

81
290

**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE
MEXICO**

FACULTAD DE INGENIERIA

**INGENIERIA INDUSTRIAL APLICADA AL SECTOR
SERVICIOS**

**PARA OBTENER EL TITULO DE:
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA**

**PRESENTAN:
GONZALEZ NUÑEZ, LILIA
VELASCO GRANADOS, LOURDES**

1996

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN
TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México



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.

**INGENIERÍA INDUSTRIAL APLICADA
AL SECTOR SERVICIOS**

A la Universidad Nacional Autónoma de México:

Nuestra "Alma Mater".

**A la Facultad de Ingeniería, a sus grandes maestros que han hecho de sus
catedras fuente de saber y formación de muchas generaciones.**

**A la Lic. Yolanda Estrada por su asesoramiento y la gran disposición que
presento para la realización de éste trabajo.**

**Lilia González Núñez
Lourdes Velasco Granados**

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	3
CAPÍTULO 1	
MARCO GENERAL DE REFERENCIA.....	5
1.1 Antecedentes históricos del sector servicios.....	6
1.2 Antecedentes jurídicos del sector servicios.....	9
1.3 Antecedentes geográficos del sector servicios.....	11
CAPÍTULO 2	
MARCO TEÓRICO.....	13
2.1 Principales conceptos.....	14
2.2 Características propias y únicas de los servicios.....	17
2.3 Planteamiento del problema.....	20
DEFINICIÓN DE HIPÓTESIS DEL PROBLEMA.....	20
CAPÍTULO 3	
OBJETIVOS.....	21
3.1 Objetivo general.....	22
3.2 Objetivos de la investigación.....	22
3.3 Objetivos de la tesis (académicos).....	22
CAPÍTULO 4	
DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR SERVICIOS EN MÉXICO.....	24
INTRODUCCIÓN	25
4.1 Integración actual del sector servicios.....	26
Tecnología.....	29
4.2 Importancia de algunos servicios trascendentales para el país.....	30
Transportes y comunicaciones.....	30
Electricidad.....	31
Turismo.....	31
4.3 Encuestas y entrevistas.....	32
Procedimiento para calcular el tamaño de muestra.....	32
Bases estadísticas para determinar el tipo de muestreo.....	33
Resultados de las encuestas.....	35
Tabulación.....	36
4.4 Análisis del sector servicios	
Análisis factorial	
Talleres de reparación.....	37
Sistema financiero (casas de bolsa, factoraje, etc).....	40
Alimentos.....	43
Administración (oficinas de gobierno y privadas).....	46
Hospitales.....	49
Agencias de viajes y transporte.....	52
4.5 Resultados del análisis del sector servicios.....	55
CAPÍTULO 5	
ESCENARIO DESEADO PARA LA ESTRUCTURA DEL SECTOR SERVICIOS.....	57
5.1 ¿Qué es lo que actualmente necesita el mercado?.....	58
5.2 Planeación estratégica aplicada al sector servicios.....	63
Metodología de planeación estratégica.....	63
5.3 Organización.....	66
Ciclo del servicio.....	66
5.4 Características de los recursos humanos.....	69
Partes del análisis de puestos.....	69
5.5 Estructura.....	71

5.6 Capacitación.....	73
Clima organizacional.....	75
5.7 Ofreciendo un servicio de calidad.....	77
5.8 Puntos de apoyo para las empresas.....	79
CAPÍTULO 6	
ESTRATEGIAS PARA REALIZAR MEJORAS EN EL SECTOR SERVICIOS.....	81
INTRODUCCIÓN	82
6.1 Metodología del análisis factorial.....	83
Puntos de apoyo para mejorar los problemas detectados en el análisis factorial	
6.2 Análisis del ambiente.....	84
Factores del microambiente de la empresa.....	84
Fuerzas del macroambiente	85
6.3 Conceptos básicos para toda empresa.....	86
Visión.....	86
Misión.....	86
Políticas.....	86
Objetivos y metas	87
6.4 Estrategias aplicables al sector servicios.....	88
Diferenciación.....	88
Factores estructurales que posibilitan una estrategia de diferenciación	88
Factores estructurales que posibilitan una estrategia de liderazgo en costos	88
Diversificar.....	89
Estandarización.....	90
Productividad.....	90
Adecuar oferta y demanda.....	91
Economías de escala.....	93
Curva de la experiencia.....	94
Crecimiento, tamaño y cuota de mercado.....	94
Introducción de un producto o de un servicio.....	95
Barreras para entrar en el mercado	95
Realización de cambios.....	95
6.5 Análisis económico - financiero de los servicios.....	97
6.6 En el área de calidad.....	99
Pasos para una atención de calidad al cliente	101
6.7 Valuación de puestos	102
Método de puntos.....	102
6.8 En el área de mercadotecnia.....	104
6.9 Sistema de información.....	105
CONCLUSIONES	107
APÉNDICE I	
FORMATO DE ENCUESTA.....	109
APÉNDICE II	
ANÁLISIS DE PUESTOS.....	110
Especificación del puesto.....	112
Perfil del puesto.....	116
BIBLIOGRAFÍA.....	117

INTRODUCCIÓN

Debido a la competencia mundial que está enfrentando México en el sector servicios es necesario establecer cuales son las debilidades del sector, para poder combatirlos. Aplicando los conocimientos adquiridos en la carrera se podrán encontrar considerables mejoras al sector, lo cual se verá reflejado en la economía del país.

Estos son tiempos difíciles para muchas empresas, los competidores extranjeros están ganando el mercado al ofrecer productos y servicios de mejor calidad o a precio más bajo. Las industrias de servicios están creciendo, pero no pueden por sí solas sostener indefinidamente el alza de ingresos. El sector en que es más fácil competir actualmente en el país es el sector servicios ya que para ofrecer un servicio de calidad no se necesita tanta inversión como en el área productiva. Por lo tanto se debe fortalecer este sector para poder permanecer en el mercado.

Los empresarios deben tener presente que actualmente, el cliente ya no desea ser víctima de la mala publicidad, la mala calidad y la masificación de la producción, por lo que emerge como la instancia que decidirá el futuro de las empresas. Los clientes son actualmente los que deciden cómo, cuándo y dónde comprar y los empresarios se mueven a ese ritmo debiendo hacer todo lo que esté a su alcance para ofrecer el producto o el servicio con calidad y oportunidad. El sector empresarial mexicano debe buscar la forma de conquistar la preferencia del consumidor.

