estrategia.

Los pronósticos deberían examinar no sólo los resultados esperados de una estrategia dada, sino también la incertidumbre. ¿Cuáles son los resultados más favorables y los más desfavorables que podrían llegar a suceder? Más aún, deberían plantear la forma en que la estrategia se podría comportar en diferentes medios ambientes.

Estos pronósticos de los resultados van a servir de base para la selección entre varias estrategias. ¿Cómo se comportan en comparación con los objetivos originales? Si ninguna de las estrategias resulta aceptable, lo más conveniente es volver al proceso de planeación para generar mayor número de estrategias.

ESTRATEGIAS COMPETITIVAS²¹

La esencia de la formulación de una estrategia competitiva para las empresas consiste en relacionar a una empresa con su medio ambiente. Aunque el entorno relevante es muy amplio y abarca tanto fuerzas sociales como económicas, el aspecto clave del entorno de la empresa es el sector o sectores industriales en los cuales compete.

(Cuando se hable de sector industrial, se incluye empresas de manufacturas y de servicios. Ya que las fuerzas competitivas a las que se encuentran sujetas, son semejantes.)

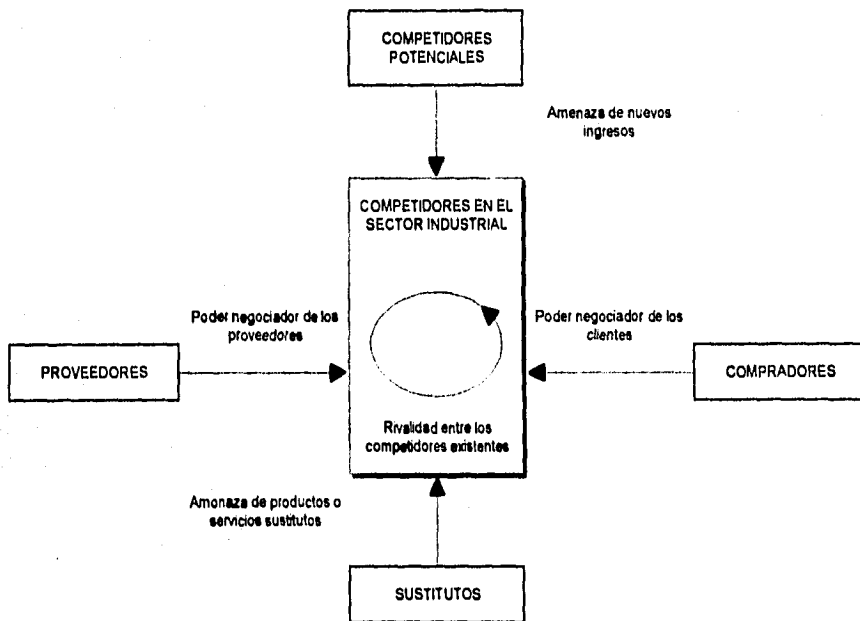
La situación de la competencia en un sector industrial depende de cinco fuerzas competitivas básicas, que se muestran en la fig.6. La acción conjunta de estas fuerzas determina la rentabilidad potencial en el sector industrial, en donde el potencial de utilidades se mide en términos de rendimiento a largo plazo del capital invertido.

La estrategia competitiva de como emprender acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en un sector industrial, para enfrentar con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener así un rendimiento superior sobre la inversión para la empresa, se a podido identificar tres estrategias genéricas consistentes para lograrlo (que pueden ser usadas una a una o en combinación) para crear dicha posición defendible a largo plazo y sobresalir por encima de los competidores en el sector industrial.

²¹ Estrategia Competitiva
Michael E. Porter
CECSA 2.1, 2.2

FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA EN UN SECTOR INDUSTRIAL

FIG. 6



TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Al enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, hay tres estrategias genéricas de éxito potencial para desempeñarse mejor que otras empresas en el sector industrial:

1. Liderazgo general en costos
2. Diferenciación
3. Enfoque o alta segmentación.

Las estrategias genéricas son tácticas para superar el desempeño de los competidores en un sector industrial; en algunas estructuras industriales significará que todas las empresas pueden obtener elevados rendimientos, en tanto que en otras, el éxito al implantar una de las estrategias genéricas puede ser lo estrictamente necesario para obtener rendimientos aceptables en un sentido absoluto.

LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS

La primera estrategia, que ha sido muy común en la década de 1970 consiste en lograr el liderazgo total en costos en un sector industrial mediante un conjunto de políticas orientadas a este objetivo básico.

El liderazgo en costos requiere la construcción agresiva de instalaciones capaces de producir grandes volúmenes en forma eficiente, de vigoroso empeño en la reducción de costos basados en la experiencia, de rígidos controles de costo y de los gastos indirectos, evitar las cuentas marginales, y la minimización de los costos en áreas como investigación y desarrollo, servicio, fuerzas de ventas, publicidad, etc. Esto requiere de una fuerte atención administrativa al control de costos para alcanzar estos fines. El bajo costo con relación a los competidores es el tema que recorre toda la estrategia, aunque calidad, el servicio y otras áreas no pueden ser ignoradas.

Teniendo una posición de costos bajos se logra que la empresa obtenga rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, a pesar de la presencia de una intensa competencia. Su posición en costos da a la empresa una defensa contra la rivalidad entre competidores, ya que sus costos más bajos significan que todavía puede obtener rendimientos después de que sus competidores se deshicieron de sus utilidades por la fuerte competencia. Una posición de bajos costos defiende a la empresa contra los compradores poderosos, ya que los compradores sólo pueden ejercer poder para hacer bajar los precios, al nivel del competidor que le sigue en eficiencia. El costo bajo proporciona defensas contra los proveedores poderosos dando más flexibilidad para enfrentarse a los aumentos de costos de insumos. Los factores que conducen a una posición de

bajo costo por lo general también ponen substanciales barreras de ingreso en términos de economías de escala o ventajas de costo.

Por último, una posición de costo bajo por lo general coloca a la empresa en una posición favorable con relación a sus competidores en el sector industrial frente a los posibles sustitutos. En consecuencia, una posición de bajo costo protege a la empresa contra las cinco fuerzas competitivas porque la negociación sólo puede continuar para erosionar las utilidades hasta que las del competidor que siga en eficiencia sean eliminadas, y debido a que los competidores menos eficientes serán los primeros en sufrir ante las presiones competitivas.

Alcanzar una posición general de bajo costo suele requerir una elevada participación en el mercado u otras ventajas, como el acceso favorable a las materias primas.

DIFERENCIACIÓN

La diferenciación del producto o servicio que ofrece la empresa, creando algo que sea percibido en el mercado como único. Los métodos para la diferenciación pueden tomar muchas formas: diseño o imagen de marca (Por ejemplo, Mercedes en automóviles), en tecnología, en características muy particulares; en servicio al cliente, cadena de distribuidores, o en otras dimensiones.

Debe subrayarse que la estrategia de diferenciación no permite que la empresa ignore los costos, sino más bien estos no son el objetivo estratégico primordial.

La diferenciación, si se logra, es una estrategia viable para devengar rendimientos mayores al promedio en un sector industrial, ya que crea una posición defendible para enfrentarse a las cinco fuerzas competitivas, aunque en una forma distinta a la del liderazgo en costos. La diferenciación proporciona un aislamiento contra la rivalidad competitiva, debido a la lealtad de los clientes hacia la marca y a la menor sensibilidad al precio resultante. También aumenta utilidades, lo que evita la necesidad de una posición de costo bajo. La resultante lealtad del cliente y la necesidad del competidor para salvar el carácter único, proporciona barreras de ingreso. La diferenciación produce márgenes más elevados para tratar con el proveedor, y claramente mitiga el poder del comprador, ya que los compradores carecen de alternativas comparables y por lo tanto son menos sensibles al precio. Por último, la empresa que se ha diferenciado para alcanzar la lealtad del cliente estará mejor posicionada frente a los posibles sustitutos que sus competidores.

Alcanzar la diferenciación impide a veces obtener una elevada participación en el mercado. A menudo requiere de una percepción de exclusividad que es incompatible con una participación alta en el mercado.

ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

La última estrategia genérica consiste en enfocarse sobre un grupo de compradores en particular, en un segmento de la línea del producto, o en un mercado geográfico; igual que la diferenciación, el enfoque puede tomar varias formas. Aunque las estrategias de bajo costo y de diferenciación están orientadas a lograr sus objetivos ampliamente dentro del sector, toda la estrategia del enfoque está construida para servir muy bien a un objetivo en particular, y cada política funcional está formulada teniendo esto en mente. La estrategia se basa en la premisa de que la empresa puede así servir a su estrecho objetivo estratégico con más efectividad o eficacia que los competidores que compiten en forma más general. Como resultado, el empresa logra ya sea la diferenciación por satisfacer mejor las necesidades de un objetivo en particular, o costos inferiores al servir a este, o ambos. Aun cuando la estrategia del enfoque no logra el bajo costo o la diferenciación desde la perspectiva del mercado en su totalidad, alcanza una o ambas de estas posiciones frente al objetivo de su mercado limitado. La diferencia entre las tres estrategias genéricas se muestra en la fig. 7.

La empresa que logra una alta segmentación también está en condiciones de alcanzar rendimientos mayores al promedio para su sector industrial. Su enfoque significa que, o bien, tiene una posición de costo bajo con su objetivo estratégico, o la alta diferenciación, o ambas.

OTROS REQUISITOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Las tres estrategias genéricas difieren en otras dimensiones distintas además de las diferencias funcionales antes observadas. El éxito en su implantación requiere diferentes recursos y habilidades. Las estrategias genéricas también implican diferentes arreglos organizacionales, procedimientos de control y sistemas de incentivos. Como resultado, la dedicación constante a una de las estrategias como objetivo primario es generalmente necesaria para alcanzar el éxito. Algunas de las implicaciones comunes de las estrategias genéricas en estas áreas son:

LAS TRES ESTRATEGIAS GENÉRICAS

FIG. 7

		VENTAJA ESTRATEGICA	
		Exclusividad percibida por el cliente	Posición de costo bajo
O B J E T I V O	Todo un sector industrial	DIFERENCIACIÓN	LIDERAZGO GENERAL EN COSTOS
	Sólo a un segmento en particular en	ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN	
E S T R A T E G I C O			

**ESTRATEGIA
GENÉRICA**

**HABILIDADES Y RECURSOS
NECESARIOS**

**REQUISITOS ORGANIZA-
CIONALES COMUNES**

**Liderazgo Total
en Costos**

**Inversión constante de capital
y acceso al capital
Habilidad en la Ing. del proceso
Supervisión intensa de la mano
de obra
Productos diseñados para
facilitar su fabricación
Sistemas de distribución de
bajo costo**

**Rígido control de costos
Reportes de control fre-
cuentes y detallados
Organización y respon-
sabilidades estructuradas
Incentivos basados en al-
canzar objetivos estricta-
mente cuantitativos**

Diferenciación

**Fuerte habilidad de comer-
cialización
Ingeniería del producto
Instinto creativo
Fuerte capacidad en la
investigación básica
Reputación empresa-
rial de liderazgo tecnoló-
gico y de calidad

Larga tradición en el
sector industrial o una
combinación de habili-
dades únicas derivadas
de otros negocios
Fuerte cooperación de
los canales de distribu-
ción**

**Fuerte coordinación entre
las funciones de Invest. y
Desarrollo, desarrollo del
producto y comercializa-
ción
Mediciones e incentivos
subjetivos en vez de
medidas cuantitativas
Fuerte motivación para
allegarse trabajadores
altamente capaces,
científicos o gente crea-
tiva**

Enfoque

**Combinación de las capa-
cidades anteriores dirigi-
das al objetivo estratégico
particular**

**Combinación de las políti-
cas anteriores dirigidas al
objetivo estratégico
particular**

RIESGOS DE LAS ESTRATEGIAS GENÉRICAS

Fundamentalmente, los riesgos al buscar las estrategias genéricas son dos: primero, fallar en lograr o mantener la estrategia; segundo, que el valor de la ventaja estratégica por alcanzar erosione con la evolución del sector industrial. Con mayor exactitud, las tres estrategias se fundamentan en la elección de distintas clases de defensas contra las fuerzas competitivas, y no es de sorprender que comprendan distintos tipos de riesgos, que es importante hacerlos explícitos para la mejor elección de la empresa entre las tres alternativas.

RIESGOS DEL LIDERAZGO EN COSTOS

El liderato en costos impone cargas severas sobre la empresa para mantener su posición, lo que quiere decir reinvertir en equipo moderno, desechar implacablemente los activos obsoletos, evitar la proliferación de la línea de productos y estar alerta ante las mejores tecnologías. Las disminuciones en costo con el volumen acumulado de ninguna manera son automáticas, ni tampoco se logra la cosecha de todas las economías de escala sin mucha atención.

El liderato en costos es vulnerable a algunos de estos riesgos:

- cambio tecnológico que nulifique las experiencias o el aprendizaje pasado;
- el aprendizaje relativamente fácil y rápido de los recién llegados a sector industrial o de algunos de los seguidores, que tienen capacidad para invertir en instalaciones adecuadas al estado del arte;
- incapacidad para ver el cambio requerido en el producto o en la comercialización por tener la atención fija en el costo;
- la inflación en los costos que estrecha la capacidad de la empresa para mantener un diferencial en precios que sea suficiente para compensar la imagen de marca de los competidores u otros métodos para la diferenciación.

RIEGOS DE LA DIFERENCIACIÓN

La diferenciación también tiene una serie de riesgos:

- el diferencial de costo entre los competidores de costo bajo y la empresa diferenciada resulta demasiado grande para que la diferenciación retenga la lealtad a la marca. En esta forma los competidores sacrifican algunas de las características, servicios o imagen prestadas por la empresa diferenciada para obtener grandes ahorros en costos;
- decae la necesidad del comprador por el factor diferenciante. Esto puede ocurrir cuando los compradores se vuelven sofisticados;
- la imitación limita la diferenciación percibida, una ocurrencia común a medida que el sector industrial madura.

Es de tanta importancia el primer riesgo que vale la pena un comentario adicional. Una empresa puede lograr diferenciación, pero ésta sólo soportará hasta cierto límite un diferencial en precio. Por lo tanto, si una empresa diferenciada queda muy atrás en los costos debido a cambios tecnológicos o sencillamente por falta de atención, la empresa de costo bajo puede estar en posición de efectuar grandes incursiones.

RIESGOS DEL ENFOQUE O ALTA SEGMENTACIÓN

El enfoque todavía comprende otro grupo de riesgos:

- el diferencial de costo entre los competidores que se dirigen al mercado en su totalidad y la empresa enfocada se amplía, eliminando así las ventajas en costo de servir a un segmento objetivo limitado o compensando la diferenciación alcanzada a través de la concentración en un segmento.
- las diferencias en los productos o servicios deseados entre el segmento objetivo estratégico.
- los competidores encuentran submercados dentro del segmento objetivo estratégico y ponen fuera de foco a la empresa concentrada en dicho segmento.

ESENCIA DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA²²

La Planeación Estratégica es una práctica y una actividad mental para escrudiar un futuro incierto, complejo y cambiante y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe emprender, tanto para responder a esos fenómenos como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.

La práctica de la Planeación Estratégica ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, define la misión de una empresa y guía la transición de ésta, desde donde está y es en el presente hasta donde debe estar y ser en el futuro. El doctor James W. Taylor en su reporte para el Alexander Hamilton Institute, Inc. puntualiza:

Puede contemplarse la planeación estratégica como el proceso de elegir el mejor camino entre dos puntos. Los negocios de hoy son el punto A; los negocios del mañana, el B. La planeación estratégica es el examen de las rutas más prácticas entre estos dos puntos, a fin de que se elija el curso óptimo. La verdad es que la buena planificación va aun más allá, porque también ayuda a establecer la ubicación del punto B.

Bajo esa idea, la planeación estratégica encauza el manejo de información como base para que la alta dirección tome decisiones en el presente para tener logros futuros sobre lo siguiente:

- Conquistar posiciones competitivas a partir de centrarse en el cliente como receptor primario de las acciones derivadas por dicha práctica.
- Identificar la competencia actual y directa, así como la potencial y futura.
- Crear escenarios futuros probables y posibles sobre lo que será el contexto socioeconómico para la empresa.
- Analizar los fenómenos y tendencias del entorno para derivar riesgos, amenazas y oportunidades.
- Definir lo que debe ser y hacer la organización en el futuro.
- Fijar los objetivos estratégicos a largo plazo, de los cuales se deriven programas y objetivos funcionales y operativos a menor tiempo.

²² Ingeniería de Servicios
Luis E. Picato Estratega
Mc. Gray Hill

- **Determinar las acciones de cambio que debe emprender desde el presente.**

La naturaleza, alcance y propósitos de la Planeación Estratégica dirige el pensamiento para encontrar respuestas a las tres preguntas vitales de la gerencia, para dirigir a una empresa en un entorno cambiante y turbulento, con una orientación hacia futuro. Las preguntas ¿Dónde estamos, qué somos y qué hacemos?, ¿A dónde vamos? y ¿A dónde deberemos ir, y hacer?

El manejo de la información -parte misma de la Planeación Estratégica- para encontrar respuesta a esas preguntas, orienta al pensamiento en la toma de las decisiones correspondientes que conduzcan al logro de los propósitos anteriores. Un proceso mental que es parte misma de la Planeación Estratégica, ya que en cierta forma ésta debe ser más una forma de pensar que el manejo de una fórmula inflexible. El japonés Kenichi Ohmae, en su obra *La mente del estratega*, explica:

Mi mensaje en este libro es que las estrategias de negocios que llegan a tener éxito no provienen de un análisis riguroso, sino más bien de un particular estado mental. En lo que yo llamo la mente del estratega, la percepción y la consecuente determinación en pos de su cumplimiento, a menudo equivalentes a un sentido de misión, alimentan un proceso mental básicamente creativo e intuitivo, más que racional.

Con las ideas anteriores y esenciales ubicamos el trabajo en el tema central de la Ingeniería de Servicios.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA E INGENIERÍA DE SERVICIOS

El esquema general de la Planeación Estratégica, es suficientemente objetivo para establecer la relación que tiene con la Ingeniería de Servicios. Esta se convierte en un medio para diseñar e instrumentar acciones concretas, derivadas de los planes estratégicos o de la formulación de estrategias competitivas; así surge y se confirma *un punto de convergencia entre la Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicios: el cliente. La primera se centra en él como receptor primario y la segunda busca hacer un cliente satisfecho, dando como resultado final el logro de ventajas competitivas.*

Como se puede advertir, la Ingeniería de Servicios adquiere importancia en todas aquellas acciones que directa o indirectamente tienen conexión con el cliente, tanto para crear valor en el producto -en lo que recibe, al igual que para elevar la calidad del servicio -en el cómo lo recibe. Las únicas limitantes serán las que fije la Planeación Estratégica.