El gobierno a puesto interés en la micro y pequeña empresa ofreciendo por medio de Nafin créditos y asesorías al empresario mexicano, además de fortalecer las cámaras correspondientes. Es importante el desarrollo del sector servicios para la economía nacional, ya que un porcentaje importante de empresas pertenecen a éste sector.

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.

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

Al final, las empresas que satisfagan mejor a sus clientes serán las ganadoras. Los ganadores son los que analizan cuidadosamente las necesidades, identifican oportunidades y crean ofertas valiosas para grupos de clientes. Con el presente trabajo se ayudará a las empresas de servicios a obtener ventajas competitivas que les permitirán satisfacer mejor las necesidades de sus clientes y por tanto ocupar un mejor lugar en el mercado.

Se analizará el sector servicios en el D.F., por que se considera que es el centro urbano más importante y complejo del país. Debido a la

centralización que durante años ha existido y que a pesar de las campañas; no se ha conseguido erradicar de la cd. capital.

Por lo anterior la presente tesis se encamina al análisis del sector servicios para lo cual primero se da a conocer la evolución que ha tenido éste a través del tiempo y sus tendencias, así como la importancia que representa para la economía del país (cap. 1).

Para facilidad del lector se definen los términos más importantes y necesarios para poder entender partes medulares de la tesis (cap.2).

Posteriormente se procede a realizar un estudio por medio de encuestas a los usuarios de servicios con el objeto de determinar los factores que consideran importantes en la prestación de un servicio y poder establecer en base a ellos estrategias y mejoras al sector.

Para conocer cuales son las fortalezas y debilidades de las empresas del sector servicios se realizó un análisis factorial a distintos segmentos del sector y con ello se plantean alternativas de solución para mejor cada una de las debilidades (cap.4).

Toda empresa requiere para su buen funcionamiento el cubrir ciertos parámetros de organización, planeación, recursos humanos, calidad, ventas, capacitación, entre otros. Los cuales se analizan en el trabajo de forma sencilla para que sea fácil su implantación (cap. 5 y 6).



CAPÍTULO 1

Marco general de referencia



1.1 Antecedentes históricos del sector servicios

En 1935, A. G. Fisher da una definición de los tres sectores utilizando como criterio de clasificación el orden de urgencia decreciente del consumo.

El sector primario comprende la producción de los bienes esenciales a la subsistencia. El secundario, las actividades manufactureras que producen bienes con una demanda estándar. El terciario comprende el resto, "tipos nuevos, o relativamente nuevos, de demanda de bienes de consumo", cuya producción y distribución se hace posible por perfeccionamientos técnicos, lo que da como resultado no tener en cuenta recursos necesarios hasta entonces para la producción primaria y secundaria.

Fue en 1940 cuando el economista Collin Clark clasificaba en su primera obra respecto al tema las actividades económicas en tres sectores por la naturaleza de la actividad: primario (agricultura, pesca, caza y silvicultura), secundario (industria extractiva, manufactura, construcción, trabajos públicos, gas y electricidad) y terciario ("non material output", servicios).

En 1948 el Consejo de las Naciones Unidas adoptó una clasificación internacional tipo de todas las ramas de actividad económica dicha clasificación es la siguiente:

- Sector primario: agricultura, silvicultura, pesca y caza.
- Sector secundario: industrias extractivas, industrias de transformación, construcción, obras públicas, agua, gas, electricidad y servicios sanitarios.
- Sector terciario: comercio, banca, seguros y negociaciones de bienes y raíces; transporte, depósito y comunicaciones; servicios en general (salubridad, educación, ciencia, investigación y recreación); burocracia y fuerzas armadas ¹.

En 1952, Fisher precisa que el sector terciario puede ser definido, ya desde el punto de vista de la producción (y engloba entonces todas las actividades que proveen servicios y no productos), ya desde el punto de vista del consumo general. En este caso comprende los productos consumidos a partir de un nivel de vida que sobrepasa las necesidades elementales, lo cual es más difícil de calcular pero más útil para el estudio del crecimiento económico. Una de las ideas de Fisher es: "el desplazamiento de la mano de obra hacia las producciones secundarias y terciarias es la ineludible consecuencia del progreso económico: lo uno no va sin lo otro...".

En 1957 en la segunda obra de Clark, este clasifica a los sectores según la posición ante los rendimientos decrecientes²:

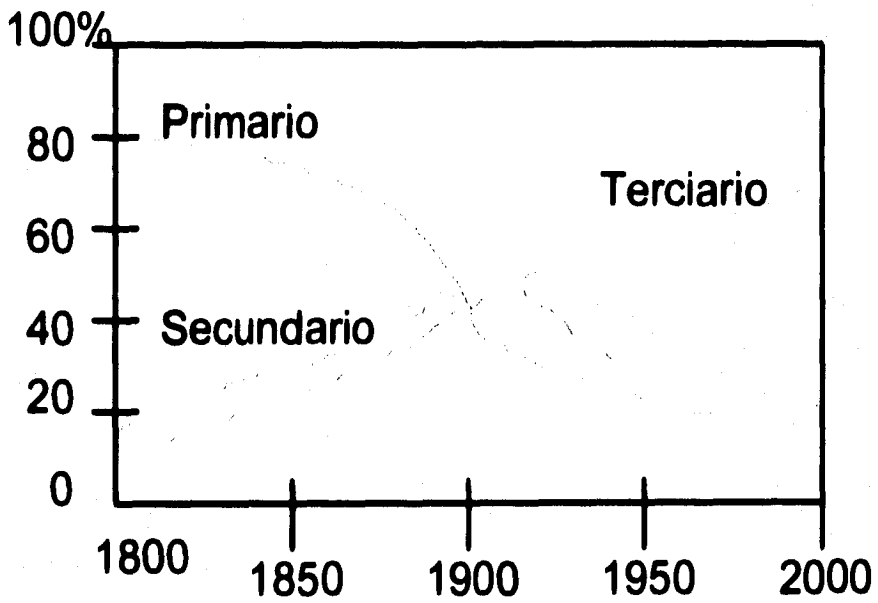
- Sector primarios: rendimientos decrecientes.
- Sector secundario: rendimientos netamente crecientes.
- Sector terciario: rendimientos proporcionales o crecimientos débiles.

¹ Las dos últimas no están incluidas en la clasificación original de las Naciones Unidas.