Damos por sentado que las acciones derivadas de la Ingeniería de Servicios deben ser congruentes con las estrategias competitivas que resulten del

proceso de Planeación Estratégica. Los vínculos que se establecen, explican y justifican esa congruencia. Los principales vínculos son los siguientes:

- **La Planeación Estratégica busca superar a la competencia y la Ingeniería de Servicios coadyuva a cristalizar ventajas competitivas basadas en la creación de valor para el cliente y no en ganar por ganar a la competencia.**
- **La Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicio se centra en el cliente como receptor primario, independientemente de que por medio de la comunicación lleguen a los demás receptores - proveedores, gobierno, instituciones de crédito, personal de la propia empresa, sindicato, comunidad y público en general.**
- **La comunicación proporciona apoyo, tanto a la Planeación Estratégica como a la Ingeniería Servicios para que en conjunto se logre la diferenciación y posicionamiento de la empresa y de sus productos, lo cual también se traduce en ventajas competitivas.**
- **La Planeación Estratégica define formalmente la visión y misión de la empresa, la Ingeniería de Servicios le reafirma el ingrediente de proporcionar servicios de calidad y la comunicación la transmite al receptor inmediato, o sea el personal, hasta hacer el mensaje parte de la cultura de las organizaciones.**

SISTEMAS ESTRATÉGICO Y OPERATIVO

El análisis de cualquier organización bajo el enfoque sistémico, nos lleva a identificar dos sistemas básicos: el Estratégico y el Operativo fig. 8, también llamados Gerencia Estratégica y Gerencia Operativa respectivamente, que a continuación examinamos.

SISTEMA ESTRATÉGICO

En este sistema radica la función y la capacidad de adaptación y respuesta de una organización hacia su entorno. Es un proceso de formular estrategias para responder a los fenómenos y fuerzas que surgen en el ambiente de las empresas: competitivas, económicas, sociales, ecológicas, de comportamiento en los mercados, entre otras.

La naturaleza del Sistema Estratégico hace que su efectividad dependa de la capacidad del hemisferio cerebral derecho de los gerentes, porque la esencia de las respuestas a los fenómenos de entorno está en ideas, conceptos y acciones nuevas y novedosas. Es también la razón por la cual, las estrategias y resultados difieran en cada empresa, aun en aquellas que compiten con productos similares y en un mismo mercado. La diferencia está en esa capacidad mental, más que en el manejo de técnicas o fórmulas inflexibles.

El sistema Estratégico es de responsabilidad absoluta de los gerentes que integran la Alta Gerencia, cuyo desempeño se deriva de responder -con una orientación al futuro- a la pregunta: ¿Estoy haciendo lo que debo hacer?

El concepto central de la respuesta correspondiente debe ser la eficacia, tomando este término como la capacidad para planear, organizar, dirigir y controlar acciones apropiadas para lograr directamente los resultados y objetivos definidos mediante la Planeación Estratégica.

Es hacer lo adecuado en vista de las circunstancias.

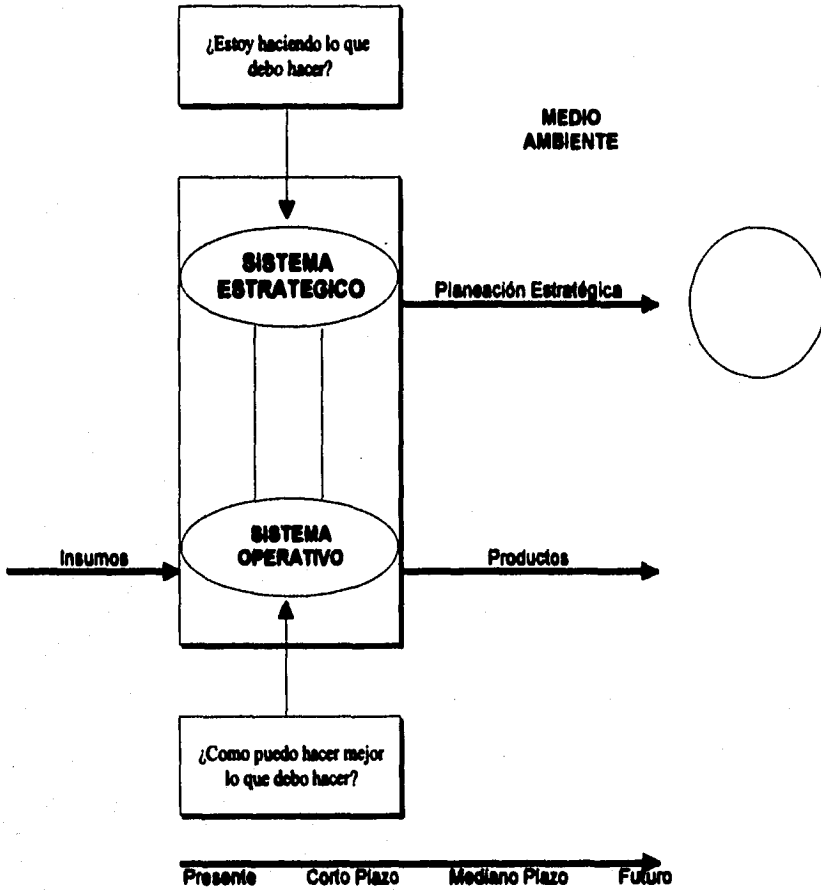
Con el propósito de dar congruencia a las acciones planteadas e implementadas por la Ingeniería de Servicios, la práctica de ésta disciplina debe iniciarse formulándose las preguntas fundamentales de la Planeación Estratégica:

- ¿Dónde estamos?
- ¿En qué negocio estamos?
- ¿A dónde deberemos estar?
- ¿En qué negocio deberemos estar?

A estas alturas resulta obvio señalar que la utilización de la Ingeniería de Servicios se inicia, se apoya y se dirige desde el Sistema Estratégico, conjuntándose con la aplicación de la Planeación Estratégica. La fusión se hace efectiva porque en este nivel se confirma que, para lograr ventajas competitivas substanciales y sostenibles y con ello garantizar el futuro de la empresa, deben formularse e implementarse estrategias que incluyan los dos aspectos siguientes:

SISTEMAS ESTRATEGICO Y OPERATIVO

Fig. 8



- Creación de valor al cliente y servicio de calidad superior
- Innovación constante y de aplicación rápida, antes de que lo haga la competencia.

Con esa participación que tiene la Ingeniería de Servicios en el Sistema Estratégico, la definición de la visión y misión de la empresa, debe incluir el ingrediente de la calidad de servicio, puesto que esas fases de la Planeación Estratégica son los medios para comunicar a toda la gente, lo que es y hace la empresa. El propósito es integrar al personal en pensamiento y acción y con ello desarrollar una cultura de organización que, desde la perspectiva de la Ingeniería de Servicios, también incluya la calidad del servicio como práctica regular en el pensar y en el hacer.

SISTEMA OPERATIVO

Como complemento al Sistema Estratégico, ésta el Operativo. Este sistema es el encargado de transformar los insumos materiales, humanos y técnicos, en los productos de la empresa, con los cuales ésta responde a las demandas y necesidades de sus clientes.

La responsabilidad de este sistema pertenece a los niveles de supervisión, cuyo cometido principal es elevar la productividad, principalmente mediante la reducción de costos. La pregunta clave en este nivel operativo es ¿Como puedo hacer mejor lo que estoy haciendo?

El concepto central de decisión y acción está en la eficiencia, entendiéndola como la capacidad para combinar recursos al más bajo costo, en términos de tiempo, energía y dinero. Significa la búsqueda continua de la productividad.

Desde la óptica de la Ingeniería de Servicios, este sistema adquiere importancia porque en él se implementan las mejoras al servicio al cliente y se produce el mayor volumen de contactos de oportunidad. Este encuentro reviste la mayor importancia operativa porque define el evento en el cual un cliente se pone en contacto con la empresa, sus productos, su gente, sus comunicaciones y sus servicios o apoyos. Es el "momento de verdad" -utilizando el término acuñado por Jen Carizon, pionero de la Ingeniería de Servicios- para evaluar el grado en que se satisfacen necesidades, deseos o expectativas del cliente contactado. También es un momento de oportunidad para fortalecer la atención y relación del cliente en el camino para crear clientes satisfechos.

El papel que juega el Sistema Operativo en el cumplimiento de los propósitos de la Ingeniería de Servicios obliga a revisar los modelos tradicionales de organización para darles una orientación hacia el cliente.

Lo que se pretende es integrar en un todo, ambos sistemas, como medio para llegar hacia la excelencia empresarial.

EFICIENCIA + EFICACIA = EXCELENCIA

Cada uno de los Sistemas Estratégico y Operativo tiene su propio cometido: el primero hacia la eficacia y el segundo hacia la eficiencia. Ambos desde luego que deben complementarse y de hecho no se pueden divorciar, salvo para un análisis teórico. Sin embargo, en la práctica se identifican diferentes combinaciones que se alcanzan en relación a la forma como funcionan cada uno de los sistemas anteriores, lo que también lleva a resultados distintos.

La fig. 9 contiene una matriz que combina los conceptos de eficiencia y eficacia para analizar diferentes perfiles empresariales, que orientan la respuesta a la pregunta estratégica ¿Dónde estamos y qué somos?

Obsérvese que cada cuadrante de la matriz contiene un perfil general de una empresa, indicando sus propios atributos funcionales, que finalmente son el resultado del desempeño de la Alta Gerencia.

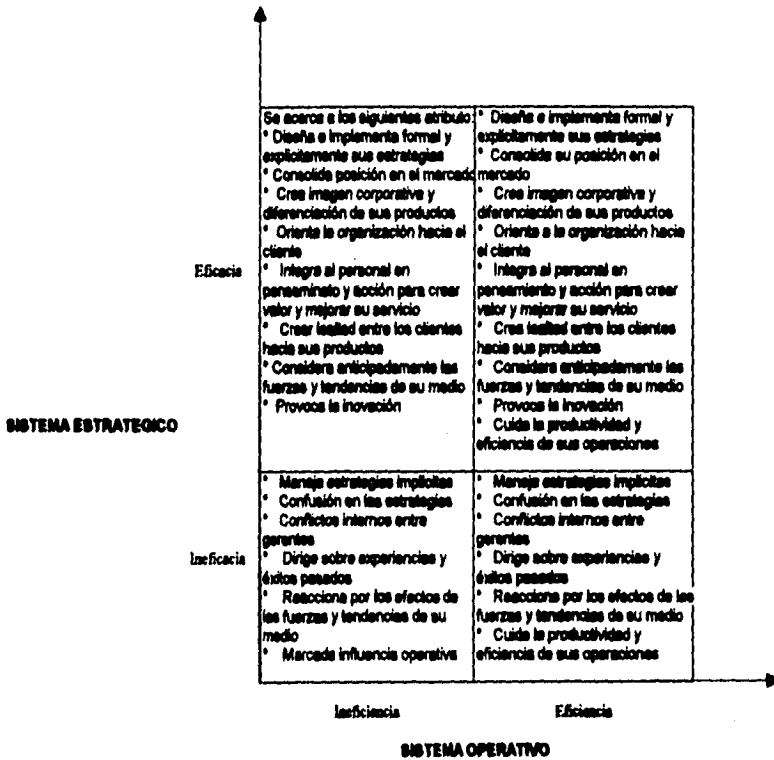
EMPRESA EFICAZ - EFICIENTE

Es la categoría de empresa que funciona en condiciones óptimas, ya que tanto su Sistema Estratégico, como el Operativo tienen visión y misión, formulan estrategias competitivas centradas en el cliente, cumplen la implementación de las acciones correspondientes y cuidan constantemente la productividad.

Este es el modelo al que todas las organizaciones debieran aspirar, de acelerado cambio tecnológico, de alta turbulencia y de aguda competencia, el problema desde luego, es de la alta dirección para que desarrolle una eficaz infraestructura estratégica y un eficiente Sistema Operativo. En el logro de estos resultados tienen especial papel tanto la Planeación Estratégica como la Ingeniería de Servicios, si tomamos en cuenta que el factor competitivo de mayor peso se inicia a partir de centrarse en el cliente, sea por la creación de valor que se le aporte, o bien porque se le ofrezca un servicio de superioridad o ambos.

MATRIZ DE COMBINACION DE EFICIENCIA Y EFICACIA

Fig. 9



EMPRESA EFICAZ - INEFICIENTE

Dentro de este rubro se agrupan aquellas empresas que tienen una Alta Gerencia efectiva, una fuerte orientación hacia los fenómenos de entorno: toma en cuenta al cliente, a la competencia y analizan las tendencias que afectan a la empresa. Tal vez, por ese acertado manejo estratégico y por la bondad del negocio, en nuestro medio estas empresas descuidan su eficiencia y productividad. Sin embargo, conforme la competencia se eleva, tarde o temprano tendrán que mejorar sus prácticas operativas o de lo contrario perderán las ventajas logradas mediante su eficaz Sistema Estratégico.

Las empresas de este grupo debieran iniciar una revisión de sus prácticas operativas con el propósito de elevar su productividad y eficiencia. Como complemento, también debieran establecer programas formales de Ingeniería de Servicios, de innovación y darle a la empresa una definida orientación hacia el cliente.

EMPRESA INEFICAZ - EFICIENTE

Este es el perfil común de negocios, cuyas gerencias se han orientado más al producto y al proceso, buscando continuamente elevar la productividad y eficiencia de sus procesos operativos. Una causa de esta orientación se debe a que los instrumentos y técnicas para elevar la productividad y mejorar el Sistema Operativo en general, han tenido mayor difusión y aplicación desde la década de los 60, que también propició vicios gerenciales consistentes en dar mayor atención a lo interno que a los fenómenos externos.

Las organizaciones con este perfil necesariamente tienen que poner énfasis a su Sistema Estratégico, conforme las nuevas prácticas de Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios, independientemente de todas aquellas que lleven a la excelencia gerencial y organizacional.

EMPRESA INEFICAZ - INEFICIENTE

En este cuadrante quedarían todas aquellas empresas que durante la década pasada experimentaron los más dramáticos fracasos, muchas de las cuales desaparecieron. También se incluirían aquellas empresas que han estado condicionadas a la vida de un solo producto u operación, o que vivieron gracias al proteccionismo que durante bastante tiempo hubo en la economía del país.

Esta categoría de empresas difícilmente pueden participar en una economía abierta y de fuerte competencia. en su futuro inmediato deben emprender drásticos cambios operativos, estratégicos y mentales. El no hacerlo es sellar un futuro cierto: desaparecer.

Tomando cuenta que el prototipo de empresas en nuestro medio comprende las pequeñas y medianas, es posible que un alto número de ellas se

encuentren ubicadas entre los perfiles contenidos en los cuadrantes II y III. Sus perfiles de desempeño fueron apropiados para la época del proteccionismo industrial, de un mercado de vendedores y de una economía cerrada, pero no lo serán para los tiempos que ya se iniciaron y seguirán en el futuro.

Estas empresas tienen que emprender de inmediato acciones como las siguientes:

- Revisar y actualizar su concepto de misión y de negocio.
- Orientarse prioritariamente hacia el cliente.
- Definir segmentos específicos del mercado en que participan y participarán con ventajas.
- Desarrollar una cultura organizacional que fortalezca la actitud de servicio al cliente.
- Establecer apropiados sistemas de información.
- Modernizar sus plantas y procesos productivos
- Evaluar su estructura financiera y formular planes a corto y largo plazo.

Como podrá inferirse, en el diseño de ese tipo de acciones se requerirán enfoques propios de Planeación Estratégica y de Ingeniería de Servicios; empero, lo más importante, será el decidido y total apoyo de la Alta Gerencia. Sin ello, sólo serán buenas intenciones de año nuevo.

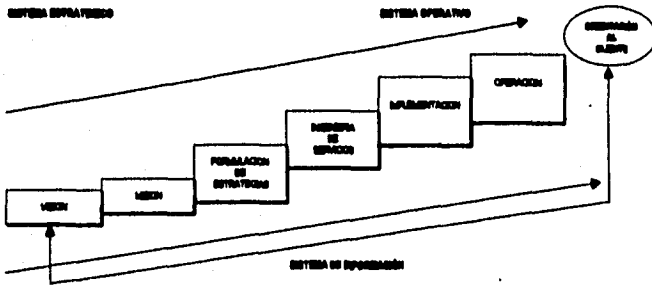
PROCESO DE PEC-IS-CLIENTE

Al enfocar la Planeación Estratégica como una forma de pensar, involucrando a la Ingeniería de Servicios, surge ésta como un proceso continuo que se inicia con la visión que se tiene de la empresa como negocio en marcha. De la visión nace la misión formal de la empresa y se continúa con la creación de estrategias que determinan la forma como se va a cristalizar la misión al dirigir las acciones, recursos y esfuerzos de la organización para crear valor al cliente mediante la Ingeniería de Servicios. Finalmente y como consecuencia lógica, está el logro de ventajas competitivas.

La fig. 10. ilustra las diferentes fases del proceso "Planeación Estratégica - Ingeniería de Servicios - Cliente".

Sus puntos de incidencia se inician en la visión y misión, que son base para la formulación de estrategias competitivas y proporcionan los lineamientos

DIFERENTES FASES DEL PROCESO
"PLANEACION ESTRATEGICA - INGENIERIA DE SERVICIOS - CLIENTE"
Fig. 10



para la Ingeniería de Servicios, tanto en su fase de creación como de implementación de acciones concretas, tendientes a proporcionar calidad en los servicios.

Adviértase que las estrategias y promociones que surgen del lado correspondiente al Sistema Estratégico, tienen como esencia intuir, abstraer, conceptualizar y crear. Incidentalmente, ellas son características funcionales del hemisferio derecho de nuestro cerebro. Esto reafirma que la formulación de la visión y misión, de las estrategias y de los enfoques de la Ingeniería de Servicios, requieren de imaginación y demás capacidades de dicho hemisferio.

Se debe tener conciencia de que para crear una empresa de excelencia, se tiene que pensar y actuar con excelencia. Por ello dan atención a las prácticas de Planeación estratégica e Ingeniería de Servicios, para que formen parte de la vida gerencial y de liderazgo; es una premisa de competitividad.

Las prácticas regulares son las siguientes:

- **Hacer participar al cuerpo directivo, desde subgerentes hasta el director general, pasando por directores de área y subdirectores.**
- **Capacitar constantemente a los directivos y jefes, en creatividad e innovación, Planeación Estratégica e Ingeniería de servicios.**
- **Incluir en los grupos a un agente externo en su carácter de catalizador.**
- **Promover entre el cuerpo directivo al manejo de información que conduzca a advertir riesgos y amenazas, e identificar nuevas oportunidades de servicios o negocios.**

CAPITULO 4

NATURALEZA DE LA INGENIERÍA DE SERVICIOS²³

La economía industrial que durante más de un siglo llevó el mayor peso en el desarrollo y crecimiento económico de los países industrializados, ha sido superada por la economía de servicios.

Esa transformación económica ha impactado en las prácticas de mercadotecnia, de planeación estratégica y otras de la gerencia. Los conceptos de producto y servicio también se han modificado para llegar a manejarse con un concepto único: producto, considerado como un paquete de beneficios que tiene un valor específico para su adquiriente.

Bajo esa definición únicamente hay productos con menor o mayor grado de servicios, cuyo costo de éstos llega alcanzar hasta el 70% del costo total del producto terminado y está representado, directa o indirectamente, por el manejo de información. Es el componente informativo del producto, a partir del cual se puede crear mayor valor agregado para el cliente, que del costo de producción, que generalmente no representa más allá del 25% del costo total.

Es, en este marco de operación, donde la Ingeniería de servicios examina y analiza esos componentes para que, a partir del conocimiento de quienes son los clientes, contribuya a que una empresa proporcione productos de calidad con servicios de calidad.

A la ingeniería de Servicios le corresponde cuidar de mejorar constantemente los servicios, para con ello desarrollar clientes satisfechos. Así cumple la Ingeniería de Servicios lo que es su propósito central.

UNA ECONOMÍA DE SERVICIOS

Es definitivo que en la nueva competencia mundial, las empresas deberán buscar constantes ventajas competitivas centradas en crear clientes satisfechos. En esta búsqueda, la Ingeniería de Servicios adquiere un papel relevante para cristalizar esos propósitos.

En el caso particular de nuestro país, tal vez muchos empresarios y gerentes todavía están influenciados por las experiencias vividas en una economía cerrada y protegida, en la cual el vendedor marcaba la pauta al comprador e inclusive, imponía condiciones, como corresponde a un mercado de vendedores, en el cual los clientes tienen opciones limitadas de elegir.

Los ejecutivos mexicanos deben comprender que México no está cambiando, sino que ya cambió, puesto que las nuevas realidades económicas y de negocios, son completamente diferentes al pasado. Ello implica tener una

²³ Ingeniería de Servicios
Luis R. Pizarro Montañez
Mc. Graw Hill p.33

nueva visión del tiempo, en espacio y en acciones, para enfrentar los próximos años, que será la era del "Rey Consumidor". Seguramente, la Ingeniería de Servicios será uno de sus vasallos.

¿QUE ES EL SERVICIO? ¿QUE ES EL PRODUCTO?

En la década de los 50 y los 60 existía una clara distinción entre la fabricación y promoción de bienes tangibles, con respecto a la desarrollada para los servicios -intangibles-, destacando en importancia los primeros. Esto explica la directa orientación de las empresas hacia el producto y el proceso.

Un libro clásico de aquellos años, *Industrial Engineering Handbook* de H. B. Maynard- que se llegó a traducir al español en varios volúmenes- definía al producto bajo una mera perspectiva industrial:

El producto es la razón para la actividad industrial. Por una parte es el resultado de la manufactura y por la otra, la actividad industrial resulta de la necesidad y deseo de un producto.

Esa idea del producto dio motivo para recalcar la diferencia entre éste y el servicio. En efecto, al producto se le ha considerado como un tangible, o una realidad presente en el momento de la venta, mientras que el servicio es un intangible, o promesa futura de los beneficios que el cliente recibirá.

Dicha clasificación llevó a los economistas a crear el sector servicios, al que le ha dado gran importancia, misma que ha acentuado la división entre productos (tangibles) y servicios (intangibles). Sin embargo, conforme más apreciamos a la Ingeniería de Servicios, más se pierde la distinción para llegar a que todo producto es servicio, conforme a la definición siguiente:

El producto es el paquete de beneficios que tienen un valor específicos para su adquirente y que es posicionado en su mente mediante un concepto que lo presenta como diferente a los demás.

Obsérvese que esta definición es aplicable, tanto a los productos tangibles tradicionales, como a los intangibles o servicios. Bien lo señaló el profesor Teodoro Levitt, editor de *Harvard Business Review* cuando escribió:

No existen cosas tales como industrias o sectores de servicios. Solamente hay industrias cuyos componentes de servicios son mayores o menores que los de otras industrias.

Los anteriores conceptos sobre servicios se tangibilizan en el componente informativo contenido en el producto. Este enfoque, considerando la información, nos hace ver que el servicio es la liga entre el proceso productivo y el consumidor

final, o sea, que nos permite ver una empresa extendida desde el diseño del producto y proveedores de insumos, hasta el cliente.

QUE ES LA INGENIERÍA DE SERVICIOS

La ingeniería de Servicios (IS) es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicia la creación de valor para el cliente y como resultado, logre ventajas competitivas substanciales y sostenibles.

Definición de cada uno de los conceptos:

Mejorar e innovar procesos

La IS analiza con un enfoque ingenieril los procesos relacionados con proporcionar servicios de calidad al cliente, promoviendo la innovación constante bajo la idea de que siempre hay una mejor forma de ser y de hacer. Para cristalizar esta parte, la ingeniería de servicios debe capacitar a la gente en el cultivo de su creatividad y desarrollo de innovaciones.

Servicios diferenciados

La IS cuida que los servicios sean de calidad y contribuye a lograr diferenciación de los productos y de la imagen corporativa de la empresa, para alcanzar un claro posicionamiento de los mismos. En este aspecto, la IS utiliza la comunicación y se coordina con el manejo Institucional de la misma.

Desarrollar una organización

La IS requiere de una estructura de organización participativa que haga realidad sus estrategias y acciones, dirigidas a crear valor y ofrecer servicios de calidad. Esto conduce a modificar tanto la cultura organizacional, como la orientación de la empresa hacia el cliente, en lugar de hacia el producto o del proceso, como ha sido tradicional.

Creación de valor para el cliente

La IS, como anteriormente se ha mencionado, tiene como propósito desarrollar y proporcionar servicios de calidad, así como coadyuvar en la creación de valor para el cliente. Este último alcance hace congruente a la Ingeniería de Servicios con la formulación de estrategias dirigidas a proporcionar valor agregado a los clientes, en lugar de formularlas con la mira directa de ganar a la competencia.

Ventajas competitivas

La IS como proceso permanente dentro de una organización, se integra y coadyuva con la planeación estratégica en el logro de ventajas competitivas substanciales y sostenibles.

Bajo el contenido de la definición anterior, derivamos los siguientes objetivos específicos de la Ingeniería de Servicios:

- **Crear clientes satisfechos**
- **Elevar los ingresos reales de la empresa y se mantengan con esa tendencia**
- **Promover la innovación constante**
- **Diferenciar los productos**
- **Fortalecer la identidad e imagen corporativa**
- **Superar al competidor que mantenga una ventaja de precios**
- **Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes**

DESARROLLO DE LA INGENIERÍA DE SERVICIOS

La Ingeniería de Servicios - también conocida como Gerencia de Servicios - surge como una nueva disciplina con fisonomía y características propias. Diferentes autores la han tratado con su particular enfoque derivado de sus investigaciones y experiencias personales. Entre ellos descuellan Jan Carlzon y Kari Albrecht, cuyas aportaciones al tema han sido por demás importantes y punto de apoyo para desarrollar nuevos enfoques.

El tratamiento particular que se le ha dado a la Ingeniería de Servicios se basa en el Hexágono del Servicio, que conjunta a los factores competitivos - precios, calidad del producto y calidad del servicio - comunicación e innovación. El conjunto se integra a la planeación estratégica, modifica la dirección de la organización y se dirige hacia el cliente, con el propósito explícito de proporcionarle valor agregado y un servicio de calidad, superior al que le ofrezca la competencia.

MOMENTOS DE VERDAD

La calidad en los servicios ha alcanzado gran importancia en los años recientes, como lo tuvo con anterioridad en la manufactura. Indudablemente, el cuidado de la calidad en el sector servicios, incrementará su contribución para crear clientes satisfechos en el nuevo mundo empresarial en que participamos. En este escenario, una estrella que brillará será la Ingeniería de Servicios o Gerencia de Servicios, como también se le conoce.

En los años recientes hemos visto el impulso que se le ha dado a esta nueva práctica gerencial por parte de autores, consultores y altos ejecutivos. Uno de ellos es Jan Carlzon, Presidente de Scandinavian Airlines, cuyos logros en esta empresa avalan sus ventajas competitivas, resultantes de mejorar los servicios que proporciona. Destaca la orientación que él dio a su empresa, dirigida directamente hacia el cliente. E igualmente destaca el papel de la gente que tiene contacto con el público, a la que él le asigna indiscriminadamente el desempeño de gerente, puesto que ella debe tomar decisiones relacionadas con el trato al cliente.

Carlzon -el hombre citado en temas sobre cómo mejorar los servicios- le da importancia única a los contactos personales que los integrantes de una empresa tienen con los clientes y público. A estos contactos de persona a persona, Carlzon les llama momentos de verdad, porque según él, finalmente determinan si una empresa tendrá éxito o fracasará. El define los momentos de verdad como:

Un episodio en el cual un cliente hace contacto con algún aspecto de la compañía, por remoto que sea, y debido a eso, tiene oportunidad de formarse una impresión de ella.

En su libro *El Momento de Verdad*, Carizon describe las dificultades para que el personal piense desde la perspectiva del cliente. Cuando él se hizo cargo de la empresa aérea había una orientación de su personal hacia el producto, la que modificó con la dirección al cliente. Con este enfoque, Carizon emprendió acciones que llevarán a proporcionar un servicio de excelencia para el cliente principal, que él había definido: el hombre de negocios que viaja.

Carizon atribuye gran parte de su éxito, al principio que aplicó, consistente en asegurar que "la empresa está proporcionando al cliente lo que éste necesita, quiere y desea comprar". Carizon agrega:

Dada la complejidad cada vez mayor de hoy en día y el énfasis que se da al servicio, el primer paso debe ser conseguir una orientación hacia el cliente. Hasta cierto punto, esto significa analizar la propia compañía y decidir, desde el punto de vista del cliente, en qué tipo de actividad empresarial está uno metido.

Jan Carizon mostró con resultados el significado estratégico y táctico del manejo del servicio. Con esto queda claro que la Ingeniería de Servicios es una práctica que conduce directamente al logro de ventajas competitivas.

TRIÁNGULO DEL SERVICIO

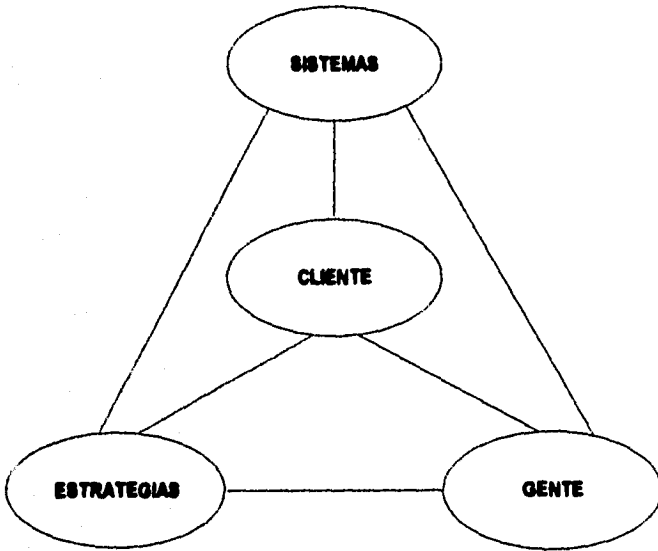
Otro destacado difusor e impulsor de la Gerencia o Ingeniería de Servicios es Karl Albrecht. En uno de sus libros, Albrecht expone el tema con bastante claridad y presenta su filosofía objetivamente mediante su Triángulo del Servicio, que otros autores han retomado para continuar su propio tratamiento.

el mencionado autor comenta que a través de sus investigaciones y numerosas discusiones con ejecutivos de empresas mediocres y excelentes, identificó tres características importantes, todas ellas orientadas hacia el cliente y así integró su famoso Triángulo del Servicio. fig.11

Las tres características o factores claves están en los ángulos del Triángulo del Servicio y a su vez, cada una de ellas está dirigida hacia el cliente, quien es el centro mismo de la figura.

- **Estrategia del servicio**
Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de los cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.

TRIANGULO DEL SERVICIO
Fig. 11



- **Gente**
 Incluye a todo el personal de la organización y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad del servicio, por lo cual, este recurso debe tratarse como un cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hacia la empresa.
- **Sistemas**
 Hace hincapié en que toda organización, desde la alta gerencia, hasta los empleados operativos, deben desempeñarse conforme los diferentes sistemas establecidos.
- **Cliente**
 Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se orienten hacia él. Enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad del servicio.

Albrecht maneja sus principios dirigiéndolos hacia el cliente para que las empresas eleven la calidad del servicio hasta llegar al nivel de la excelencia, que él define mediante los siguientes conceptos:

Un nivel de calidad de servicio, comparado con el de sus competidores, que es suficientemente alto ante sus clientes para permitirle cobrar un precio más alto por su producto de servicio, ganar una participación en el mercado increíblemente elevado y/o disfrutar de un margen de utilidad superior al de sus competidores.

El esquema de Albrecht presentando como la "nueva arma corporativa para ganarse clientes", es suficientemente claro y es mediante el activo control de los tres factores del servicio como desarrolla su obra Gerencia de Servicio, siempre cuidando la posición del cliente como centro de todas las acciones.

En su obra La Revolución del Servicio induce la necesidad de que la gente piense en su producto en términos de ciclos de servicio. Señala que ésta es la cadena continua de acontecimientos que vive un cliente cuando establece relación con una empresa. En consecuencia, el concepto del ciclo del servicio ayuda al personal a comprender al cliente en sus necesidades; de esta manera podrá colaborar mejor con él, para darle lo que necesita y desea.

Albrecht trata otro aspecto por demás condicionante al éxito de todo programa encaminado a mejorar el servicio: el apoyo de la gerencia Comenta:

Si el director ejecutivo simplemente preside, es decir es un administrador relativamente pasivo que maneja todo mecánicamente, puede dar su aprobación... pero la empresa nunca alcanzará su potencial total... seguirá siendo un programa.

pero si el jefe lo hace vivir y respirar, cree en él lo suficientemente para obsesionarse con él y lo considera nada menos que el impulso competitivo fundamental, tarde o temprano se arraigará y se convertirá en parte esencial del maderamen.

Es evidente que tanto la identificación de los momentos de verdad de Carlzon, como la definición del ciclo del servicio de Albrecht, se convierten en instrumentos de la Ingeniería de Servicios para determinar puntos críticos que deben traducirse en oportunidades para crear clientes satisfechos.

HEXÁGONO DEL SERVICIO

La empresa mexicana de Servicio Panamericano de Protección desarrollo su propio modelo de Ingeniería de Servicio, utilizando los enfoques de Carlzon como de Albrecht aunada a su experiencia en Planeación Estratégica y alta dirección.

En dicho modelo resaltan formalmente los aspectos siguientes:

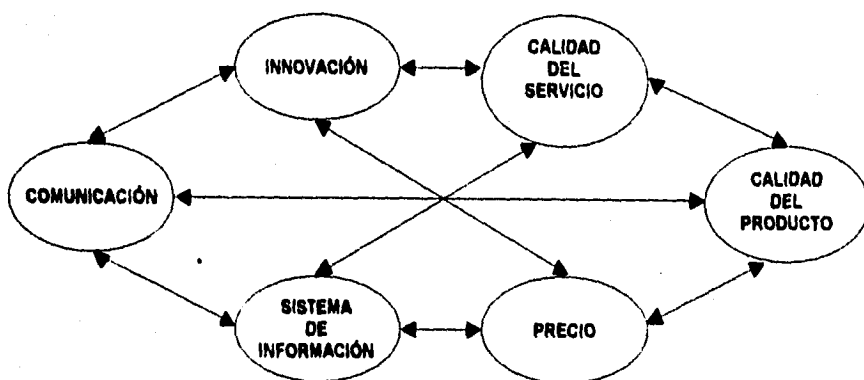
- El vínculo entre la Ingeniería de Servicios y el manejo formal y programado de la comunicación, ya que esta configuración conduce al mejoramiento del servicio, a la diferenciación del producto y al fortalecimiento de la imagen corporativa. Debe tenerse presente que la gran parte de la Ingeniería de Servicios es comunicación e información, que destaca su importancia en los contactos de oportunidad o momentos de verdad, los cuales son puntos vulnerables para ofrecer servicios de calidad.
- El manejo dirigido de la innovación, como parte de la Ingeniería de Servicios para emprender mejoras continuamente, de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente, así como de la nueva tecnología que surja, y de las reacciones de la competencia. Las innovaciones son las que producen valor agregado para el cliente y ayudan a mejorar la calidad del servicio.

- El tratamiento explícito de la información y de su tecnología para mantener un seguimiento del cliente, analizar su comportamiento y en general para estar cerca de él, así como para tomar decisiones relacionadas con la formulación de estrategias competitivas y como apoyo informativo de la Ingeniería de Servicios. Consideramos que ésta se apoya en la tecnología de la información, de cuyas aplicaciones puede producirse valor agregado para el cliente y un mejor servicio.
- La integración del valor agregado, la calidad del servicio, la calidad del producto el manejo precios, consideramos éstos como factores competitivos que deben integrarse en un todo con el producto -paquete de beneficios-, mismo que es el eje para la formulación de estrategias mercadológicas y competitivas con el propósito de lograr su diferenciación y posicionamiento.
- La integración de la Ingeniería de Servicios con la Planeación Estratégica o la formulación de estrategias competitivas y, en conjunto, centrarse hacia el cliente como principio y fin de todo proceso desencadenado por esas dos disciplinas, para también lograr ventajas competitivas.

Los puntos anteriores en ningún momento deben tratarse en forma aislada o circunstancial, sino ser planeados, implementados y controlados explícita y congruentemente entre sí, para lograr los propósitos de la Ingeniería del Servicio
fig. 12

HEXÁGONO DE SERVICIO

Fig. 12



FACTORES COMPETITIVOS Y ESTRUCTURALES PARA FINES DE LA INGENIERÍA DE SERVICIOS

Históricamente el primer factor competitivo ha sido el precio, el que en la actualidad todavía se acepta principalmente cuando se trata de la negociación de productos genéricos, o bien, para aquéllos que, a igualdad de circunstancias -calidad y servicio similar-, la elección deba tomarse en función de lo que se paga.

El segundo factor de competencia ha sido la calidad del producto, que se ha tomado como ingrediente mínimo -esperado por el cliente- en los productos que adquiere. Como tercer factor tenemos la calidad del servicio - de la cual es objeto de la Ingeniería de Servicios.

Hacer referencia a los precios y a la calidad del producto, es hacer hincapié en que con la calidad del servicio, se tienen los factores competitivos básicos, mismos que en la práctica deben manejarse conjuntamente para lograr la mejor combinación que lleve a conquistar ventajas competitivas.

Para lograr este propósito, la Ingeniería de Servicios se apoya en los factores estructurales incluidos en el Hexágono del Servicio: Comunicación, Innovación y Sistemas de Información. Al interrelacionarse éstos a los factores competitivos básicos, producen una poderosa fuerza competitiva para lograr concretamente los dos objetivos siguientes:

- Diferenciar el producto y fortalecer la imagen corporativa.
- Crear clientes satisfechos y superar la competencia

AMPLIACIÓN DEL HEXÁGONO DE SERVICIOS

El manejo de los elementos componentes debe obedecer a un orden, en relación a objetivos específicos, lo que conduce a un manejo congruente de la Ingeniería de Servicios con los planes globales o Planeación Estratégica de la empresa. Significa que debe haber completa interrelación entre la Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicios, tanto por su orientación al cliente, como porque ambas tratan de lograr ventajas competitivas.

La efectividad y los resultados que se obtengan de la Ingeniería de Servicios, están condicionados al desempeño de la gente -en todos los niveles- que integra la organización. Por lo tanto, la comunicación y la innovación, deben ser parte misma de la cultura organizacional de la empresa y no slogans publicitarios, ni propósitos o programas temporales e inconclusos.

Los requerimientos que la empresa tienen en materia de información, así como por las necesidades específicas de la Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios, es de vital importancia la utilización de sistemas de información

adecuados a los tiempos y a los propósitos de esas disciplinas, además de los objetivos propios de la empresa.

Por las exigencias en el cumplimiento de los puntos anteriores, el Hexágono del Servicio, tanto en su totalidad, como en cada uno de sus elementos, tiene como criterio rector al cliente, por lo que se obliga a la organización a tener una definida orientación hacia él.