² Ley de rendimientos decrecientes: si en una unidad de producción o empresa se aumenta la cantidad de un factor de producción (tierra, capital o trabajo) y se mantienen fijos los demás, la producción se modifica más no en proporción constante, sino que al irse aumentando cantidades sucesivas del factor variable a los factores fijos, la producción cambia en proporción distinta y llega el momento en que decrece hasta ser nula.

Fourastié examina la evolución teórica de los tres sectores económicos y luego aplica esa evolución a las funciones socioeconómicas de las ciudades realizando una proyección de como se desarrollarán dichos sectores hasta el año 2000.

Evolución teórica de los tres sectores económicos



Más del 60% del PIB de los países avanzados es aportado, ya hoy, por el sector servicios. Y aunque algunos predicen un próximo estancamiento, otros opinan que en el año 2000 quedará cumplida la profecía aventurada por *Fourastié* a mediados del siglo, cuando auguraba que el 80% de la población activa estaría ocupada para dicho año en el sector terciario.

Para los economistas clásicos el sector terciario presentaba relaciones claramente decadentes: los servicios constituían el sector improductivo del sistema económico. Tras muchas inercias intelectuales y resistencias vitales, economistas de todo signo ideológico admiten el "rol" básico que el sector terciario juega en una economía moderna. Merecen mencionarse las siguientes peculiaridades:

- La ley de *Engel*³ 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 la luz y combustible, que bajan) y crece todo lo demás, a excepción de los cuidados médicos y personales, que se mantienen. Cada vez una mayor parte de la renta disponible total se va a los servicios.

- La manifestación de este desarrollo en términos de empleo se vería acelerada en base a la menor productividad de los servicios en relación con la industria.

- El sector terciario es más resistente a la recesión que la industria, como consecuencia, tal vez, de la mayor rentabilidad de la demanda y de la sustitución, en épocas recesivas, del consumo de bienes por el de servicios.

- La tendencia a la concentración urbana es otro rasgo patente en el área de los servicios.

Suecia es el país que más ha contribuido a formular y establecer los procesos en que se apoyan los modernos planteamientos sobre el "servicio" pero no se deben de ignorar los provenientes de Estados Unidos y de Europa. Suecia y Japón son los dos países a quienes se les otorga la paternidad de la nueva forma de ver el servicio.

En México se puede afirmar que en general el servicio es de baja calidad, y todos, o casi todos, han experimentado un mal servicio; prueba de ello es el alto volumen de quejas en la Procuraduría Federal del Consumidor. Es evidente que la gran mayoría de esas quejas fueron promovidas como consecuencia de un servicio inadecuado. Estos indicadores no pueden ni deben ser ignorados.

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 nueva visión en tiempo, en espacio y en acciones para enfrentar los años 90, que será la era del rey consumidor.

"En México ha crecido la proporción de la gente involucrada en servicios, estimándose que en las zonas urbanas el 74% de la fuerza laboral está desempeñando actividades relacionadas con servicios".⁴

³ Escritor socialista alemán.

⁴ Picazo - Martínez, Ingeniería de servicios, p 57, Mc Graw Hill, 1991.

1.2 Antecedentes jurídicos del sector servicios

La clasificación jurídica que hace Manero⁵ de las empresas, nos dice que una empresa cualquiera puede ser propiedad íntegra de un solo individuo, o de varios individuos asociados; puede, además, perseguir un fin lucrativo o simplemente finalidades culturales, morales o cualesquiera otras sin carácter económico. De aquí surgen las dos principales ramas de clasificación jurídica en empresas individuales y colectivas, y por otro lado, en asociaciones y sociedades; dividiéndose estas últimas en sociedades civiles, cuando su finalidad no sea de carácter preponderantemente económico, y en sociedades mercantiles, cuando el lucro o la ganancia sea su propósito esencial. Además, dentro de las sociedades mercantiles, las leyes hacen la distinción entre sociedades de personas y sociedades de capitales; siendo las primeras aquellas en las que las personas se asocian con sus nombres e individual responsabilidad, y las segundas, en que la sociedad se constituye por títulos representativos de aportaciones, sin que el propietario de tales títulos tenga que aparecer personal y nominativamente como socio responsable.

En México, las asociaciones, así como las empresas personales, se rigen por las reglas del Derecho Civil y del Código de Comercio, mientras que las empresas colectivas se rigen especialmente por la Ley de Sociedades Mercantiles y por las reglas especiales de la Ley de Instituciones de Crédito y Títulos y Operaciones de Crédito, cuando se trata de sociedades con finalidades financieras.

La distinción entre empresas individuales y empresas colectivas es obvia y no necesita comentario; no así la distinción entre asociaciones civiles, sociedades civiles y sociedades mercantiles, que, por tener líneas de separación demasiado tenues, han dado origen a grandes controversias de carácter jurídico.

Según la legislación mexicana, tal distinción consiste en que la Asociación Civil no debe tener carácter preponderantemente económico; la Sociedad Civil debe tener finalidad económica, pero no constituir una especulación comercial, y la Sociedad Mercantil es la que se constituye con propósitos de clara finalidad lucrativa, comercial o financiera.

Las sociedades civiles y mercantiles poseen los mismos caracteres esenciales, y la base de distinción propuesta por los Códigos no está basada en razonamientos lógicos ni de carácter científico, por lo cual día a día decrece el número de sociedades civiles y se emplea la forma mercantil para asuntos de carácter civil; de tal manera, que aun antes de llevarse a cabo en los códigos la supresión de la Sociedad Civil, los particulares, de hecho la han abolido, por lo general, adoptando las formas mercantiles más cómodas y expeditas.

Las pocas sociedades civiles que aún existen van tomando con frecuencia formas comerciales de las sociedades anónimas quedando así sometidas a las leyes mercantiles.

La legislación que afecta a los negocios ha aumentado en forma constante. Esta legislación tiene varios propósitos. El primero es proteger a las empresas unas de otras. Se emiten leyes para evitar la competencia desleal, de la publicidad y garantías, de los subsidios y de las responsabilidades por incumplimiento, enmarcadas dentro del Código de Comercio y leyes complementarias.

El segundo propósito de la reglamentación gubernamental es proteger a los consumidores de las prácticas de comercio desleales. Algunas firmas, si se les dejara solas,

⁵ Manero Antonio. Promoción, Organización y Financiamiento de Empresas , págs 17 - 20.

adulterarían sus productos, mentirían en su publicidad, defraudarían en sus empaques y pondrían un anzuelo en sus precios. Las prácticas injustas para el consumidor han sido definidas y reforzadas por varias oficinas gubernamentales (SECOFI y PGC).