Como podemos apreciar, la **fig.13**, representa un sistema organizacional integra los factores estructurales y competitivos con los cuales actúa la Ingeniería de Servicios, así como establece el marco de referencia para esta misma disciplina. La falta o deficiencia en la observancia de un solo elemento se traduce en una limitante para cumplir plenamente con los propósitos de la Ingeniería de Servicios.

Por otra parte, el cumplimiento de todos los elementos fundamentales representa una configuración que bien pudiera considerarse como un camino hacia la excelencia, el crecimiento y la rentabilidad

FASES Y DEMÁS ASPECTOS PROPIOS DE LA INGENIERÍA DE SERVICIOS

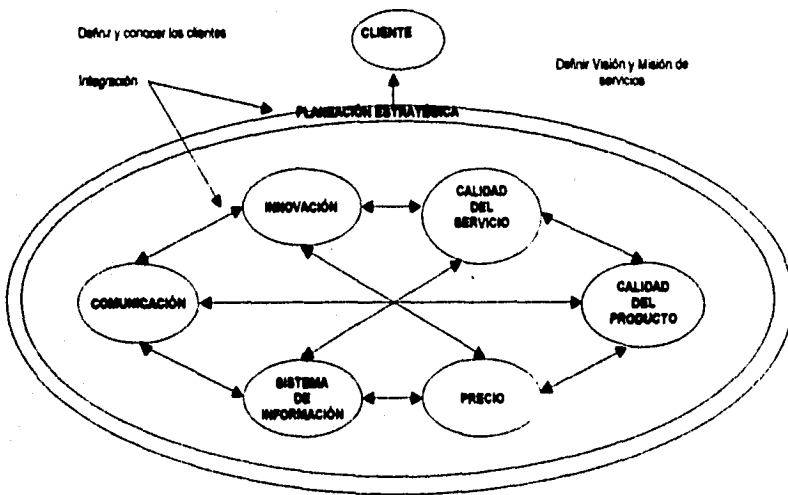
1. Integrar la práctica de la Ingeniería de Servicios a la Planeación Estratégica.

La Planeación Estratégica establece el criterio rector de la Ingeniería de Servicios, cuyas acciones operativas o tácticas -orientadas hacia el cliente deben llevarse a cabo en forma congruente y consistente para así alcanzar los objetivos de esas dos prácticas y, consecuentemente, de los fijados para la empresa, tanto a corto como largo plazo.

La planeación e implementación de acciones de la Ingeniería de Servicios, no deben llevarse en forma aislada, sino coordinada con la Planeación Estratégica, para lograr sólidas ventajas competitivas basadas en la creación de clientes satisfechos y la diferenciación de productos y servicios. Se hace hincapié en la Planeación Estratégica como una forma cotidiana de pensar.

FACTORES COMPETITIVOS Y ESTRUCTURALES PARA FINES DE LA INGENIERÍA DE SERVICIOS

Fig. 13



2. Definir la visión y misión de servicio y comunicarla a la organización.

La alta gerencia es la responsable de precisar la visión de dónde quiere llevar a su empresa y lo que quiere alcanzar en términos de resultados finales; de éstos aunados a la filosofía gerencial, se define la misión de la empresa, que representa el criterio rector de la Planeación Estratégica.

Para fines de la Ingeniería de Servicio, la visión y misión son tratados como conceptos que deben comunicarse a todo el personal, incluyendo en ellos ideas de calidad de servicio y valor agregado, para que llegue a formar parte de la cultura organizacional.

3. Utilizar sistemas y tecnología de la información apropiados a los propósitos de la Ingeniería de Servicios.

La información es la base fundamental para el control y la toma de decisiones en toda organización, además de que facilite el seguimiento -casi a tiempo real- de sus realizaciones.

Desde la perspectiva de la Ingeniería de Servicios, la tecnología de la información también contribuye a analizar la empresa desde otro enfoque, tendiente a cumplir sus propósitos de crear valor y proporcionar servicios de superior calidad para el cliente.

4. Definir los clientes y conocerlos en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas cambiantes.

El punto de partida para emprender acciones por parte de la Ingeniería de Servicios, es conocer al cliente y llegar a su pensamiento en cuanto a sus necesidades, deseos y expectativas, que constantemente se encuentran cambiando.

A partir de esa información la Ingeniería de Servicios busca proporcionar valor agregado en lo que él adquiriente -producto- y como lo quiere recibir el servicio.

5. Establecer un modelo de organización dirigido hacia el cliente y desarrollar al personal para que tome decisiones.

Las estructuras de organización tradicionales desarrolladas durante la llamada economía industrial ya son insuficientes para hacer frente a las nuevas realidades competitivas de los negocios. Es el modelo caracterizado por su marcada orientación al producto o proceso, más que a resultados.

La naturaleza y propósitos de la Ingeniería de Servicios requiere un nuevo modelo de organización con definida orientación hacia el cliente, en el cual el recurso que condiciona los resultados es el humano, en todos los niveles jerárquicos, por lo que debe entrenarse, capacitarse y desarrollarse para que se convierta en un agente de cambio y decisión.

6. Utilizar el manejo de la comunicación para diferenciar y posicionar productos, servicios y empresas.

La comunicación es un elemento estructural básico para que una empresa cumpla sus propósitos. sin embargo, frecuentemente se le trata con un enfoque limitado y no como parte de los procesos estratégicos.

La comunicación es vinculada con la Ingeniería de Servicios y dirigida hacia el fortalecimiento de los eslabones de oportunidad -momentos de verdad- y de todas aquellas acciones que proporcionen valor agregado y mejoren el servicio al cliente y, como resultado, produzcan la diferenciación y posicionamiento de sus productos.

7. Promover constantemente la innovación en servicios y procesos que se dirijan hacia la creación de valor y mejoramiento de servicios.

Las necesidades cambiantes de los clientes, las reacciones de la competencia y el efecto de otros fenómenos del entorno, así como los avances tecnológicos, requieren de la innovación constante de procesos y productos, prácticamente que por su importancia es considerada como un factor competitivo.

La innovación deberá ser tratada como un medio para producir valor agregado y mejoras constantes en los servicios al cliente.

8. Monitorear constantemente la actuación del personal y la calidad de los servicios, mediante una auditoría dirigida a esos propósitos.

Todo programa en general debe tener un seguimiento o monitoreo constante y preferentemente con evaluaciones cuantitativas o directas para obtener resultados objetivos y tomar las medidas correspondientes.

La auditoría de calidad en los servicios debe ser de carácter preventivo y constructivo, de manera que proporcione información que conduzca a conocer las necesidades cambiantes de los clientes, así como a mejorar los servicios que se les proporcionan.

Estas son las ocho fases fundamentales de que consta el modelo de Ingeniería de Servicios en la empresa mexicana de Servicio Panamericano de Protección. Es el modelo que se está aplicando para llegar a cumplir la misión de servicio y crear clientes satisfechos.

VISIÓN Y MISIÓN DE SERVICIO

Como paso inicial, tanto de la Planeación Estratégica como de la aplicación práctica de la Ingeniería de Servicios, es menester tener una visión de lo que se quiere alcanzar a largo plazo sobre la empresa.

La visión, como capacidad para ver más allá en tiempo y espacio, se formula para comunicarse a toda la organización e integrar a la gente en pensamiento y acción, de manera que su contenido llegue a formar parte de la cultura organizacional. La visión, por tanto, debe enunciarse en forma clara y objetiva para que cumpla su cometido.

El siguiente elemento a definir es la misión - que se deriva de la visión-, la cual es un concepto enunciativo de la razón de ser de una empresa. Comunica lo que es y hace, y establece la relación entre empresa -producto y el receptor o cliente, desde la perspectiva de este último, en función de los beneficios y valor que recibe de los primeros.

Tomando en cuenta la estrecha relación entre la Planeación Estratégica y la Ingeniería de Servicios, al formulación de la misión debe hacer hincapié en la calidad del servicio y valor agregado que la empresa ofrece a sus clientes.

La definición y comunicación de la visión y misión es el paso inmediato para que la gente de la organización las haga realidad con acciones congruentes a esos elementos y así las perciba el cliente. Estos logros conducirán a obtener ventajas competitivas.

VISIÓN PARA INSPIRAR Y COMUNICAR

La toma de decisiones ha sido, es y será la función fundamental y esencial de la actuación de todo gerente. En su mente se gesta una lucha para obtener logros y resultados mediante las decisiones que toma y que son producto de un proceso mental. En este proceso, la visión permite dar claridad sobre lo que se quiere decir y adónde se desea llegar.

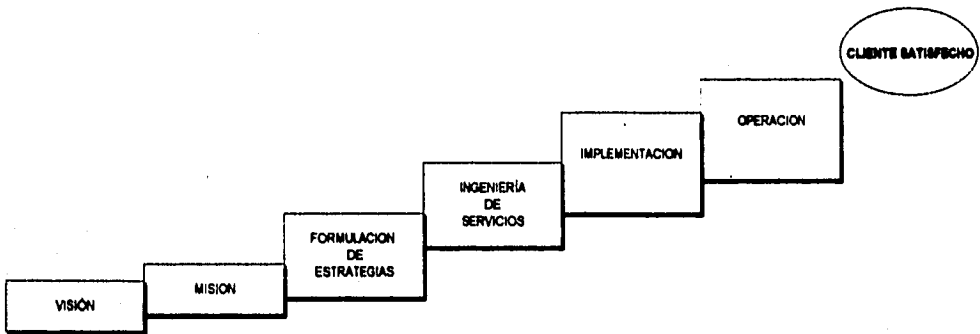
En la toma de decisiones estratégicas -conforme la fig. 14-, la visión es la pieza de dominó que golpea a las demás -misión, estrategias, etc. - hasta llegar al resultado final, crear clientes satisfechos y lograr ventajas competitivas.

Cada una de las etapas o fichas de la figura anterior precede a la siguiente, aunque desde luego, todas forman una unidad que describe lo que es fundamental para lograr los objetivos estratégicos de la empresa: crecimiento real, conquistar nuevos mercados, crear y consolidar clientes satisfechos, obtener rentabilidad a corto y largo plazo u otros.

Para alcanzar esos objetivos, ha sido común que las estrategias competitivas se diseñen sobre ideas de emular al líder del sector, o a su más fuerte competidor; sin embargo, esta fórmula por lo regular no logra ventajas competitivas reales y, mucho menos, llega a diferenciar a la empresa que así reacciona.

TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS

Fig. 14



El nuevo enfoque en la formulación de estrategias, es lograr ventajas mediante la creación de valor para el cliente, así como por la diferenciación de los productos y de la imagen que proyecta la empresa. Dicho enfoque señala, como paso inicial, contar con una visión sobre lo que se quiere alcanzar en un periodo a largo plazo. Una visión así tratada se convierte en un detonador para cristalizar resultados.

¿QUE ES LA VISIÓN?

La visión es la capacidad de ver más allá - en tiempo y espacio - y por encima de los demás, lo que significa visualizar- ver con los ojos de la imaginación - en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable,, mientras más claridad y detalle contenga la visión, mejor podrá traducirse en una realidad.

Formular y definir una visión es, en cierta forma, un proceso similar al que desarrolla el pintor que primero ve con los ojos de la imaginación lo que habrá de plasmar en su lienzo, o el genio musical, en su pentagrama.

Diversos autores han considerado el enunciado del proyecto Apolo, expresado por John F. Kennedy, como un modelo de visión:

Colocar un hombre en la luna antes de que termine la década de los 60.

Obsérvese que este enunciado fue suficientemente objetivo para ser visualizado y bastante claro para haber sido comunicado a las miles de empresas y a cientos de miles de personas que intervinieron en ese ambicioso proyecto.

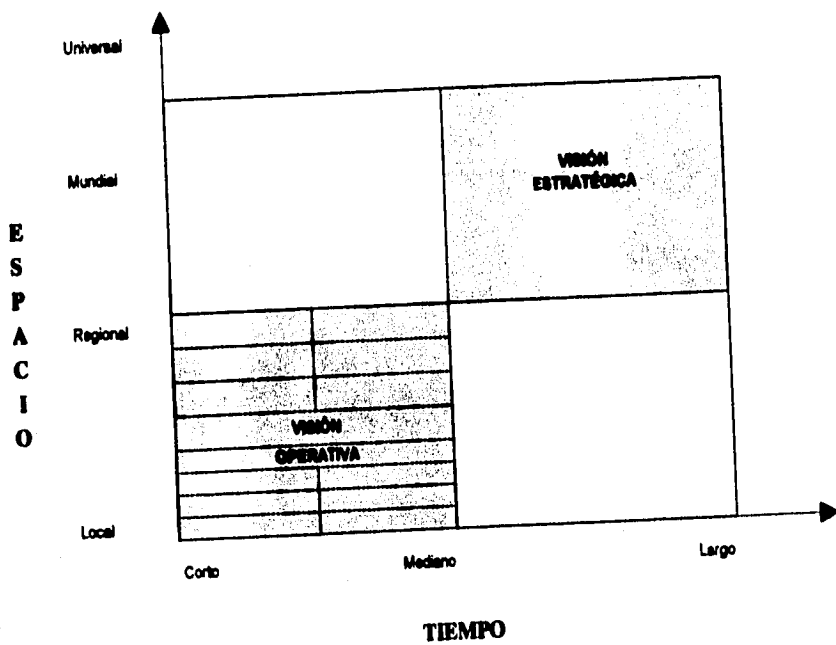
De ese ejemplo sobre el proyecto Apolo, derivamos las dos dimensiones de la visión:

Tiempo y Espacio, pudiera parecer obvio por ser la visión producto de la imaginación creativa y, por tanto, no haber límites en esas dimensiones; empero, la realidad es completamente distinta: el común de la gente carece de una clara visión de lo que quiere llegar a ser a largo plazo y por lo general se limita a periodos y espacios sumamente cortos, teniendo así un alcance que es la antítesis de la visión estratégica que requieren los hombres de la alta dirección en un mundo global, fig. 15

Los momentos actuales y los futuros que ya se observan, exigen que los hombres de negocios y gerentes cultiven una amplia visión clave de la Planeación Estratégica, tomando este proceso como una forma particular de pensar. Y ciertamente, tener una visión de esta naturaleza, es responsabilidad única de la alta gerencia.

VISIÓN ESTRATÉGICA

Fig. 15



Una visión estratégica -amplia en tiempo y espacio- claramente definida y efectivamente comunicada permite cumplir dos funciones vitales:

- Establecer el marco de referencia para definir y formalizar la misión, misma que establece el criterio rector de la Planeación Estratégica.
- Inspirar, motivar, integrar y mover a la gente para que actúe y haga cumplir la razón de ser - misión de la empresa.

Relacionar la Ingeniería de Servicios con la visión, es hacer hincapié en el servicio al cliente e insertarlo en ella -en la visión- para comunicarla y para que finalmente alcance el nivel de ventaja competitiva.

VISIÓN Y MISIÓN

Toda empresa o entidad corporativa, al decidirse a participar en el contexto socioeconómico de los negocios y de las organizaciones en general, tiene un propósito -implícito o explícito- relacionado con lo que ofrece a sus receptores y al medio en que participa. De este estado, surgen la razón de ser de cada organización y simultáneamente se identifica la relación que se establece entre ella -mediante los productos que ofrece- y su receptor o cliente. Estos dos ingredientes -razón de ser y relación- definen la misión de una organización que es parte misma de la Planeación Estratégica y con ello de la Ingeniería de Servicios.

Aquí conviene precisar los conceptos de visión y misión, mediante la siguiente **fig. 16**

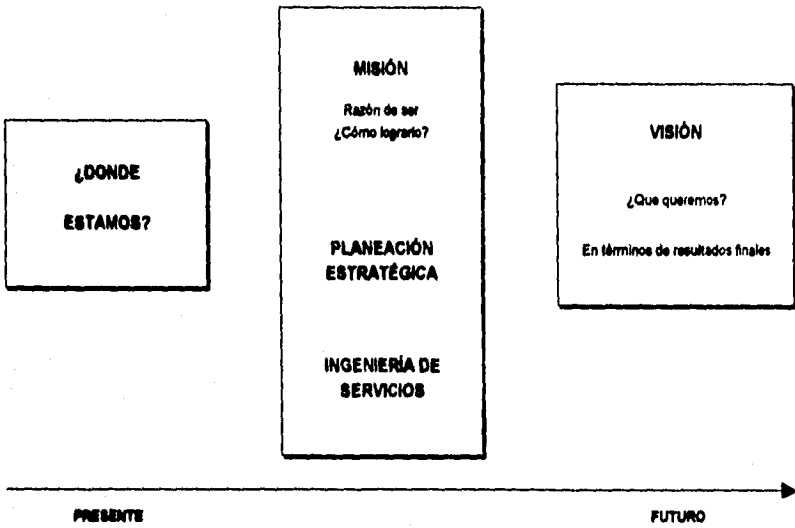
Apesar de la importancia que tiene la misión en la vida real de las empresas, éstas han descuidado su enunciado formal. no obstante que ese concepto marca las pautas para la formulación de estrategias, para la integración del personal, para orientar las decisiones del más alto nivel y para dar congruencia a las decisiones y acciones operativas.

Peter F. Drucker confirma esa problemática muy común en las empresas que no precisan su misión:

Sólo una clara definición de la misión y propósito hace posible establecer objetivos claros y realistas. Es el fundamento para establecer prioridades, estrategias, planes y asignación de actividades. Es el punto de partida para delinear tareas gerenciales y, sobre todo, la instauración de las estructuras gerenciales.

VISIÓN Y MISIÓN

Fig. 16



La visión viene a ser una expresión conceptual de lo que es y hace una organización, destacando su identidad institucional como un todo que provee de productos a un definido grupo de clientes, resaltando la relación establecida entre ambos, de producto -cliente. Dicha expresión o enunciado de misión se plantea como una declaración que trata de distinguir a una empresa de las demás; por eso mismo también llega a contener la descripción de los productos, el cliente al que se dirige, la filosofía empresarial y aun la tecnología básica utilizada o que domina.

MISIÓN DE SERVICIO

El enunciado de misión por lo regular se formula en términos del producto genérico y de su mercado principal. Sin embargo, por el significado competitivo que tiene la calidad del servicio, dicho enunciado debe resaltar el concepto de servicio. esto obliga a que el producto se defina por lo que hace y no por lo que es, destacando el beneficio y valor que recibe el cliente, como alguien lo aclaró : la misión no debe señalar que la empresa fabrica brocas, sino proporciona los agujeros que el cliente necesita.

Adviértase que la misión debe hacer hincapié en por lo menos el servicio mínimo al cliente, lo cual establece la directriz y punto de partida para la Ingeniería de Servicios. Esta debe cuidar que el servicio mínimo se cumpla, además de contribuir a crear un valor y proporcionar un servicio de mejor calidad. Estos logros producirán clientes satisfechos, diferenciarán a la empresa y a sus productos y, por consecuencia lógica, se traducirán en ventajas competitivas.

Los requisitos mínimos para formular una misión, deben ser los siguientes:

- Definir lo que es y hace la empresa y lo que aspira a ser y hacer
- Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Incluir los principales rasgos distintivos de la empresa.
- Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario - el personal de la empresa- para que cumpla con su propósito comunicativo.