Se han aprobado algunas legislaciones de protección al consumidor y se han creado diversas oficinas estatales y locales de asuntos del consumidor. Lo que es más, el movimiento de protección al consumidor ha adquirido carácter internacional, con mayor fuerza en Escandinavia y en los Países Bajos, y una creciente presencia en Francia, Alemania y Japón.

La protección al consumidor es un movimiento organizado de ciudadanos y gobierno para fortalecer los derechos y poder de los compradores en relación con los vendedores.

Estos grupos pretenden que el gobierno verifique la seguridad de los productos potencialmente peligrosos y sanciones a las empresas que no observen los cuidados correspondientes.

El consumidor tiene derecho a la información y a ser protegido.

Las leyes en México cambian y se adecuan constantemente conforme a los intereses de los gobernantes, debido a la frecuencia de estos cambios se debe estar pendiente de ellos, por lo que se recomienda a los empresarios acudir con regularidad a la cámara correspondiente y asesorarse jurídicamente para evitar problemas legales.

1.3 Antecedentes geográficos del sector servicios

El medio geográfico ejerce todavía su influencia sobre la vida social de los hombres. Se observa históricamente que las sociedades se desenvuelven donde existen condiciones geográficas favorables para ello. Las grandes concentraciones de población se dan en las zonas templadas.

EL MEDIO GEOGRÁFICO MEXICANO

Relieve

La orografía tan vigorosa del país ha permitido una gran variedad de condiciones climáticas, que acarrearán manifestaciones diversas de vida animal y vegetal. Las sierras han dificultado los transportes del mar al centro del país. La Topografía acarrea consecuencias de que "sólo núcleos comprendidos en el 36% del territorio nacional presentan por sus características topográficas, oportunidades para darles usos agrícolas y ganaderos".

Clima

El clima del país está influenciado por la acción de las masas de aire del Pacífico y del Atlántico. La del Atlántico es caliente y húmeda, actuando de junio a octubre, esto origina que la parte oriental del país sea lluviosa. La del Pacífico es de baja temperatura y humedad pobre. El régimen *pluviométrico*⁶ presenta las siguientes características:

- Disminución muy acentuada de la lluvia del sureste al noreste.
- Dominio de la lluvia violenta, tempestuosa de gran intensidad.
- Frecuencias de granizo acompañando a la lluvia.
- Contrastes pluviales en regiones próximas.

Las lluvias violentas hacen que el suelo retenga poca agua y provocan la erosión; el granizo hace que se pierdan las cosechas.

Respecto a los climas puede hablarse de tres grupos que cubren de la siguiente manera el territorio nacional:

Tipo tropical	28.9%
Tipo intermedio o mexicano	20.8%
Tipo extra - tropical	50.8%

La zona tropical no conoce el invierno, en el extra - tropical están plenamente caracterizadas las estaciones del año y el intermedio es una combinación de efectos locales de altitud, latitud y régimen verduoso. La zona tropical tiene las tierras bajas, abarcando un buen porcentaje de las plantas, húmedas y semisecas, propias para la agricultura. La zona extratropical es seca y la tierra necesita riego para obtener buenos rendimientos. El tipo intermedio presenta pocos terrenos planos, escasez de lluvias, gran variedad meteorológica y la presencia de ondas frías; el riego es indispensable.

Los estados con áreas importantes en la zona tropical y otras pequeñas porciones en el altiplano tienen una influencia del 65%. Aguascalientes, como estado típico del altiplano debe la pérdida de sus cosechas en un 97% a causas meteorológicas.

⁶ Aparato para medir la lluvia caída en lugar y tiempo determinados.

La explosión demográfica a nivel mundial tiene grandes implicaciones en los negocios. Una población creciente significa también el incremento de las necesidades humanas, sin que esto se traduzca en crecimiento de los mercados, a menos de que exista suficiente poder adquisitivo. Si el crecimiento de la población presiona demasiado contra el abasto de alimentos y los recursos disponibles, los costos se dispararán y los márgenes de utilidades se deprimirán.

Los factores que contribuyen a que las familias sean más pequeñas, son el deseo de mejorar el nivel personal de vida, el crecimiento interés de las mujeres en trabajar fuera de sus hogares y el avance de la tecnología y conocimientos para el control de la natalidad.

El cambio en la estructura de edad de la población dará por resultado diferentes tasas de crecimiento para varios grupos de edad al final de la década, y estas diferencias afectarán fuertemente las estrategias finales de las empresas.

La población de México no se encuentra uniformemente distribuida a lo largo del territorio. Mientras los estados de Tlaxcala, el Distrito Federal, Morelos, Puebla y Guanajuato tienen una gran densidad de población, Baja California Sur y Quintana Roo casi están despoblados.

Hay un movimiento de las áreas rurales a las áreas urbanas. Se ha dado un movimiento de la ciudad a los suburbios.

El ambiente económico está integrado por factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto.

Al elevarse el ingreso familiar el porcentaje en gastos de alimentación declina, el porcentaje en gastos por habitación y operaciones domésticas permanece constante, y el porcentaje de otros gastos (vestido, transporte, recreación, salud y educación), así como el porcentaje de ahorros, aumenta.

CAPÍTULO 2

Marco teórico

2.1 Principales conceptos

Análisis factorial es una metodología de investigación industrial que nos permite detectar los problemas de una empresa dando a conocer los factores que los originan.

Barrera de entrada es cualquier mecanismo por el cual la rentabilidad esperada por un entrante es en un negocio inferior a la que están obteniendo los competidores ya presentes en él.

Calidad un producto de calidad es lo QUE el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a COMO lo recibe.

- Calidad total cuya esencia es cumplir con todos los requisitos o especificaciones que previamente se han determinado, mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el inicio de su fase productiva. Este concepto lleva a hacer las cosas bien desde el principio, para asegurar cero errores.
- Control de calidad es un sistema eficiente para el creciente trabajo dedicado al desarrollo, mantenimiento y mejoramiento de la calidad de los distintos grupos dentro de una organización, para permitir que la producción y los servicios se realicen en los niveles más económicos que lleven a la satisfacción completa del cliente.

Cliente es el consumidor final del producto o servicio de la empresa, es la razón de existir de cualquier empresa, ya que su sistema productivo se basa en la satisfacción del cliente; esto es una empresa se crea en base a las necesidades que existan en el medio ambiente.

Cliente interno es considerado el personal de la empresa.

Cliente externo son los intermediarios y el consumidor final.

Deseos son los satisfactores específicos para estas necesidades profundas. En tanto que las necesidades humanas son pocas, los deseos son muchos. Los deseos humanos continuamente están siendo modelados y remodelados por fuerzas sociales e institucionales tales como iglesias, familias y corporaciones comerciales.

Economías de escala es el fenómeno según el cual el costo unitario de producir algo disminuye al aumentar el volumen de producción. Hay economías de escala cuando hay unos costos fijos importantes, que se distribuyen así entre más unidades. Pero también puede producirse por que hay distintos métodos productivos, útiles a diferentes volúmenes de producción.

Las economías de escala pueden darse en todos los distintos aspectos implicados en la elaboración de un producto o servicio. Así, además de la tecnología de fabricación, el proceso de compras o ventas pueden producir economías de escala.

Eficacia es hacer lo adecuado en vista de las circunstancias.

Eficiencia es la capacidad para combinar recursos al más bajo costo, en términos de tiempo, energía y dinero. Significa la búsqueda continua de la productividad.

Empresa es una organización que compra productos y servicios al exterior, los transforma de algún modo, aunque sólo sea trasladándolos de lugar, y los vende a sus clientes.

Estandarización de productos y/o servicios es la secuencia de pasos o etapas que se establecen para realizar un producto o servicio con determinadas características.

Estrategia competitiva se entiende como el conjunto de acciones que una empresa pone en práctica para asegurarse una ventaja competitiva sostenible, o bien, es el modo en el que la empresa pretende ganar dinero a largo plazo.

Globalización busca un mundo sin fronteras y a una empresa participando en una sola economía y en un solo mercado para satisfacer clientes globales, cuyas necesidades están modificándose constantemente.

Integración vertical se entiende la agrupación en la misma empresa, o grupo de empresas, de varios procesos consecutivos, pero separables, necesarios para la producción de un bien o servicio.

- **Integración vertical hacia adelante**, consiste en suplantar a los que hasta ese momento eran compradores de la empresa.
- **Integración vertical hacia atrás** es introducirse en la fabricación de lo que antes se compraba, es decir, sustituir a los proveedores por una división propia.

Líder en un sector significa, normalmente, tener la mayor participación de mercado, esto es, vender más que ningún otro competidor. No es el liderazgo en el sector lo que proporciona unos beneficios extraordinarios, sino la posesión de una ventaja competitiva defendible, ventaja que puede, en ocasiones, llevar a posiciones de liderazgo sectorial.

Macroambiente está representado por las fuerzas sociales importantes que afectan a todos los actores del microambiente de la empresa: fuerzas demográficas, económicas, naturales, tecnológicas, políticas y culturales.

Mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a tener la capacidad para realizar un intercambio para satisfacer esa necesidad o deseo.

Mercado de competencia perfecta (desde el punto de vista teórico de los economistas) tiene las siguientes características:

- El producto está estandarizado.
- Cualquiera que quiera competir en el negocio puede hacerlo.
- No hay patentes. La tecnología de fabricación es conocida y todos los fabricantes obtiene costos similares.
- Los compradores deciden a quién comprar en función, exclusivamente, del precio.

En un mercado de competencia perfecta es absolutamente imposible obtener, a medio y largo plazo, beneficios reales. Únicamente se puede ganar dinero a corto plazo.

Es por esto que los mercados no son perfectos. La base de la capacidad de obtener beneficios en un sector determinado está en las imperfecciones de ese sector, en aquellas características estructurales que lo diferencian de un mercado de competencia perfecta.

Mercadotecnia es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación, ofrecimiento e intercambio de productos de valores con otros.

Microambiente está formado por los actores del ambiente inmediato de la empresa que afectan su habilidad para servir a sus mercados: la empresa, los proveedores, los intermediarios del mercado, clientes, competidores y público.

Momentos de verdad es el evento preciso en que el cliente se pone en relación con la empresa, particularmente con su personal. De este contacto, el cliente se forma una opinión (negativa o positiva) sobre lo que es y hace la empresa.

Necesidad humana es el estado en que se siente la carencia de algunos satisfactores básicos. Estas necesidades no han sido creadas por la sociedad o por los comerciantes, sino que forman parte integral de la biología y de la condición humana.

Número de competidores viables a largo plazo se puede calcular dividiendo el tamaño total del mercado por el tamaño mínimo eficiente que debe tener un competidor.

Precio de mercado o precio de equilibrio: la cantidad que los consumidores desean comprar es exactamente igual a la cantidad que los productores desean vender. Cuando la oferta y la demanda se encuentran.

Productividad es una relación entre la cantidad de bienes y servicios producidos y la cantidad de recursos utilizados.

- **Productividad parcial** es la razón entre la cantidad producida y un solo tipo de insumo.
- **Productividad de factor total** es la razón de la producción neta⁷ con la suma asociada con los (factores de) insumos de mano de obra y capital.
- **Productividad total** es la razón entre la producción total y la suma de todos los factores de insumo.

Producto es el paquete de beneficios que tienen un valor específico para su adquirente y que es posicionado en su mente mediante un concepto que lo representa como diferente a los demás.

Producto físico es realmente el vehículo que nos proporciona servicios capaces de satisfacer un deseo o necesidad. La gente no compra los productos físicos por ellos mismos, sino por que es el medio en el que se aloja un servicio.

Público es todo grupo que tiene interés real o potencial, o repercusión en la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos.

Sector servicios comprende a las empresas que se dedican a la prestación de los servicios necesarios para el buen funcionamiento del sistema económico del país.

⁷ Producción neta: producción total menos servicios y bienes intermedios comprados.

Valor es la estimación que hace el consumidor de la capacidad total del producto para satisfacer sus necesidades.

Valor agregado se refiere a los extras contenidos en el producto o en el proceso y que significan beneficios adicionales para el cliente, sin que ésto signifique un precio mayor. Incluye innovaciones en el producto o en cualquier fase del proceso de producción y comercialización.

Ventaja competitiva se produce a partir de un valor agregado o beneficio constante que recibe el cliente, creado y proporcionado por una empresa en forma superior a como lo hace la competencia.

2.2 Características propias y únicas de los servicios.

Los servicios, no son de fácil cuantificación. Esto se debe a que un servicio es algo dinámico, no estático. Es una función que se realiza en el momento. Una operación de servicio puede relacionarse con unas medidas, estas medidas son indicativas de si se está funcionando correctamente.