Conviene aclarar que en la práctica de la Planeación Estratégica, frecuentemente se toma a la ligera la formulación de la misión. Más aún, se llega a elaborarla a tan altos niveles de abstracción, que por lo mismo se diluye en el proceso de comunicarla al personal o a otros receptores. De hecho se llega a manejar la misión como un slogan de adorno en el informe anual y otras comunicaciones institucionales. En todos estos casos, los propósitos que debe cumplir una misión son nulos.

Para la formulación de una misión debe contarse con suficiente información acerca de la empresa, de sus productos y de su competencia, como mínimo. Toda ella debe analizarse desde diferentes puntos de vista y después elaborar varios enunciados, hasta optar por aquél que llene los requisitos mínimos mencionados anteriormente.

Siendo la formulación de la misión un proceso de manejar información, ésta debe recopilarse, analizarse y comentarse sobre preguntas como las siguientes:

- ¿En qué negocio estamos ?
- ¿En qué negocio deberemos estar en el futuro?
- ¿Cuáles son nuestros productos principales?
- ¿Qué valor y beneficio proporcionan al cliente?
- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Por qué adquieren nuestros productos?
- ¿Cuál es la tecnología básica que se tiene?
- ¿Cuáles son los competidores principales?
- ¿Cuáles son las fuerzas y debilidades de la empresa?
- ¿Cuáles son los valores y creencias de la empresa?
- ¿Qué importancia se le ha dado al personal?
- ¿Cuál es el grado de integración del personal?
- ¿Cómo se pretende servir mejor a los clientes?
- ¿Cuál es el concepto de sí misma?
- ¿Cuál es la imagen que pretende proyectar?

Es evidente que la información que se obtenga mediante las preguntas anteriores, permite sumergirse en los aspectos más relevantes de la empresa, no solo para formular la misión, sino en general para pensar con estrategia en forma cotidiana. Es la información mínima que debiera tener todo el personal de una empresa orientada a servir al cliente. Esta también es una labor propia de la Ingeniería de Servicios.

CONOCER AL CLIENTE ES LLEGAR A SU MENTE

La Ingeniería de Servicios como disciplina que sigue los lineamientos de la Planeación Estratégica, también actúa acorde a las preguntas claves de esta última: ¿Dónde estamos?, ¿Hacia dónde vamos? La primera pregunta lleva a definir la situación actual, lo cual implica **conocer al cliente**, que es el **objetivo central de la Ingeniería de Servicios**. Precisamente este conocimiento es el inicio del recorrido para llegar a crear clientes satisfechos. Este paso es definitivo cuando la experiencia demuestra que muchas empresas no dedican tiempo y esfuerzos por conocer a sus clientes, o al menos, no lo hacen apropiadamente.

En realidad el conocimiento de clientes va más allá de formular investigaciones, efectuar llamadas por teléfono o realizar la práctica de relaciones públicas sin un propósito mercadológico definido. Conocer al cliente requiere identificar y entender continuamente sus necesidades, deseos y expectativas para determinar lo que la gente quiere comprar y por qué; de hecho significa estar en su mente, porque es ahí, en esa su masa encefálica, donde verdaderamente se produce la batalla competitiva.

Para fines estratégicos en general y para el desempeño de la Ingeniería de Servicios en particular, es menester tener un profundo conocimiento del mercado y de los clientes para saber, en ese sentido, dónde está la empresa en cuanto a las relaciones con ellos. recordemos que, finalmente, los clientes son los únicos que pueden garantizar el futuro de la empresa. Por ello, constantemente hay que manejar información a partir de responder a las preguntas siguientes:

- ¿Quiénes son nuestros clientes?
- ¿Cuáles son las necesidades, deseos y expectativas de los clientes?
- ¿Por qué compran nuestros productos?
- ¿Cuál es el valor que encuentran en esos productos?
- ¿Cuándo y cómo compran?
- ¿Cómo podemos clasificar a nuestros clientes?
- ¿Qué otros deseos, necesidades y expectativas tienen los clientes?
- ¿Cómo, en qué forma y medida estamos cumpliendo con nuestros clientes?
- ¿En qué forma lo está haciendo la competencia?
- ¿Cuáles son nuestros puntos vulnerables que afectan un cumplimiento de calidad, acorde a las demandas mínimas de los clientes?

Las respuestas a estas preguntas deben dar información que verdaderamente lleve a conocer al cliente, casi con el alcance con que se conoce a la propia familia o al mejor amigo. Este debiera ser un lineamiento de carácter general para identificar, entender y conocer a los clientes, como también lo ha afirmado Theodore Levitt, profesor de Harvard, quien a manera de proverbio bíblico exhorta:

Conoce a tu cliente como conoces a tu propia familia, satisface sus necesidades y tendrás éxito.

Por otra parte y en virtud de que los deseos y necesidades del cliente están cambiando con regularidad, en función de los fenómenos y tendencias que se manifiestan en el medio, también es recomendable manejar información respondiendo a las preguntas siguientes:

- ¿Cuáles son las tendencias de cambio en las necesidades, gusto y preferencias de la gente?
- ¿Qué pasaría si los motivos de compra de los clientes actuales se modifica sensiblemente?
- ¿Cuáles puedan ser las repercusiones futuras para la empresa, debidas a los cambios y tendencias en el comportamiento de los clientes?
- ¿Qué impacto tendrán esos cambios en nuestra organización y en la competencia?

Las respuestas a estas preguntas deben relacionarse directamente con el estado actual del producto, de los servicios de la empresa y aun con las estrategias de ella, porque todos los fenómenos que se analizan tienen efecto no sólo en esos factores, sino también en la competencia, en el mercado y en el concepto de negocio o misión de una organización. Con toda esa información también se llegará a descubrir algo -aparentemente oculto- que representa un potencial valor significativo, por demás importante para la Ingeniería de Servicios: Qué hacer por los clientes, que todavía no hace la competencia.

El análisis de toda la información -con una organización orientada hacia el cliente -creará entre el personal de la empresa el hábito de examinar los fenómenos externos relacionados con los productos, con el comportamiento de los clientes y del consumidor en general. Esto es algo que frecuentemente dejan de hacer en muchas empresas, ya que regularmente los gerentes sólo se concentran en lo interno y en la parte operativa, como lo observó el profesor William A. Band, autor de *Creating Value for Customers*:

Es fácil para una empresa perder contacto con lo que está sucediendo fuera de la pequeña esquina de su mercado, tan pronto como se le presentan buenos negocios. Si éstos perduran, los gerentes empezarán a perder de vista las tendencias del amplio entorno ambiental, mismas que estarán afectando las ideas y pensamientos de los clientes; tal vez puedan equivocarse a elegir a sus clientes, sin siquiera saberlo.

No hay la menor duda de que el conocimiento de los clientes es vital para la participación no sólo de la mercadotecnia, sino de la Planeación Estratégica y, con ello, de la Ingeniería de Servicios; empero, debe ser un conocimiento más allá de identificar al cliente con un número o una cuenta por cobrar, como tampoco limitarse a los fríos datos o información sobre los factores demográficos del cliente. Ciertamente esta información es útil, pero siempre y cuando se correlacione con la derivada de los factores sicográficos, los que permiten

explorar aspectos más profundos sobre las necesidades de los clientes, la forma como piensan, sienten y se comportan en relación a determinadas necesidades, deseos y expectativas.

Toda la información que se obtenga sobre los clientes, adecuadamente analizada y procesada, se traducirá en un conocimiento estratégico que incide directamente en el área generadora de ingresos: las ventas. Y se reitera, conocer al cliente no es llegar a su bolsillo, sino a su mente.

CATEGORÍAS DE CLIENTES

Hemos visto que tanto la Planeación Estratégica, como la Mercadotecnia y la Ingeniería de Servicios se centran en el cliente como receptor. La diferencia entre esta última con las otras dos primeras, es que la Ingeniería de Servicios categoriza a los clientes con un sentido más amplio, ya que en éstos incluye al propio personal de la empresa. Por lo tanto, desde el punto de vista de nuestra disciplina de estudio, una empresa tiene por lo menos tres categorías de clientes: El cliente interno (personal de la empresa), el cliente (intermediario) y el consumidor final.

CLIENTE INTERNO

El personal de la empresa es contado como cliente interno, ya que es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas por la Ingeniería de Servicios para crear valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo. En consecuencia, cada individuo dentro de la organización debe estar plenamente convencido de lo que recibe, es decir, de las acciones que le corresponde llevar a cabo y que están dirigidas a cristalizar la visión y misión de servicio, de manera que él proporcione un servicio de calidad al cliente externo, porque así lo siente y lo vive. Es simplemente confirmar el viejo refrán de que "sólo se da de lo que se tiene".

Debemos de hacer una pausa, para recordar de que en la nueva era de la información, es necesario que nuestras empresas mejoren sus procesos de capacitación, ya que un producto o servicio eficiente sólo puede ser creado y proporcionado por empleados adecuadamente capacitados.

CLIENTE EXTERNO

Esta categoría de clientes comprende a los intermediarios que directamente tienen relación con la empresa y hacia los cuales debe manifestarse un valor agregado perceptible y una calidad en el servicio que establezca una diferencia. El tratamiento es obligado porque tiene un efecto directo hacia otros intermediarios y hacia el consumidor final. Por ejemplo, las relaciones que un fabricante mantenga con una tienda de autoservicio que pueden reflejar en el servicio que ésta ofrezca al consumidor final, en función al producto de ese proveedor, y que se manifestará por el espacio, ubicación promoción y otras acciones que hagan llegar dicho producto al consumidor final.

CONSUMIDOR FINAL

Es la categoría de clientes usuarios del producto, quienes validarán cuanto de éste se diga o se anuncie. Ellos son los que deben estar plenamente convencidos de que el producto contiene un valor agregado o beneficio superior al que proporciona la competencia, además de cómo se ofrezca o sea el servicio de apoyo.

En última instancia, del consumidor final es de quien depende la lealtad al producto y a la empresa.

Hay que reconocer que frecuentemente las compañías sólo dirigen sus esfuerzos y fortalecimiento de relaciones, exclusivamente al cliente externo, con el que tienen contacto directo, descuidando o ignorando al consumidor final, quien por último es el que acepta o rechaza un producto.

DEFINIR LOS CLIENTES

En los momentos actuales de cambio que estamos observando en los mercados, en los estilos de vida de la gente, así como en lo económico y tecnológico, la definición de los clientes frecuentemente implica un replanteamiento de lo que la empresa ha estado haciendo en el mercado, en función de los resultados que ha obtenido. En efecto, el conocimiento de los clientes actuales en relación a los fenómenos de entorno y tendencias manifiestas, puede llevar a emprender una nueva definición de clientes a quienes dirigirse.

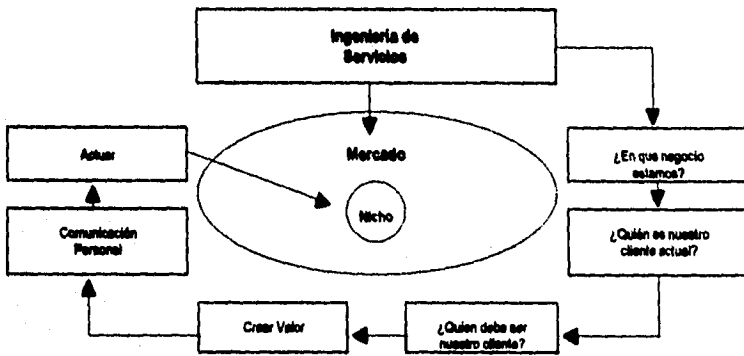
La definición de los clientes se refiere a cuestionar si los actuales son los que deben seguir siendo, o bien si se tendrá que identificar a otros que convengan más a la empresa porque en ellos existan oportunidades fig. 17. Es una decisión que implica replantear estrategias y tácticas de acuerdo a los objetivos que se fijan para llevar a cabo ese proceso de definición.

El siempre citado Jan Carlzon- un precursor de la Ingeniería de Servicios- transformo a Scandinavian Airlines y la hizo obtener utilidades, además de posicionarse sólidamente ante las líneas aéreas competidoras, clientes y público en general, como resultado de haber redefinido a los clientes principales.

Desde luego que Carlzon primero conoció quiénes eran sus clientes; empero, al examinar lo que sucedía entre la competencia -en medio de la recesión económica que privaba, además de otros fenómenos de entorno -, él consideró que con dichos clientes no podría sacar adelante a la empresa. Carlzon de inmediato procedió a definir sus clientes, respondiendo a las preguntas ¿A dónde debo ir? ¿Qué debo hacer? ¿Quién debe ser mi cliente control?. El buscaba la maximización del mercado mediante la definición de los mejores clientes, con ello, más tarde lograría el objetivo de maximizar utilidades.

CICLO DE DEFINICIÓN DE CLIENTES

Fig. 17



Carlzon, entonces, definió a los hombres de negocios como los principales clientes a quienes se iba a dirigir, tomando en cuenta que ese grupo requería viajar y tenía la capacidad económica para pagar los servicios acordes a su categoría. Así quedaba definido al cliente y el segmento del mercado al que se iba a dirigir; de esta decisión estratégica, él anunció: "Scandinavian Airlines, la mejor línea aérea en el mundo para los hombres de negocios que viajan".

SABER ESCUCHAR AL CLIENTE

El conocimiento de los clientes no debe tomarse como una acción única, sino como un proceso interminable de mantener un seguimiento continuo sobre sus necesidades cambiantes. Las organizaciones de éxito confirman que ese conocimiento es fundamental para mantener una relación estable con sus clientes; más aun, esto ha impulsado la utilización de bases de datos de clientes, que facilitan la actualización constante acerca de ellos.

Estaremos de acuerdo en que conocer a nuestros clientes una vez que éstos han sido definidos, exige saber escucharlos, o sea, practicar un principio de relaciones humanas elevado a práctica institucional, para dar seguimiento a sus necesidades cambiantes. La idea es hacer de la empresa la caja de resonancia del cliente, o como lo afirma Richard C. Whiteley, vicepresidente de Forum Corporation:

El camino para dirigir a una empresa - y hacer que sea lo más rentable posible- es saturarla con la voz del cliente. Siga esta práctica y la mayoría de los clientes no terminarán insatisfechos. Oiga las voces de ambos, tanto de quienes están satisfechos como de los que no lo están y con la información obtenida tendrán nuevas y mejores experiencias para sus clientes.

Los propósitos para escuchar al cliente y en general para obtener información sobre él, como se ha visto anteriormente, son los siguientes:

- Identificar los contactos de oportunidad -momentos de verdad- que la empresa tenga con el cliente.
- Determinar el ciclo del servicio desde la perspectiva del cliente
- Derivar ideas a partir de las experiencias del cliente y de como exprese sus necesidades, deseos y expectativas
- Mantener comunicación con el cliente y con ello, hacer mercadotecnia e Ingeniería de Servicios con base de datos

UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE PARA LA INGENIERÍA DE SERVICIOS

La era industrial ha sido marco de un modelo de organización orientada al proceso, al producto y a la tecnología. Sin embargo, bajo el predominio de una economía de la información y los conocimientos, se modifican las condiciones para dar surgimiento a la soberanía del cliente. El es quien marca las pautas para propiciar una competencia; la contienda se establece con la idea de superar a la competencia a base satisfacer mejor las necesidades del cliente, a proporcionarle valor agregado y ofrecerle un servicio de calidad.

Las nuevas reglas del juego impactan en el modelo tradicional de organización, dándole una orientación directa hacia el cliente.

HACIA UN NUEVO MODELO DE ORGANIZACIÓN

La era industria, en sus momentos estelares, propició el diseño de un modelo de organización cuyo centro ha sido la producción masiva, misma que definió su orientación hacia el producto, el proceso, la productividad y la tecnología. La estructura de organización de está, da por hecho la existencia de un cliente que acude y adquiere un producto, mismo que la organización considera que es su razón de ser. Este enfoque tradicional es puesto en total evidencia por autores contemporáneos, entre quienes destaca Jan Carlzon, quien ante la realidad actual de la globalización de una economía de la información, de los conocimientos y de la aguda competencia, enfatiza:

Cada vez más incapaces de competir desde una ventaja de orientación al producto, las economías occidentales están siendo transformadas en economías de servicio. Estamos en una encrucijada histórica donde la era de la orientación hacia el cliente ha llegado, incluso para las empresas que nunca anteriormente se habían considerado como empresas de servicios.

Para respaldar la afirmación de que el modelo tradicional es limitado para estar cerca del cliente y es obsoleto por su falta de flexibilidad, examinémoslo en relación a siete fuerzas motoras que contribuyen a crear ventajas competitivas en el sistema actual de competencia mundial:

1. **Velocidad aplicada para acelerar la producción, el servicio y todo aquello que reduzca costos, eleve ingresos, proporcione valor agregado o mejore la calidad del servicio al cliente, en forma superior a como lo hace la competencia.**

2. Conveniencia, una fuerza que surge del cliente, para exigir productos y servicios que se acomoden a sus particulares conveniencias de tiempo, precios, formas de pago, funcionalidad de las operaciones, condiciones y otras que en conjunto le satisfagan mejor.

3. Estilos de vida del cliente, es la tendencia que hace del cliente un objeto en movimiento, por sus necesidades cambiantes, mismas que no se producen en relación a su nivel socioeconómico, sino por su comportamiento y deseos de ser de acuerdo a un modelo que él tiende a seguir o imitar.

4. Valor agregado, un elemento adicional al producto esperado por el cliente y que para él significa recibir más por lo mismo que pagaría a la competencia.

5. Servicio al cliente, factor competitivo de peso, además de fuerza motora para emprender cambios en el enfoque de hacer negocios.

6. Innovación, que lleva a desarrollar formas novedosas para satisfacer mejor las necesidades del cliente y que llega a provocar cambios mayores en lo económico, social, cultural y aún político, e igualmente, se convierte en un factor de competencia.

7. Calidad del producto, tendencia y exigencia del cliente para sólo aceptar un producto que cumpla las normas establecidas por él.

Obsérvese que estas siete fuerzas motoras, en una u otra forma están relacionadas con la satisfacción del cliente y con la creación de valor. En la medida que se cultiven, se traducirán como ventajas competitivas; sin embargo, tal cumplimiento depende del comportamiento de la organización.

Es evidente que la naturaleza de esas fuerzas motoras hacen ver que la organización tradicional es incapaz para responder a ellas con oportunidad e imaginación. Sus principales características lo explican:

- Limita la solución de problemas porque supuestamente sólo los gerentes toman decisiones, mas no la gente de los niveles operativos.
- Propiciar un desarrollo entre la gente, para que ésta no se interese o sea incapaz para servir al cliente.
- Cuida que se lleven controles de costos y gastos, pero no propicia ni controla la generación de ingresos mediante la consolidación de clientes satisfechos.

- Reducida capacidad de comunicación, propiciada por demasiados niveles jerárquicos y por las unidades orgánicas internas, frecuentemente cerradas a las demás.

Las ideas tratadas anteriormente, en este apartado, nos hacen llegar a una conclusión lógica e inevitable:

El modelo tradicional de organización industrial es totalmente inoperante en el ámbito de las fuerzas que gobiernan la competencia. Por su orientación hacia el producto y proceso, está limitado para crear clientes satisfechos y hacer más competitiva a una empresa.

Definitivamente debe haber una transformación radical en el modelo de organización industrial, congruente con las fuerzas que determinan la competencia y en general con las nuevas realidades económicas y de negocios.

HACIA UNA ORGANIZACIÓN INTELIGENTE

A estas alturas estaremos de acuerdo que las empresas de ahora en día tienen que dirigirse hacia el cliente en virtud de que la naturaleza propia del modelo tradicional regularmente tiende a degradar la calidad del servicio. Es una situación que se acentúa en todas aquellas empresas como hoteles, instituciones de crédito, tiendas de autoservicio, comercializadoras minoristas o al detalle, servicios profesionales entre otras, cuya fuerza generadora de ingresos, crecimiento y rentabilidad están en el servicio al cliente, en crearie auténtico valor y beneficio, los ingredientes básicos para la excelencia.

Como consecuencia de la orientación hacia el cliente, que implica una renovación en el comportamiento del recurso humano, surgen requerimientos definidos para el modelo propio de la economía de la información y del conocimiento:

- Las empresas generalmente necesitan tanta inversión, o más, en la gente pensante, que en maquinaria y equipo.
- La gente operativa de línea, caracterizada por su desempeño mecánico y rutinario, se transforma en gente pensante que soluciona problemas y toma decisiones en su relación de servicio al cliente.
- La tecnología que se canaliza hacia la gente de operación la apoya y no la sustituye.
- El reclutamiento y selección de personal en los niveles operativos es tan importante como el que se hace para niveles gerenciales.

- El manejo de incentivos y compensaciones se plantea en función a resultados y desempeño de su posición de contacto al cliente.
- La actuación del personal de línea en contacto con el cliente se mide no sólo por la productividad basada en reducir costos, sino más bien en su desempeño para crear clientes satisfechos que regresen a la empresa y eleven su nivel de compras.
- La información y la comunicación son factores de integración, tanto entre el personal internamente, como de éste con otros sistemas externos-clientes y proveedores-.

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

ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

La organización inteligente como la definimos anteriormente, adopta una orientación hacia el cliente, puesto que él marca la pauta para lo que es y hace aquella. Es una más de sus características, tal vez la principal, porque es la idónea para fijar la dirección que a su vez provoca un redescubrimiento del elemento humano, posicionado como el recurso vital de toda organización.

Precisamente, por la relación que se produce y debe mantenerse entre el personal de la empresa y el cliente y por la importancia que éste tiene para toda organización, ha surgido la propuesta de invertir la pirámide que tradicionalmente representa el modelo de organización industrial. En efecto, este modelo ubica a la alta dirección en la cúspide y de ahí, hacia abajo, se identifican los niveles gerenciales menores hasta llegar a la gente del plano operativo, colocado en la base. La debilidad de este esquema la señala un estudio de la Gerencia del Servicio, Karl Albrecht:

El hecho de colocar a los empleados en la parte inferior del montón, implica muy evidentemente que ellos son los participantes menos importantes - o los de menos influencia- en la relación.

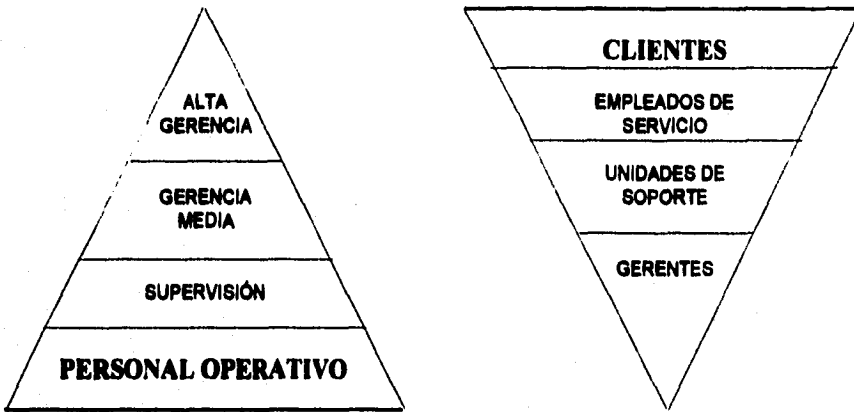
Otra falla conceptual de la pirámide tradicional de autoridad es que el cliente generalmente no aparece allí.

Evidentemente, es una apreciación importante debido a que en el esquema no se identifica la relación de la organización con el cliente, sino que da prioridades a las establecidas internamente, hacia el producto, el proceso o la tecnología. De este estado, el citado autor sugiere invertir la pirámide a una posición en la cual el cliente esté en la cima, como se muestra en la fig. 18

La inversión de la pirámide sugiere - de acuerdo a Albrecht- que cada gerente asuma un nuevo papel para sus funciones, sin que por ello signifique menos autoridad; más bien es una posición estructural para que la gente de la línea de contacto llegue directamente al cliente mediante una forma de servir con impacto.

ORIENTACIÓN HACIA EL CLIENTE

Fig. 18



Conclusiones

CONCLUSIONES

Las estructuras de organización tradicionales desarrolladas durante la llamada economía industrial ya son insuficientes para hacer frente a las nuevas realidades competitivas de los negocios.

En la economía global de hoy, las naciones ya no están protegidas por las ventajas competitivas tradicionales (Históricamente el primer factor competitivo ha sido el precio, el que en la actualidad todavía se acepta principalmente cuando se trata de la negociación de productos genéricos, o bien, para aquellos que, a igualdad de circunstancias -calidad y servicios similar- la elección debe tomarse en función de lo que se paga. El segundo factor de competencia ha sido la calidad del producto que se ha tomado como ingrediente mínimo -esperado por el cliente- en los productos que adquiere. Como tercer factor tenemos la calidad del servicio), que en su momento permitieron producir y vender sus productos exclusivamente en los mercados locales. Materias primas baratas, mano de obra barata, y tecnología y desarrollos tecnológicos avanzados se encuentran ahora en el tercer mundo. Hoy en día las vacas se sacrifican en Texas y los restos son enviados a Argentina para el curtido de la piel y después a Corea para ser convertidos finalmente en guantes de baseball. Finalmente, el círculo se cierra cuando estos guantes son enviados de nuevo a Texas donde se venden en las tiendas locales de deportes.

Cada vez más incapaces de competir desde una ventaja de orientación al producto, las economías están siendo transformadas en economías de servicio. Estamos en una encrucijada histórica donde la era de la orientación hacia el cliente ha llegado incluso para las empresas que nunca anteriormente se habían considerado como empresas de servicios. En el mundo de hoy, el punto de partida debe ser el cliente- no el producto o la tecnología en sí mismos y esto significa que las compañías deben organizarse de forma diferente para sobrevivir.

Pero este nuevo paradigma, donde nuestras organizaciones deberán de cambiar su enfoque del producto y dirigirlo hacia una variable más subjetiva como es el cliente, surgen infinidad de cuestiones, y una de las principales es la medición de la productividad, ya que como se menciona al principio del trabajo, la productividad está ligada a la eficiencia del sistema económico, es decir posibilita el crecimiento económico y lo más importante, es la base o requisito para que exista desarrollo económico.

Nuevo planteamiento de la productividad²⁴

La productividad ha sido definida tradicionalmente como la relación que existe entre input (entradas) y output (salidas) en el proceso de transformación. El input son las unidades de recursos típicamente usados en fabricación, que generalmente se dividen en cuatro categorías principales :

1. **Mano de obra directa**
(El número de horas de mano de obra asignadas directamente al proceso de transformación)
2. **Bienes de Capital**
(Inversión en planta, maquinaria etc. o sistemas de información)
3. **Materiales**
(Materias primas, componentes y materiales auxiliares que están presentes en el proceso)
4. **Sistemas**
(Sistemas que configuran la función del proceso de producción)

$$\text{Productividad} = \frac{\text{Output}}{\text{Input}} = \frac{\text{Volumen}}{\text{Recursos}^*}$$

* (Mano de obra + bienes de capital + materiales + sistemas)

En la actualidad esta definición se utiliza ampliamente. Sin embargo esta relación actualmente se considera anticuada. No basta con producir (output) miles de toneladas de acero o hectólitros de cerveza. Hoy en día, los clientes piden además que se produzca con un determinado nivel de calidad, dentro de un plazo establecido y que la entrega se efectuó en un lugar concreto. La compañía aérea más segura, más eficiente con el combustible, con el mejor servicio, con las mejores comidas y películas, las más amables azafatas, las más confortables salas de espera y las tarifas más bajas, rápidamente pierde su valor cuando el avión sale dos horas más tarde y hace que el cliente pierda una reunión de negocios crucial para su empresa.

El (input) también ha cambiado radicalmente. Las cuatro categorías de recursos son todavía válidas, pero se ha modificado su importancia relativa.

Anteriormente se consideraba que el aumento de la productividad significaba reducir la cantidad de mano de obra directa en el proceso de transformación. De esta forma los programas de mejora de la productividad se enfocaban a sustituir mano de obra directa por bienes de capital y sistemas, con la esperanza de que el valor conjunto de los recursos usados disminuiría. Sin embargo en 1990 los costos de mano de obra directa representaban sólo el 15% del total del costo de fabricación.

²⁴ Nuevo enfoque de la función de Producción
Arnoud de Meijer, Aviva Wittenberg. Cox
Financial Times (folio)

	<i>Europa</i>	<i>Estados Unidos</i>	<i>Japón</i>
Coste de materiales	55.3%	53.4%	59.5%
Energía	4.8	4.8	4.0
Mano de obra directa	16.6	13.2	16.3
Bienes de capital y gastos generales	23.4	28.5	20.5

Por lo tanto se hace necesario un nuevo planteamiento de la productividad, no la función de productividad que se ocupa de medir en <<cajas>> que salen. Ya que induce sólo a producir más y más cajas. Pero puede que se esté motivando a la producción de cajas que nadie quiere.

En su lugar deberá ser una nueva definición más apropiada que estimule la gestión de la fabricación para que cambie su enfoque desde las máquinas a una variable mucho más importante: el cliente. Si el objetivo del proceso de transformación es crear valor para el cliente, este <<parámetro>> necesita ser reconocido en las definiciones de productividad. Estas definiciones también necesitan reflejar otros planteamientos, tales como el cambio en el peso relativo de los diferentes tipos de recursos. Todo esto lleva a la siguiente definición de output: productos y/o servicios que satisfacen a los clientes. El input describirá a los recursos utilizados inteligentemente.

Productos y Servicios que
satisfacen las necesidades de los clientes

Productividad = $\frac{\text{Productos y Servicios que satisfacen las necesidades de los clientes}}{\text{Recursos utilizados inteligentemente}}$
(Nueva visión)

Esta definición sitúa claramente los retos que tienen ante sí los directores de las empresas. Cada palabra es importante. <<Productos y/o Servicios>> representa un reconocimiento formal de que los productos solos no son suficientes, sino que son simplemente parte de un conjunto más grande que empieza a incluir cada vez más a los servicios.

Ya nadie vende sólo productos. La evidencia de esta nueva tendencia es aplastante. Las empresas de ordenadores venden soluciones, lo que la empresa Digital Equipment llama <<la empresa integrada>>. Volvo no vende algo tan corriente como coches, sino que vende <<transporte seguro a precios predecibles>>. Esto explica la adquisición de una gran empresa de seguros por parte de Volvo, que les permite ofrecer <<paquetes integrados>> a sus clientes. Estos paquetes incluyen obviamente el coche, pero también cubren servicios (desde las condiciones de financiación y servicio posventa hasta garantías y contratos de mantenimiento).

La definición propuesta de productividad hace hincapié en el hecho de que el producto tiene que satisfacer a los clientes. Esto significa algo más que simplemente vender. Vender algo una vez es relativamente fácil. Un buen vendedor puede vender cualquier producto. El desafío radica en vender de tal manera que los clientes vuelvan a comprar y recomienden los productos a otras personas. Este es el punto en el que las empresas deben centrar su atención.

Un producto debería ser considerado como contribuidor a la productividad solo cuando ha satisfecho a un cliente.

Quizás los conceptos vistos anteriormente a lo largo de este trabajo, dan una sensación de ser planteamientos puramente filosóficos. Pero debemos de reconocer que gracias a metodologías como las anteriores, varias organizaciones nacionales e internacionales han alcanzado el éxito en sus negocios.

En el caso de México, el actual gobierno trata de que las nuevas realidades competitivas mundiales no encuentren en desventaja a las pocas empresas nacionales que quedan. Es por ello que el programa de política industrial y comercio exterior cubre aspectos de Calidad Total y Excelencia en los Servicios.
(Ver apéndice)

A continuación se presentará el caso práctico de una organización sobresaliente. La cuál ha servido de modelo para numerosas empresas. Nos referimos a la empresa *Walt Disney World Co.*

Quiero puntualizar, que afortunadamente se tienen ejemplos en México, de empresas con niveles de calidad y servicio al cliente, similares a las mejores empresas del mundo. Quizas alguna vez nosotros hemos podido constatar tales afirmaciones, como son los casos de : Aerovías de México "Aeromexico" y Servicio Panamericano de Protección, desgraciadamente se ha carecido de información para presentarlos como ejemplos prácticos de Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios en este trabajo.

WALT DISNEY WORLD CO²⁵.

EL MUNDO DE DISNEY

Hoy el nombre de Walt Disney es conocido de un extremo a otro en los Estados Unidos, y virtualmente en cada uno de uno de los países alrededor del mundo como símbolo de "La Mejor Familia de Entretenimiento".

Este es un legado que ha sido desarrollado a través de más de 65 años de logros de valientes pioneros, una armoniosa combinación de genios creativos y un plan de trabajo duro.

Walt considero que sus invitados esperan, por encima de todo calidad, servicio y buen gusto en entretenimiento. A lo largo de su carrera, el virtualmente apostó su organización entera a esta creencia.

La Fig. 19 muestra el desarrollo de la organización Walt Disney desde 1923. La Fig. 20 nos enseña su diagrama de organización. Y las Figs. 21 y 22 nos presentan los resultados financieros obtenidos, los cuales demuestran el éxito de tales creencias.

LA ORGANIZACIÓN DISNEY

El logro de las consideraciones de Walt (calidad, servicio y buen gusto), no fueron obras determinadas por la casualidad, se debieron al desarrollo de su Modelo de Servicio Mágico.

Para la organización Disney, el modelo de servicio consta de cuatro elementos interrelacionados, que de una forma particularmente creativa, se vincula como una obra teatral. Estos son los huéspedes, los miembros del reparto, el guión, y el escenario. Fig. 23

LOS HUESPEDES: *Visitantes del parque . Clientes.*

No se puede adivinar quiénes son los clientes, así que la planeación del negocio debe partir de una minuciosa investigación de mercados. Cuantitativa, a través de medios tales como encuestas y mediciones del nivel de calidad en el servicio, y cualitativa, a través de entrevistas, cartas a los clientes, grupos objetivo y programas secretos de evaluación.

²⁵ Disney Approach to Quality Service
1990

Fig. 19

The Disney Business

From Partnership to Corporation

1923 - 1930

"Disney Brothers" - Partnership

- Animated cartoon shorts
- Consumer products

1930 - 1940

Walt Disney Productions - Private Corporation

- Full-length, animated films

1940 - 1984

Walt Disney Productions - Public Corporation

- Full-length, live action films
- Theme Parks
- Threat of takeover

1984 - Present

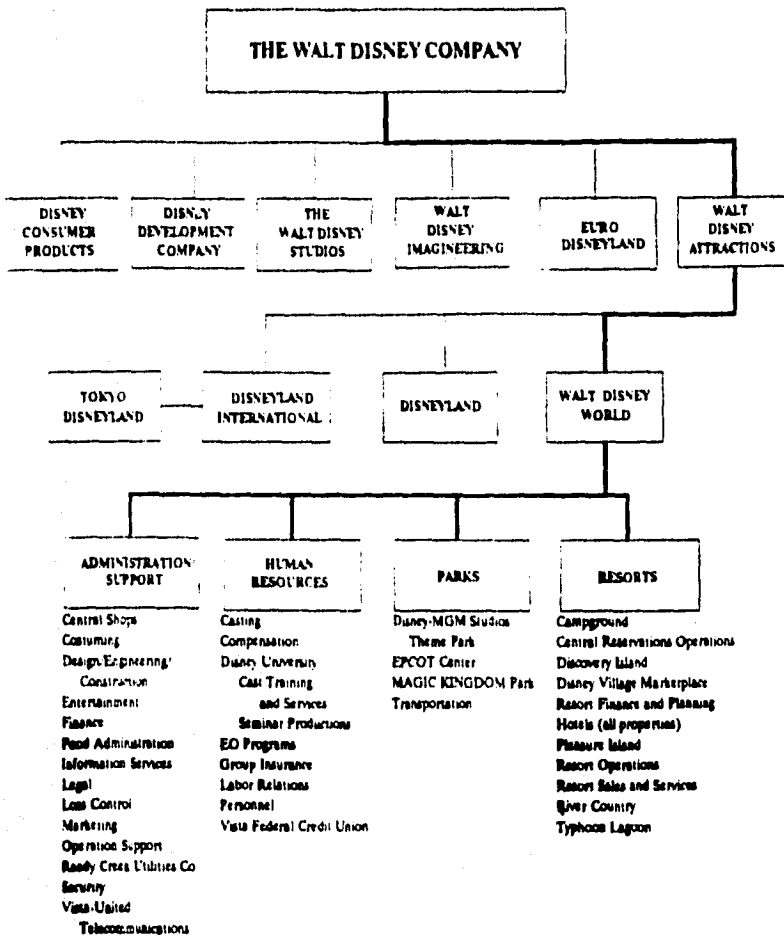
The Walt Disney Company - Public Corporation

- New Management Team
- Selective acquisitions & ventures

"The Disney Approach to Quality Service"

Fig. 20

**The Walt Disney Company
Organization Chart**



"The Disney Approach to Quality Service"

Fig. 21

Fiscal 1989 Financial Highlights

			Change From Fiscal 1988
<u>The Walt Disney Company</u>			
Revenues:	\$	4.6 Billion	+34%
Operating Income:	\$	1.2 Billion	+39%
Earnings Per Share:	\$	5.10	+34%
<u>Theme Parks and Resorts</u>			
Revenues:	\$	2.6 Billion	+27%
Operating Income:	\$	785.4 Million	+39%
Operating Margin:		30%	
<u>Filmed Entertainment</u>			
Revenues:	\$	1.6 Billion	+38%
Operating Income:	\$	256.5 Million	+38%
Operating Margin:		16%	
<u>Consumer Products</u>			
Revenues:	\$	411.3 Million	+67%
Operating Income:	\$	187.1 Million	+40%
Operating Margin:		45%	

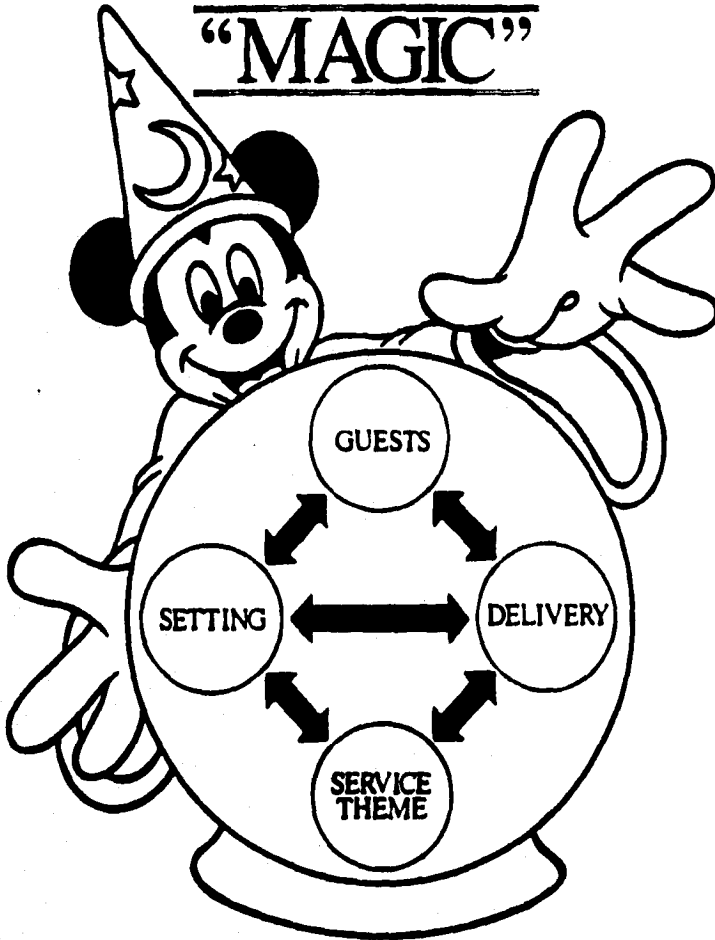
"The Disney Approach to Quality Service"

Fig. 22**The Walt Disney Company****Financial Performance**
(in millions except per share)

	<u>1984</u>	<u>1989</u>	<u>Variance</u>
Revenues	\$ 1,451.6	\$ 4,594.3	216%
Operating Income	241.8	1,229.0	408%
Net Income	97.8	703.3	619%
Total Assets	2,739.4	6,657.2	143%
Borrowings	861.9	860.6	0%
Stockholder's Equity	1,155.5	3,044.0	163%
Cash Flow	378.1	1,275.6	237%
Earnings Per Share	\$.68	\$ 5.10	650%

Fig. 23

THE MODEL OF SERVICE
"MAGIC"



"The Disney Approach to Quality Service"

EL GUION: *Estrategia de Servicios*

Una vez determinadas las necesidades del mercado, se debe desarrollar una **estrategia de servicio**, esto es, la forma como el servicio ha de proporcionarse. Los altos administradores deben responsabilizarse de la creación de metas internas en la organización para identificar y responder a las necesidades de los clientes.