Los servicios no pueden almacenarse. Una vez que se ha prestado un servicio, ya no existe. Puede repetirse, pero no recobrase. Lo constituyen una serie de actividades afines, normalmente dominadas por la conducta humana. Los servicios están constituidos por componentes que pueden identificarse.

Los servicios pueden ser observados y sacarse conclusiones de ello, pero no pueden pasar por un proceso de inspección. Pueden inspeccionarse y apreciarse las condiciones y los productos físicos relacionados con los servicios prestados por una compañía en relación con ciertos estándares de cumplimiento o ciertos estándares referidos al entorno. Las inspecciones que se llevan a cabo para revisar condiciones sanitarias o de almacenamiento de alimentos no forman parte del control de calidad y mucho menos se les debe confundir con ello; se llevan a cabo pocas veces al año y únicamente llegan a una pequeña parte del total a cubrir por un programa de control de calidad.

La naturaleza de los servicios no puede determinarse de antemano, excepto en aquellos casos en que se le haya prestado un servicio de la misma naturaleza al cliente. El cliente desconoce si el servicio le será o no satisfactorio al menos que lo compre o pase por la experiencia.

Los servicios tienen una dimensión temporal. Esto es, los servicios ocurren en el tiempo. Un servicio puede consistir en una serie de actividades relacionadas en el tiempo, cada uno de cuyos componentes están sujetos al cumplimiento de la calidad en estos casos los servicios tienen un comienzo y un fin en el tiempo.

Los servicios se prestan tras una solicitud. Los servicios se prestan de acuerdo con dos tipos de demandas: demandas instantáneas y demandas programadas. El primer grupo incluye agua, gas, electricidad y servicios telefónicos; los segundos pueden ser: consultas médicas, bancos y transportes.

Los servicios son más críticos en unas industrias que en otras. Los servicios públicos que han de cubrir un servicio conforme a una demanda instantánea han de rendir a un 100% de eficiencia esto es, un nivel más alto que el que otras compañías deban ofrecer.

Los servicios implican más que fiabilidad en los productos, fiabilidad humana. Todas las compañías de servicios tienen que comprar servicios y productos para vender los

servicios para los cuales fue creada. La fiabilidad humana es el complemento del error humano, así que el problema se reduce a controlar, corregir y prevenir el error humano.

Son los empleados peor pagados en la compañía los que prestan el servicio. La calidad de los servicios viene determinada completamente por el individuo que espera al cliente y es en la mayoría de los casos la persona que tiene el nivel más bajo en el organigrama de la empresa.

La calidad es tanto objetiva como subjetiva. La calidad no es una técnica es un compromiso de la dirección. La calidad es objetiva porque tiene que ver con las medidas, con lo observable con hechos más allá de los sentimientos personales, con objetos materiales externos, con objetos y eventos sobre los que dos observadores independientes pudieran coincidir, con apreciaciones sensoriales. Es subjetivo, porque le afectan las apreciaciones de la mente, las reacciones del sistema nerviosos, de lo que se origina de entre ellas.

Objetivo	Subjetivo
medidas datos fórmulas problemas gráficas de control muestras defectos errores tiempo perdido lentitud retraso costos producción métodos procesos técnicas productos	sentimientos motivación expectativas satisfacción necesidades preferencias actitudes ambiciones orgullo valores metas esperanzas ideales temores cooperación modos percepción emociones cortesía

Ejemplos de servicios:

Servicios de esparcimiento: turismo, hoteles de recreación, vuelos, charters, excursiones, etc.

Servicios domésticos: limpieza, conservación, pequeñas instalaciones y reparaciones, arreglos en general, etc.

Servicios de interés público: transportes (aéreo, terrestre, marítimo, fluvial y ferroviario), comunicación, limpieza pública, etc.

Servicios inmobiliarios: arrendamiento o venta de departamentos con servicios del tipo flat-service, etc.

Servicios de despacho y entrega: crece el sector de transporte que recoge y entrega mercancías.

Servicios de ingeniería: instalaciones eléctricas, hidráulicas, mantenimiento, acabado y pintura, etc.

Servicios de educación y cultura: cursos de especialización en lenguas, en administración, oficina, hotelería, cursos por correspondencia, y de entrenamiento programado a distancia, etc.

Servicios de seguros: de vida, de incendio, contra robo, de accidentes personales, contra hurto de vehículos, etc.

Servicios de salud: con planes especiales de seguro de salud, hospitales, consultorios médicos, odontológicos, laboratorio de análisis clínicos, etc.

Servicios de oficina y despachos en general: copias de documentos, encuadernación, plastificación, licencias de vehículos, obtención de pasaportes, tarjetas de identidad, etc.

Servicios bancarios: cobro y pago de títulos, préstamos personales, manejo de dinero, etc.

Servicios de computación: Prestación de servicios de computo en general, desarrollo de aplicaciones en computadora, etc.

Servicios de franquicias: para cadenas de comidas rápidas, pizzerías, restaurantes y almacenes, etc.

Servicio al cliente se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad.

Ejemplos de servicios:

Servicios de esparcimiento: turismo, hoteles de recreación, vuelos, charters, excursiones, etc.

Servicios domésticos: limpieza, conservación, pequeñas instalaciones y reparaciones, arreglos en general, etc.

Servicios de interés público: transportes (aéreo, terrestre, marítimo, fluvial y ferroviario), comunicación, limpieza pública, etc.

Servicios inmobiliarios: arrendamiento o venta de departamentos con servicios del tipo flat-service, etc.

Servicios de despacho y entrega: crece el sector de transporte que recoge y entrega mercancías.

Servicios de ingeniería: instalaciones eléctricas, hidráulicas, mantenimiento, acabado y pintura, etc.

Servicios de educación y cultura: cursos de especialización en lenguas, en administración, oficina, hotelería, cursos por correspondencia, y de entrenamiento programado a distancia, etc.

Servicios de seguros: de vida, de incendio, contra robo, de accidentes personales, contra hurto de vehículos, etc.

Servicios de salud: con planes especiales de seguro de salud, hospitales, consultorios médicos, odontológicos, laboratorio de análisis clínicos, etc.

Servicios de oficina y despachos en general: copias de documentos, encuadernación, plastificación, licencias de vehículos, obtención de pasaportes, tarjetas de identidad, etc.

Servicios bancarios: cobro y pago de títulos, préstamos personales, manejo de dinero, etc.

Servicios de computación: Prestación de servicios de computo en general, desarrollo de aplicaciones en computadora, etc.

Servicios de franquicias: para cadenas de comidas rápidas, pizzerías, restaurantes y almacenes, etc.

Servicio al cliente se refiere a las relaciones que se establecen entre el personal de la empresa y los clientes con los cuales trata directamente. Son relaciones principalmente de carácter personal que representan los contactos de oportunidad.

2.3 Planteamiento del problema

Analizar el sector servicios en el país para determinar sus fuerzas y debilidades con el objeto de establecer una metodología que haga al sector más competitivo a nivel nacional e internacional. Esta metodología tendrá la característica principal de usar la creatividad e ingenio del empresario.

Definición de hipótesis del problema:

1. El factor que afecta principalmente a este sector es la falta de organización, además de que, no se realiza una planeación adecuada lo cual implica no tener una visión del futuro.
2. El sector servicios se ve afectado por la falta de capacitación y especialización lo cual es fundamental hoy en día para ser competitivos.
3. No hay preocupación por conocer la opinión y necesidades de los clientes y por lo tanto no se sabe si se satisfacen con los servicios.
4. La calidad del servicio no es la adecuada, ya que no conocen las necesidades de sus clientes lo que se refleja al proporcionar servicios que no son satisfactorios para ellos.
5. La productividad del sector es baja por que no se tiene idea de la importancia de ésta y de lo que se podría lograr al incrementarla.

CAPÍTULO 3

Objetivos

3.1 Objetivo general:

Determinar una metodología que sirva de guía al sector servicios en México para poder ser competitivos en su ramo a nivel nacional e internacional.

3.2 Objetivos de la investigación:

3.2.1 Determinar en que áreas del sector servicios se tiene más futuro y rentabilidad.

3.2.2 Determinar el grado de organización y planeación del sector servicios.

3.2.3 Determinar la calidad y productividad del sector servicios.

3.2.4 Establecer que tan importante es la capacitación en éste sector y si se tiene en cuenta.

3.2.5 Establecer la forma de ayudar al sector, ya sea por medio de asesorías en la facultad y/o personas que realicen su servicio social.

3.3 Objetivos de la tesis (académicos).

3.3.1 Aplicar los conocimientos adquiridos en la materia de sistemas de comercialización en el tema de mercadotecnia. Así como de las siguientes materias:

De estadística aplicada en conjunción con probabilidad y estadística se aplican los conocimientos relacionados con la definición de tamaño de muestras y tipos de muestreo, así como la determinación del tipo de distribución de probabilidad a utilizar en el estudio.

En base a los conocimientos adquiridos en ingeniería financiera e introducción a la economía se desarrolla un análisis económico - financiero aplicable a las empresas del sector servicios.

Por medio de éste objetivo se conocerá en qué áreas del sector servicios se tiene futuro y rentabilidad, ya que la mercadotecnia es la función comercial que identifica necesidades y deseos no satisfechos, define y mide su magnitud, determina a qué mercados puede servir mejorar la organización, decide sobre los productos, servicios y programas adecuados para servir a esos mercados y hace una llamada a toda la organización para que "piense en el cliente y lo sirva".

3.3.2 Aplicar los conocimientos aprendidos en diversas materias para determinar el grado de organización y planeación del sector servicios.

Planeación y Control de la Producción: específicamente el tema de planeación estratégica (este tema se ve en diversas materias debido a su importancia, pero donde se analiza con más profundidad es en ésta).

Gestión de empresas: de está materia se aplica como se debe organizar una empresa (analizando el macroambiente y microambiente que la rodea).

De la materia de administración, contabilidad y costos se utilizan los temas referentes al modo de organizar y estructurar una empresa.

Relaciones laborales proporciona el material necesario para llevar a cabo un análisis y valuación de puestos, que permitirán ver si se tiene a la persona adecuada en el puesto. Así como las características requeridas en un puesto.

Estudio de trabajo de esta materia básicamente se utiliza el tema de análisis factorial, que será una base importante para la tesis presentada.

3.3.3 Aplicar los conocimientos aprendidos en calidad y productividad al sector servicios.

Aquí se utilizan las materias de calidad y productividad para evaluar la productividad y calidad en éste sector y establecer como se puede mejorar.

CAPÍTULO 4

Diagnóstico de la situación actual del sector servicios en México

INTRODUCCIÓN

Una prueba latente del mal servicio en el país es el alto volumen de quejas en la Procuraduría Federal del Consumidor, por ejemplo:

"La Procuraduría Federal del Consumidor (Profeco) informó que del 1 al 28 de agosto recibió 23,461 quejas y 7,875 denuncias, y se proporcionaron además 28,691 asesorías".⁸

Es evidente que la gran mayoría de esas quejas fueron promovidas como consecuencia del mal servicio.

Afortunadamente ya hay empresas que están impulsando el mejoramiento de sus servicios. No obstante, todavía falta un mayor convencimiento para emprender programas formales de mejoramiento de los servicios, para atacar, desde la raíz, los problemas del mal servicio.

La economía de servicio hace ver que así como en su momento aparecieron técnicas y prácticas dirigidas a la producción para lograr reducir costos y elevar la productividad, así también, en los últimos años han surgido técnicas y prácticas para proporcionar a la gente una orientación al cliente y finalmente, desarrollar clientes satisfechos.

⁸ El Financiero p.27, México, Septiembre 2, 1991.

4.1 Integración actual del sector servicios

El sector servicios en México en la escala de la micro, pequeñas y medianas empresas, constituye el segundo grupo más grande (en comparación con el sector comercio, manufactura y construcción) con 373,034 empresas equivalentes al 31.22 %. Cabe mencionar que de este grupo, el 97.6% está integrado por microempresas, el 2.2% por pequeñas y el 0.2% por medianas.

La división más común del sector servicios conocida en México es la siguiente:

- Comercio, restaurantes y hoteles
- Transporte, almacenamiento y comunicaciones
- Financieros, seguros e inmuebles
- Servicios comunales, sociales y personales

Para facilidad del estudio se realizó la siguiente división:

1. Talleres de reparación (mecánicos, eléctricos, electrónicos, etc.).
2. Sistema financiero (casas de bolsa, factoraje, etc.)
3. Alimentos.
4. Administración (oficinas de gobierno y privadas).
5. Hospitales, clínicas, consultorios.
6. Agencias de viajes y transporte.

Esta división fue realizada tomando en cuenta los servicios que son más necesarios en la sociedad.