Como parte de su estrategia, Disney estableció 4 estándares de servicio, denominándolos las llaves que abren las puertas a su "Mundo Maravilloso". estas son, en el orden de prioridad, la seguridad, la cortesía, el espectáculo, y la eficiencia.

EL ESCENARIO: *Entorno*

El escenario está comprendido por el medio ambiente, sus objetos y los procedimientos operativos.

Debe existir un delicado balance entre las metas departamentales, y el entorno en el cual se conduce el negocio.

Es necesario preguntarse:

¿Qué efecto tienen las áreas internas y de contacto con los clientes, en la forma como los empleados proporcionan el servicio?

Las respuestas darán una guía a la organización para crear un medio ambiente de seguridad y confianza, donde los empleados sientan orgullo por su trabajo y proporcionen, por tanto, un servicio de calidad.

LOS MIEMBROS DEL REPARTO: *Los empleados de la línea*

Este es el elemento clave de la organización Disney; a través de su fórmula de servicio:

Orgullo = Entretenimiento + Comunicación + Cuidado

Puede apreciarse la importancia que esta empresa confiere a su personal.

Un servicio eficiente sólo puede ser proporcionado por empleados entrenados en forma adecuada. Asimismo, el orgullo que significa pertenecer a esta organización se ve reflejado en una actitud generalizada de cortesía. Los empleados de la línea de frente continuamente se mueven a través de escenarios distintos en diversos programas a lo largo de la compañía, y dentro de cada división o departamento.

La Universidad de Disney juega un papel predominante en la capacitación y entrenamiento del personal, al proveer los medios para una superación constante en el puesto, además de ofrecer planes para su desarrollo profesional.

En forma generalizada, estos han sido los factores que han determinado que las empresas Disney, sean hoy consideradas como empresas sobresalientes al rededor del mundo.

Anexo

Programa de Política Industrial y Comercio Exterior

El presidente de la República, Ernesto Zedillo Ponce de León, presentó, el pasado 8 de mayo del actual en la ciudad de Aguascalientes, el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior.

El Primer Mandatario, en este acto, estuvo acompañado por el secretario de Comercio y Fomento Industrial, Hermínio Blanco Mendoza.

El presidente Zedillo señaló en su momento que este programa partió de un diagnóstico realista y objetivo, que atiende tanto a los retos que impone el entorno de una globalización acelerada y una creciente competencia como a los experimentos y rachas de los sectores productivos del país. Y agregó que el objetivo del programa consiste en conformar, a través de una acción coordinada con los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico. Finalmente dijo que el programa conjunta instrumentos hasta ahora dispersos, para apoyar oportunamente y eficazmente a los sectores industrial y exportador del país.

Por su parte, el secretario de Comercio aseguró, sobre el particular, que el Programa de Política Industrial permitirá encauzar un esfuerzo integral y coordinado de toda la sociedad para apoyar a la planta industrial a triunfar en los mercados internos y externos. Además, crear una cultura de colaboración entre el gobierno y los sectores productivos, con la finalidad de alcanzar los objetivos nacionales; enriquecer los programas existentes; y dar continuidad y permanencia al esfuerzo de promoción industrial.

Hermínio Blanco indicó por último en su intervención que el programa que presentó el Ejecutivo Federal subraya el carácter integral del apoyo que demanda la industria nacional, así como la necesidad de dar continuidad y permanencia a esa ayuda.

En el umbral del siglo XXI, México requiere impulsar el crecimiento económico sostenido, con la finalidad de generar más y mejores empleos y alcanzar los niveles de bienestar que demanda la sociedad.

Para afrontar este desafío debemos avanzar decisivamente en la construcción de una planta productiva moderna y eficiente, capaz de satisfacer el mercado interno y de participar exitosamente en los mercados internacionales. La competitividad necesaria para alcanzar tales propósitos no puede fundarse exclusivamente en la disponibilidad de factores productivos de bajo costo, el esfuerzo aislado de empresas o de industrias, o la sola acción de las fuerzas del mercado. Estos y otros factores deben coordinarse y complementarse, a través de la acción catalizadora del Estado, plasmada en políticas públicas altamente eficaces y promotoras de la industria.

Por ello, el gobierno federal presenta el Programa de Política Industrial y Comercio Exterior, fruto de una amplia consulta y un detallado estudio de las experiencias internacionales. El programa establece estrategias y líneas de acción que conforman una política industrial de largo plazo, activa, integral y dinámica. Esta política promueve un entorno competitivo y apoya el fortalecimiento de las empresas, mediante la disminución de los costos de transacción y de información, la ampliación del abanico de opciones tecnológicas, el estímulo al aprovechamiento de la dotación de factores del país y el impulso de una cultura de internacionalización y calidad total.

La magnitud del reto que el país enfrenta en materia industrial exige el esfuerzo conjunto de trabajadores, empresarios y gobierno. Por eso, el programa invita a generar una nueva cultura de colaboración entre los actores de la actividad productiva. A través del programa, el gobierno federal asume plenamente su responsabilidad en la tarea de acrecentar los factores generadores de la competitividad y respaldar el esfuerzo de los sectores productivos.

RETOS DE LA INDUSTRIA NACIONAL

Retos externos

La competencia en los mercados de productos intensivos en mano de obra poco calificada se ha acrecentado. México deberá incrementar su capacidad de competir en los mercados

inter-nacionales de mercancías de mayor calidad e intensidad tecnológica.

Existe una competencia internacional creciente por atraer los flujos de inversión extranjera directa. Con el propósito de mantener una posición favorable para la captación de financiamiento externo, nuestro país deberá redoblar esfuerzos para generar condiciones de alta competitividad para la inversión.

Reto internos

En un mercado abierto y competido, en el cual se requieren inversiones importantes en tecnología y capacidad gerencial para operar exitosamente, las formas tradicionales de producción a escala reducida han perdido competitividad. Esta problemática de las micro, pequeñas y medianas empresas mexicanas ha sido especialmente aguda en industrias de manufactura ligera, debido a la competencia con países del Sureste Asiático. Superar el rezago de las empresas de menor tamaño es indispensable para fortalecer a la industria nacional.

La apertura de la economía redujo la integración de diversas cadenas productivas nacionales, en la medida en que empresas que participaban en dichas cadenas, ya sea como clientes o proveedores, perdieron terreno ante la competencia del exterior. Reconstruir tales cadenas productivas, ahora en un entorno de apertura, es indispensable para facilitar a las empresas nacionales la planeación e inversión a largo plazo, actividades fundamentales para la modernización industrial.

Hasta antes de la apertura, la orientación casi exclusiva de la industria hacia el mercado interno hizo que la actividad industrial se concentrara en los grandes centros urbanos: la ciudad de México, Guadalajara y Monterrey. Ahora las oportunidades de exportación deberán ser aprovechadas para promover la creación de nuevos polos industriales y un desarrollo regional más equilibrado.

PROGRAMA DE POLÍTICA INDUSTRIAL Y COMERCIO EXTERIOR

Objetivo

Conformar, a través de la acción coordinada con los sectores productivos, una planta industrial competitiva a nivel internacional, orientada a producir bienes de alta calidad y mayor contenido tecnológico.

Líneas estratégicas

- Crear condiciones de rentabilidad elevada y permanente en la exportación directa e indirecta, y ampliar y fortalecer el acceso de los productos nacionales a los mercados de exportación.
- Fomentar el desarrollo del mercado interno y la sustitución eficiente de importaciones para sustentar la inserción de la industria nacional en la economía internacional.
- Inducir el desarrollo de agrupamientos industriales, regionales y sectoriales, de alta competitividad, con una elevada participación de micro, pequeñas y medianas empresas.

Estabilidad macroeconómica y desarrollo financiero

La estabilidad macroeconómica es un pilar fundamental para sustentar el desarrollo de una base industrial sólida y competitiva. Esta política permite crear un entorno favorable para:

- Privilegiar la planeación de largo plazo.
- Acelerar la acumulación de capital.
- Disminuir el riesgo de la actividad productiva.
- Reducir el costo del financiamiento a las empresas.

Objetivos

- Promover el crecimiento estable y duradero.
- Fomentar el ahorro interno.
- Mejorar las condiciones de financiamiento.

Acciones

- Control de la inflación.
- Finanzas públicas sanas.
- Predicibilidad a mediano plazo del tipo de cambio.
- Reforma integral del programa de pensiones para el retiro.
- Mejorar la eficiencia del sistema financiero.
- Ampliar el acceso al financiamiento de las empresas micro, pequeñas y medianas.

Estas acciones promueven las inversiones de largo plazo de las empresas, vehículo indispensable para el crecimiento, incremento de la productividad y la modernización de la planta productiva nacional.

Creación y mejoramiento de la infraestructura física y de la base humana e institucional

La competitividad de la industria moderna no depende exclusivamente de la abundancia de factores primarios baratos. Hoy día, la

complejidad y globalización de la actividad industrial moderna demanda, para su pleno desarrollo, el soporte de una infraestructura física y de una base humana e institucional eficientes y con estándares similares a las de los países con que competimos.

Por ello, el mejoramiento del transporte y comunicaciones, el abasto de agua, energía e insumos industriales básicos, la eficiencia del sistema fiscal y, sobre todo, la formación de recursos humanos, son factores fundamentales de la política integral de apoyo a la competitividad de la industria.

En particular, esta política desempeña un papel crucial para superar los desequilibrios regionales: una infraestructura eficiente y geográficamente bien distribuida es indispensable para inducir el desarrollo de agrupamientos industriales, regionales y sectoriales de alta competitividad internacional.

Objetivos

- Incrementar y mejorar la oferta de servicios de transporte y comunicaciones, y el suministro de energía e insumos básicos.
- Mejorar la formación de recursos humanos.
- Promover un sistema tributario que, preservando el principio de finanzas públicas sanas, aliente el desempeño eficiente de la actividad industrial.

Acciones

- Reforzar la complementación de esfuerzos públicos y privados para incrementar la inversión en infraestructura.
- Eliminar restricciones para la participación privada en la prestación de servicios de transporte ferroviario, telefónicos de larga distancia y telecomunicaciones vía satélite, puertos y aeropuertos, almacenamiento, transportación y distribución de gas natural.
- Continuar con la concesión de servicios públicos a particulares, cuidando que las tarifas correspondan a la calidad y eficiencia del servicio prestado.
- Fortalecer la educación básica y especializada.
- Impulsar los mecanismos de capacitación y formación continua de los trabajadores.
- Promover una mayor vinculación entre el sistema educativo y la industria.
- Avanzar en la reforma fiscal para alentar la inversión productiva, modernización tecnológica, capacitación y el adiestramiento laboral, así como el desarrollo de las regiones con menor grado de industrialización.
- Dar seguridad jurídica plena a los contribuyentes y asegurarles medios de defensa adecuados.

- Reducir los costos administrativos en que incurren las empresas de menor tamaño para cumplir con sus obligaciones fiscales, a través de la simplificación administrativa.

FOMENTO A LA INTEGRACIÓN DE CADENAS PRODUCTIVAS

La protección de la economía mexicana alentó una integración vertical en ocasiones excesiva pues ante el acceso limitado a insumos de importación, muchos productores se vieron forzados a estructurar sus procesos productivos en forma integrada, con la finalidad de no depender de un escaso número de proveedores nacionales. Ello obstaculizó las posibilidades de especialización de las empresas nacionales en etapas o componentes de la producción.

La apertura comercial naturalmente generó una mayor disponibilidad de insumos extranjeros e intensificó la competencia en el mercado nacional. Ante esta situación, las empresas, particularmente las ubicadas en etapas finales de las cadenas productivas, buscaron alternativas de proveeduría de insumos extranjeros, con el objetivo de reducir rápidamente sus costos. El resultado fue una reducción en la integración nacional de la producción.

El reto actual de la industria nacional es reintegrar las cadenas productivas en un contexto de apertura y globalización y estimular la incorporación de las micro, pequeñas y medianas empresas. La mayor flexibilidad de éstas ofrece amplias posibilidades para responder de manera más eficiente y competitiva a los cambios vertiginosos del mercado.

Resulta indispensable, además, dar a la política de fomento de integración de cadenas productivas una base regional sólida. La experiencia internacional confirma que, con frecuencia, las cadenas industriales exitosas se integran sobre bases regionales, pues a ese nivel operan con mayor eficiencia las "economías de aglomeración": la presencia de un núcleo de empresas exitosas tiene a atraer factores productivos en condiciones competitivas de calidad y precio—fuerza de trabajo capacitada, insitutos de educación especializada, proveedores eficientes, clientes dinámicos, etc— que, a su vez, refuerzan la competitividad de todo el agrupamiento industrial. Asimismo, a nivel regional, autoridades e industrias cuentan con mayor información acerca de las fortalezas de las cadenas industriales y de las necesidades que deben satisfacerse para consolidar su funcionamiento. Este conocimiento permiti-

te un diseño efectivo de las políticas de apoyo y, en particular, una asignación eficiente de las inversiones en infraestructura física y social.

El cabal aprovechamiento de las nuevas oportunidades de integración de cadenas productivas, en un entorno de apertura, es una meta prioritaria de la política industrial. Por ello, el programa promueve la exportación indirecta, especialmente de empresas de menor tamaño, la sustitución eficiente de importaciones y el fortalecimiento de nuevos polos de desarrollo regional.

Objetivos

- Fomentar el desarrollo de agrupamientos industriales regionales.
- Fortalecer y ampliar la infraestructura de información industrial.
- Promover la integración de cadenas productivas donde las posibilidades de integración son más promisorias o las deficiencias más graves.

Acciones

- Diseñar programas de coordinación regional para promover la sinergia de esfuerzos entre sectores productivos, gobiernos estatales y gobierno federal.
- Desarrollar parques industriales e infraestructura de apoyo a la industria de las diferentes regiones.
- Diseñar y ofrecer servicios de atención y promoción de la inversión nacional y foránea con apoyo de sistemas de información sobre los recursos físicos y humanos de las diferentes regiones.
- Crear un Registro Empresarial sistematizado y de cobertura nacional.
- Impulsar los encuentros empresariales de proveedores.
- Promover esquemas de subcontratación.
- Esquemas de apoyo a la integración de cadenas productivas en:
 - Industria manufacturera de contenido tecnológico elevado.
 - Industrias de manufactura ligera intensivas en mano de obra.
 - Industria petroquímica y derivados.
 - Industria automotriz.
 - Proveedores del sector público.

- Sector forestal-industrial.
- Sector agroindustrial.
- Minería.

MEJORAMIENTO DE LA INFRAESTRUCTURA TECNOLÓGICA PARA EL DESARROLLO DE LA INDUSTRIA

La política de mejoramiento de la infraestructura tecnológica para la industria se compone de dos elementos: la modernización tecnológica y la promoción de la calidad.

Modernización tecnológica

No obstante el esfuerzo reciente de modernización, la infraestructura tecnológica del país es aún limitada en relación con los estándares internacionales. Esta limitación se manifiesta en el relativamente bajo gasto en investigación y desarrollo en nuestro país, en la desvinculación entre la oferta de apoyo tecnológico y la demanda de la industria nacional, y en una estructura industrial dual caracterizada por la coexistencia de un pequeño grupo de grandes empresas capaces de desarrollar tecnología propia y una gran mayoría que no cuenta con recursos suficientes para adoptar tecnologías ampliamente conocidas.

El rezago del país en materia tecnológica y la importancia del factor tecnológico para la competencia internacional, hacen indispensable realizar un esfuerzo extraordinario durante los próximos años, con el objeto de reducir la brecha que en esta materia separa a la industria nacional de sus competidores extranjeros.

La modernización tecnológica de las empresas implica mejorar su capacidad para innovar y aprovechar los avances tecnológicos, creando nuevos productos y procesos.

La modernización tecnológica de las empresas implica mejorar su capacidad para innovar y aprovechar los avances tecnológicos, creando nuevos productos y procesos.

Objetivos

- Elevar la capacidad del aparato productivo para aprovechar los avances tecnológicos.
- Dar a la industria de referencias acerca de la práctica tecnológica internacional.
- Estimular la transferencia tecnológica del exterior.

El programa establece estrategias y líneas de acción que conforman una política industrial de largo plazo, activa, integral y dinámica.

- Fomentar la protección a la propiedad industrial.
- Estimular la cultura de innovación tecnológica.

Acciones

- Desarrollar la Red Nacional de Centros de Competitividad Empresarial, para brindar atención directa especializada a las empresas en la resolución de sus necesidades específicas. Esta red se conformará con la participación del sector empresarial y de las instituciones educativas.
- Vincular más eficientemente a las instituciones tecnológicas existentes con la planta industrial.
- Crear instituciones sectoriales de apoyo tecnológico para asistir a las empresas en la aplicación de las tecnologías comercialmente disponibles y generar capacidades de diseño.
- Impulsar el uso de la informática como base fundamental de nuevas tecnologías productivas, a través del Programa de Promoción de Uso de la Informática.
- Fortalecer el Programa Computé, que capacita a las empresas para incrementar la eficiencia de sus procesos productivos y aprovechar al máximo sus recursos.
- Establecer programas de normalización voluntaria en materia de ahorro de insumos básicos, tales como agua, combustibles, lubricantes, energía, etcétera.
- Fortalecer los inventarios de asesores tecnológicos y difundir su utilización a través de los Centros de Competitividad Empresarial.
- Alentar la inversión en maquinaria y equipo, a través de la revisión de mecanismos financieros para su adquisición.
- Promover la inversión extranjera, por medio de la concertación de acuerdos para la promoción y protección de las inversiones, y la participación de México en la negociación del Acuerdo Multilateral de Inversión.
- Difundir la importancia de los mecanismos para proteger las innovaciones tecnológicas, a través del registro de patentes.

El mejoramiento del transporte y comunicaciones, el abasto de agua, energía e insumos industriales básicos, la eficiencia del sistema fiscal y, sobre todo, la formación de recursos humanos, son factores fundamentales de la política integral de apoyo a la competitividad de la industria.

- Fortalecer la lucha contra la piratería de marcas, patentes y otras formas de propiedad industrial.
- Incrementar la formación de recursos humanos especializados en materia de protección industrial.
- Constituir el Fondo de Apoyo al Desarrollo de Inversiones para promover, en su etapa inicial, invenciones patentables que requieran demostrar su viabilidad técnica, y apoyar la protección en el exterior de los desarrollos tecnológicos de empresas y centros de investigación.

- Promover el uso de los acervos de información tecnológica del Instituto Mexicano de la Propiedad Industrial.
- Instituir el Premio Nacional de la Innovación Tecnológica.
- Incorporar en los planes educativos la enseñanza de temas de innovación, ciencia y tecnología.
- Difundir la importancia de la tecnología, a través de los medios de comunicación, foros y exposiciones.

Promoción de la calidad

El complemento de la política de modernización tecnológica es una política de promoción de la calidad. La utilidad de los sistemas de calidad radica en su orientación hacia la mejora gradual, pero constante, de procesos productivos ya existentes: en otras palabras, en producir cada día mejor lo que ya se produce.

La promoción de la calidad es fundamental desde una perspectiva internacional. Los estándares o normas internacionales de calidad establecen una base objetiva en las transacciones del comercio mundial y aseguran al comprador que los productos que adquiere presentan las características requeridas de desempeño y seguridad. Por eso, su uso se ha extendido cada vez en el comercio internacional.

La industria nacional enfrenta el reto de incorporar en su quehacer cotidiano el principio de calidad. Esto exige un cambio profundo de la cultura empresarial, en la organización

del trabajo y en la relación entre empresarios y trabajadores. Asimismo, exige una política gubernamental de apoyo a las empresas para la consecución de esas metas.

Objetivos

- Promover la adopción de esquemas para mejorar la calidad en las empresas.
- Fortalecer la infraestructura de la calidad.
- Fomentar el desarrollo de una cultura nacional de calidad.
- Impulsar el reconocimiento externo de la calidad de los productos mexicanos.

Acciones

- Difundir información y promover la adopción por parte de las empresas de sistemas para alcanzar la calidad, a través de los Centros de Competitividad Empresarial.
- Operar la guía simplificada para la implantación de sistemas de aseguramiento de calidad en empresas de menor tamaño.
- Fortalecer la infraestructura de consultores, auditores y organismos de certificación de sistemas de calidad, a través de la impartición de cursos de capacitación.
- Utilizar los sistemas de compras de gobierno para alentar a las empresas a certificar sus sistemas de calidad y sus productos.
- Fortalecer la Red Secundaria de Metrología, compuesta por laboratorios públicos y privados.
- Promover el reconocimiento oficial de organismos, unidades de verificación y laboratorios de calibración y pruebas.
- Crear el Sistema Nacional de Información sobre Calidad, integrado por un padrón de consultores, organismos de certificación en calidad, laboratorios del Sistema Nacional de Calibración y del Sistema Nacional de Laboratorios de Prueba, organismos de normalización y de certificación y unidades de verificación.
- Motivar una mayor participación de empresas de menor tamaño en la elaboración de normas.
- Promover la elaboración y uso de normas mexicanas de carácter voluntario.
- Realizar campañas de difusión y concientización, dirigidas al consumidor, acerca de la importancia de la calidad.
- Incorporar en los programas educativos conceptos referentes a la calidad.
- Fortalecer el Premio Nacional de Calidad.

- Promover acuerdos de reconocimiento mutuo en materia de acreditación y certificación con los países de mayor interés.

- Realizar en el extranjero campañas de difusión acerca de la calidad de los productos y empresas mexicanas.

DESREGULACIÓN ECONÓMICA

La regulación excesiva y obsoleta impone costos que merman la posición competitiva de la industria, especialmente de las empresas de menor tamaño.

El marco normativo bajo el cual las empresas desarrollan sus actividades debe ser claro, sencillo y transparente, con la finalidad de conciliar el propósito de protección del consumidor y el medio ambiente con la máxima promoción de la iniciativa y la actividad de los particulares.

Por ello, el gobierno federal asume el compromiso de establecer, en el ámbito de su competencia, un marco normativo eficiente, así como de mejorar la coordinación con los estados para el logro de este objetivo.

La política de desregulación se desarrolla con base en los siguientes principios:

- Justificación y objetivos claros de la regulación.
- Beneficio neto de la regulación.
- Estabilidad de aplicación.
- Coordinación entre las distintas entidades del gobierno con facultades regulatorias.

Objetivos

- Simplificar la regulación para la operación y apertura de empresas.
- Fortalecer la coordinación y promover la desregulación en los tres niveles de gobierno.
- Mejorar el sistema de justicia civil y mercantil.
- Mejorar los procesos de elaboración de NOMs.
- Desarrollar un marco más eficiente para la verificación y certificación de normas.

Acciones

- Revisión de los requisitos y trámites de las diversas entidades del gobierno federal, en materia de operación y apertura de empresas, a través del Acuerdo para la Desregulación de la Actividad Empresarial.
- Participación del sector privado en la simplificación del marco normativo de la actividad empresarial, a través del Consejo para la Desregulación Económica.
- Creación del Registro Federal de Trámites.
- Incorporación de la figura de positiva ficta en los trámites de autoridades fiscales para actividades sin riesgos de negativa ficta para actividades de alto riesgo. Esto permitirá dar certeza a las empresas con respecto al plazo de respuesta a la autoridad a sus solicitudes.
- Eliminación y simplificación de formatos.
- Elaboración de la lista única de actividades riesgosas.
- Promover acuerdos de coordinación para la desregulación entre el gobierno federal y entidades federativas.
- Evaluar el impacto regulatorio de nuevas disposiciones federales.
- Acortar la duración de juicios.
- Reducir los costos del uso del fideicomiso como instrumento de pago a crédito.
- Facilitar el régimen para la cesión de créditos hipotecarios.
- Realizar estudios de prefactibilidad de las normas incluidas en el anteproyecto del Programa Nacional de Normalización.
- Revisar los análisis costo-beneficio, por parte de peritos especializados.
- Condicionar la emisión de NOMs a la existencia de la infraestructura adecuada para su aplicación.
- Fomentar la elaboración de normas mexicanas voluntarias.
- Uniformar las políticas de certificación.
- Consolidar el sistema de acreditamiento de laboratorios y unidades de verificación.

Superar el rezago de las empresas de menor tamaño es indispensable para fortalecer a la industria nacional.

- Reforzar la coordinación entre dependencias para evitar la duplicación o contradicción de criterios.

PROMOCIÓN DE EXPORTACIONES

Las exportaciones desempeñarán un papel fundamental como motor del crecimiento económico. Durante la presente administración deberán crecer a tasas anuales cercanas al 20% en promedio.

Por ello, en los próximos años el gobierno federal y los gobiernos estatales y municipales, en coordinación con los sectores productivos, deben crear condiciones de estabilidad permanente y elevada en la exportación directa e indirecta, lo que permitirá que un número cada vez mayor de empresas dejen de considerar

la exportación, así como la proceduría a ésta, como intereses marginales o coyunturales, atendidos en función de las fluctuaciones del mercado interno.

La política de promoción de exportaciones se basa en los siguientes principios básicos:

- Mayores recursos para la promoción de exportaciones.
- Promoción congruente con el desarrollo de la oferta exportable.
- Estrecha coordinación de las acciones de las diversas entidades e instituciones promotoras de exportaciones tanto del sector público como del privado.

Objetivos

- Mejorar la coordinación de las acciones promotoras de los sectores público y privado.
- Fortalecer el desarrollo de mercados externos.
- Perfeccionar los instrumentos normativos de apoyo a las exportaciones.
- Aumentar la disponibilidad de financiamientos competitivos.

- Promover la cultura exportadora.
- Mejorar los servicios de información, asesoría y capacitación en materia del comercio exterior.

Acciones

- Fortalecer la participación de organismos privados en los consejos de administración de las instituciones de fomento.
- Realizar un programa calendarizado de promoción para coordinar más efectivamente las acciones de Secofi, Bancomext, Representaciones Diplomáticas de México en el exterior y de los sectores productivos.
- Desarrollar una metodología de promoción selectiva por sectores, regiones y mercados, con la participación del sector productivo.
- Crear esquemas de promoción sectorial y regional operados por organismos privados con el apoyo del gobierno federal.
- Fortalecer el Programa Nacional de Eventos Internacionales mediante la canalización de mayores recursos a la preparación previa de los empresarios, la simplificación de trámites e incremento en el número de misiones al exterior y de inversionistas extranjeros a México.
- Estimular la creación de empresas de comercio exterior.
- Adecuar los programas de fomento a las exportaciones, manteniendo congruencia con las disposiciones de la Organización Mundial de Comercio y de los tratados de libre comercio suscritos por nuestro país.
- Asegurar una expedita devolución del IVA a las empresas exportadoras.
- Fortalecer la Comisión Mixta para la Promoción de Exportaciones (Comexp), a través del establecimiento de enlaces de comunicación con las entidades y organismos y la agilización de la resolución de casos.
- Otorgar apoyo crediticio integral a lo largo de la cadena exportadora.
- Aumentar la participación de Bancomext y Nafin, como banca de primer piso, en proyectos viables que no hayan sido atendidos por la banca comercial.
- Desarrollar programas financieros que permitan asignar recursos con base en la viabilidad de proyectos y la existencia de pedidos en firme, reduciendo la utilización de garantías.
- Aumentar las garantías otorgadas por la banca de desarrollo a la banca comercial, para proyectos viables y prioritarios.
- Promover esquemas de financiamiento "automático" a empresas previamente calificadas por Bancomext, con base en la presentación de un pedido inicial.
- Intensificar el uso de créditos de los bancos de comercio exterior de nuestros principales socios comerciales, con el propósito de contar con mayores fondos para el financiamiento a las exportaciones.
- Fomentar una mayor participación de organismos empresariales en las actividades promotoras de la inversión y de las exportaciones.
- Fortalecer el Premio Nacional de Exportación.
- Crear un programa de becas para estudios especializados en materia de comercio exterior.
- Unificar las actuales fuentes de información sobre comercio exterior en el Sistema Nacional de Orientación al Exportador, integrado por Secofi, Bancomext y el sector privado.
- Reforzar y ampliar la cobertura de los servicios proporcionados de información, asesoría y capacitación, en comercio exterior.
- Consolidar el Sistema Mexicano de Promoción Externa (Simpex), para mejorar la promoción de los proyectos comerciales de inversión entre empresas mexicanas y extranjeras.
- Intensificar la difusión de publicaciones especializadas.

NEGOCIACIONES COMERCIALES INTERNACIONALES

El escenario económico mundial se caracteriza por la tendencia a la formación de bloques comerciales regionales, la agudización de la competencia comercial y la intensificación de los esfuerzos de los países para la atracción de inversión extranjera directa.

En este contexto, las negociaciones comerciales brindan la oportunidad de ampliar el acceso de las empresas localizadas en México a los mercados externos, a través de la creación de un marco normativo claro y estable.

Por ello, la política de negociaciones comerciales tanto en el ámbito bilateral como multilateral, constituye un elemento fundamental para expandir y diversificar los mercados externos para nuestros productos y promover los flujos de inversión estratégica directa hacia nuestro país. Esta política se basa en los siguientes principios:

- Reciprocidad de acceso a mercados.
- Establecer plazos de apertura que permitan al sector industrial realizar los ajustes estructurales necesarios para elevar su competitividad.
- Comunicación estrecha entre el gobierno federal, el Poder Legislativo y el sector privado.

Objetivos

- Promover un marco normativo internacional eficaz para el comercio exterior del país.
- Intensificar las relaciones comerciales con América Latina.
- Pugnar por una mayor apertura de los mercados de Europa y Asia.
- Fomentar la captación de flujos de inversión extranjera directa.

Acciones

- Promover en los foros multilaterales y regionales (OMC, OCDE, MADE, APEC) condiciones de transparencia y de liberalización progresiva del comercio.
- Dar seguimiento, profundizar y vigilar la estricta aplicación de las condiciones pactadas por México en los tratados de libre comercio con:
 - Estados Unidos y Canadá.
 - Bolivia.
 - Colombia y Venezuela.
 - Costa Rica.
 - Chile.
- Continuar con una política activa para suscribir tratados de libre comercio con:
 - Guatemala, Honduras y El Salvador.
 - Nicaragua.
 - Panamá.
 - Ecuador.
 - Perú.
- Modernizar los acuerdos comerciales vigentes entre México y los países del Mercosur (Argentina, Brasil, Paraguay y Uruguay).

- Definir directrices para una posible negociación con la Unión Europea.
- Participar en el proceso de liberación de la APEC.
- Incorporar capítulos especiales sobre inversión en las negociaciones comerciales.
- Avanzar en la negociación del Acuerdo Bilateral para la Protección de la Propiedad Recíproca de las Inversiones (APRI) y en la de otros mecanismos internacionales para proteger y promover la inversión extranjera directa.
- Participar en la negociación del Acuerdo Multilateral de Inversión (AMI) en el seno de la OCDE.

PROMOCIÓN DE LA COMPETENCIA

El fomento de un marco de competencia justa tanto interna como externa, es indispensable para estimular una búsqueda permanente de mayor eficiencia en todo el sector industrial, en condiciones de equidad. Asimismo, es indispensable para evitar un sesgo excesivo en favor de la producción para el mercado interno, en detrimento de los alicientes a la exportación.

Por ello, son elementos importantes de la política industrial:

- La prevención y combate a prácticas monopólicas.
- La protección oportuna contra el *dumping* y la subvención.
- El estricto cumplimiento de regulaciones arancelarias y no arancelarias, en la importación de productos.

Objetivos

- Prevenir y combatir prácticas anticompetitivas.
- Sancionar las prácticas desleales de comercio dectar a los productores nacionales.
- Fortalecer los instrumentos para verificar el cumplimiento de regulaciones técnicas al comercio exterior.
- Perfeccionar la estructura arancelaria.

Acciones

- Fortalecer la aplicación de la Ley de Competencia.
- Facilitar el acceso a este instrumento a empresas de menor tamaño.
- Combatir las prácticas monopólicas en el extranjero que afectan a los exportadores mexicanos, a través del apoyo de la Secofi y la Comisión Federal de Competencia.
- Asegurar que la desincorporación de empresas paraestatales no conlleve a prácticas monopólicas en los mercados.
- Eliminar regulaciones que impliquen barreras artificiales a la entrada u ofrezcan tratamientos exclusivos.
- Detectar y, en su caso, suprimir barreras a la circulación de mercancías entre los estados.
- Atender problemas regionales de competencia.
- Mantener la congruencia de la normatividad nacional con las disposiciones de la Organización Mundial de Comercio.
- Cumplir estrictamente los plazos de investigación establecidos en la normatividad.
- Estimular la permanencia y especialización del personal del sistema de prácticas desleales.
- Instrumentar una intensa campaña de difusión.
- Establecer mecanismos que permitan un mayor acceso a empresas de menor tamaño.
- Establecer la conexión informática entre las aduanas y las entidades normativas.
- Fortalecer la vigilancia y facilitar el cumplimiento de las regulaciones técnicas.
- Descentralizar la certificación y vigilancia de estas regulaciones.
- Fortalecer la competitividad de largo plazo de la industria.

La política de mejoramiento de la infraestructura tecnológica para la industria se compone de dos elementos: la modernización tecnológica y la promoción de la calidad.

- Mantener la congruencia del tratamiento arancelario aplicado a diferentes eslabones de las cadenas productivas.
- Promover el acceso a insumos en condiciones competitivas.

MECANISMOS DE CONSULTA PARA EL SEGUIMIENTO Y EVALUACIÓN DEL PROGRAMA

La política industrial no debe agotarse en un conjunto estático de prescripciones de acción; por el contrario, debe ser un instrumento dinámico, capaz de modificarse oportunamente y adecuadamente, según las circunstancias del entorno económico.

Con tal propósito, un componente esencial del Programa de Política Industrial y Comercio Exterior lo constituyen los mecanismos de seguimiento de sus acciones y de evaluación de sus resultados. Estos mecanismos se fundan en el diálogo y colaboración estrechos entre las autoridades gubernamentales y los productores. En este sentido, el programa recoge una de las lecciones más importantes de las experiencias internacionales exitosas en materia de política industrial: la importancia decisiva de hacer de la colaboración entre gobierno e industria, una práctica habitual e incluso una institución.

Los mecanismos de seguimiento y evaluación operarán a dos niveles:

1. Nivel general. Consejo para la Micro, Pequeña e Mediana Empresa, que opera a nivel federal y estatal. Programas de sectores productivos, diseñados para atender las circunstancias particulares de segmentos de la industria.
2. Nivel especializado. Consejo Asesor para las Negociaciones Comerciales Internacionales. Comisión Mixta para la Promoción de las Exportaciones. Consejo para la Desregulación Económica.



Bibliografía Utilizada

Autor	Título	Editorial
Acle Tomasini Alfredo	Planeación Estratégica y Control Total de la Calidad	Grijalbo
Toffer Alvin	La Empresa Flexible	Plaza & Jones
Toffer Alvin	Cambio de Poder	Plaza & Jones
Meyer de Amcud / Wittenber-Cox Avival	Nuevo Enfoque de la Función de Producción	Financial Times
W. Hofar Charles	Planeación Estratégica	Norma
A.F. Stoner James	Administración	Mc.Graw Hill
C. Abegglen James	Kaisha La Corporación japonesa	Plaza & Jones
Carlzon Jan	El Momento de la Verdad	Díaz de Santos
Horowitz Jaques	La Calidad del Servicio	Mc.Graw Hill
Sallenave Jean Paul	Gerencia y Planeación Estratégica	Norma
Silvestre Méndez M. José	Economía y la Empresa	Mc.Graw Hill
Albrecht Karl	La Revolución del Servicio	Legis
Kenneth J. Albert	Manual de Administración Estratégica	Mc.Graw Hill
Manual	Manual de Servicio Disney	Disney Co.
Porter Michael E.	Ventaja Competitiva	CECSA
Porter Michael E.	Estrategia Competitiva	CECSA
Porter Michael E.	La Ventaja Competitiva de las Naciones	Plaza & Jones
Hammer Michael	Reingeniería	Norma
Aguirre Octavio	Planeación Corporativa para la Empresa Mexicana	EDUVEM
Crosby Phillip B.	Calidad sin Lágrimas	CECSA
Camp C. Robert	Benchmarking	Panorama
Nordhaus/Samulson	Economía	Mc.Graw Hill
González E. Teodoro	Calidad Total	FUNDAMECA
W. Edwards Deming	Calidad, Productividad y Competitividad	Díaz de Santos
Wonnacott/W.	Economía	Mc.Graw Hill