Las empresas de servicios están pasando por una transición muy turbulenta. La abolición de determinadas normas legales, la internacionalización, la presencia de poderosos competidores extranjeros y la creciente inestabilidad de los mercados hacen que hoy les sea más difícil que nunca competir eficazmente. Y, sin embargo, son muchas las empresas de servicios que se tambalean ante las presiones de este nuevo entorno competitivo. El núcleo del problema está en un enfoque de la planificación y de la estrategia que sigue aludiendo a viejas ideas cuyo origen está en las empresas del sector industrial. En ausencia de instrumentos específicos para los servicios, los ejecutivos de estas empresas aplican inadecuadamente las lecciones y modelos del sector industrial. Esta peligrosa tendencia recibe con mucha frecuencia el respaldo de profesores de ciencias empresariales y de consultores de dirección, los cuales tienden a considerar a las empresas de servicios en el contexto de su experiencia en el sector industrial.

Hasta los autores más prestigiados en el campo de la planificación y la estrategia asumen que lo que da resultado, en el limitado sector industrial de la economía, tendrá éxito también si se aplica a un sector mucho mayor, como es el de los servicios. A medida que los servicios adquieren un mayor protagonismo en la economía nacional y en el comercio exterior mexicano cualquier método erróneo de planificación y estrategia producirá consecuencias adversas cada vez mayores. No hay que mirar muy lejos para encontrar ejemplo de empresas de servicios que se han arruinado o han fracasado por aplicar erróneamente los instrumentos estratégicos y de planificación utilizados por las empresas industriales.

Las empresas de servicios aun no se han ganado el reconocimiento ni la atención conceptual distintiva que merecen. Los ejecutivos de servicios siguen aplicando a sus empresas modelos de planificación y estrategias inapropiadas, procedentes del sector

industrial. Al hacerlo, afectan a veces negativamente a las perspectivas de lograr una ventaja competitiva para sus empresas. Y otras veces ponen en peligro su propia supervivencia. A continuación se mencionan como se integra comúnmente el sector:

Concepto - Estrategia	Impacto sobre	
	Empresas de productos	Empresas de servicios
Estandarización	Proporciona un punto de referencia	Desvía la atención del consumidor
Costos y precios	Basados en un producto material	Basados en percepciones de valor
Productividad	Puede determinarse	No puede determinarse
Adecuar oferta y demanda	Se gestiona a través de las existencias	Gestionado en gran parte a través de cambios de comportamiento
Economías de escala	Permite que el costo por unidad descienda permanentemente	Permite que el costo por unidad descienda temporalmente
Curva de experiencia	Reduce los costos por unidad gracias a una producción acumulativa	Mejora calidad y valor
Crecimiento/tamaño/cuota de mercado	Influye directamente sobre la rentabilidad	Influye en la imagen de forma indirecta
Riesgo de lanzar nuevos productos/servicios	Desciende como consecuencia de las pruebas que se realizan en el mercado	Aumenta como consecuencia de una mayor confianza en la lealtad del consumidor
Barreras para entrar al mercado	Basadas en el producto y/o la tecnología	Basadas en capital humano, clientela y/o red
Realización de cambios	Requiere un número relativamente pequeño de personas	Exige un amplio consenso y compromiso

Las estrategias anteriores se analizarán en el capítulo 6, con el objeto de poder elegir la(s) que más convenga(n) a la empresa.

Las principales deficiencias del sector en el área de organización son:

- No se tiene una coordinación de todas las funciones y actividades que tienen lugar dentro de la organización, las cuales deben alinearse y orientarse hacia el cliente.
- Tener presente el desempeño del elemento humano que desde el nivel de primera línea, hasta el ubicado en la alta dirección, debe tener estrecha relación con el cliente.
- No se cuenta con un sistema de información como el sistema nervioso vital de la organización que, independientemente de su propósito informativo para fines de control y dirección, integre al personal y sus funciones, así como para establecer vínculos con otros sistemas externos -clientes y proveedores-, a fin de proporcionar mejor servicio y mantener relaciones permanentes mediante una base de datos de clientes.
- Los ejecutivos no crean un ambiente adecuado en la organización, lo cual se refleja en la falta de comunicación de la visión y misión de la empresa. Entre otras cosas.
- No se mantiene la orientación constante hacia el cliente ni se implementa la retroalimentación que se produce a partir de establecer y consolidar contacto con él, para darle seguimiento continuo en torno a sus necesidades cambiantes.

Respecto al área calidad y planeación el sector presenta las siguientes deficiencias:

- No considera al cliente como principio y fin de las funciones, planes y programas de una empresa, a partir de los cuales se deben formular las estrategias e implementar acciones concretas.
- No se preocupan por identificar al cliente en el punto donde la empresa interactúa con él (momentos de verdad) ni se analiza la forma como lo hace el personal, a fin de derivar oportunidades de mejorar y diferenciar los servicios para lograr clientes satisfechos.
- No se conocen los atributos que el cliente aprecia o valora en el servicio (aseo en un cuarto de hotel, comida y apariencia física en un restaurante, etc.), los cuales permitirían crear valor, beneficio y mejores servicios.
- El personal de primera línea no recibe una capacitación o desarrollo constante, lo cual mejoraría el contacto con el cliente.

Tecnología

El tratamiento de la tecnología como una de las principales variables del proceso de planeación estratégica de los servicios, es reciente y pertenece a la administración moderna.

La tecnología causa impacto competitivo principalmente en dos áreas: en el área del desempeño del servicio, trayendo ventajas al mercado por su diferenciación, y en el área de la economía de producción, resultado ventajas de economías de escala en producción con reducción de costos.

Theodore Levitt describe en su obra⁹ tres clases de tecnología aplicables al servicio:

1. Tecnología dura; significa la utilización, en determinados servicios, de máquinas y equipos que permiten la producción seriada y simplificada. Por ejemplo, en los servicios bancarios se automatizan los retiros, depósitos, etc., con las máquinas acopladas al computadora (Banco 24 horas, etc.), se está utilizando la tecnología dura.
2. Tecnología blanda; significa la utilización de métodos y procesos estandarizados de servicios. El sistema de McDonald, es un ejemplo de simplificación, con base en la estandarización de servicios en todos los establecimientos de la cadena en el mundo.
3. Tecnología híbrida; es una mezcla de tecnología dura y blanda, que permite obtener ventajas de ambas. O sea, además de máquinas y equipos, la empresa utiliza sistemas operacionales estandarizados. Con ésto, la economía de escala de producción de servicios se duplica y los costos operacionales y los tiempos de atención se reducen.

También se acostumbra a clasificar a la tecnología en: emergente, clave y base:

- Se entiende como **emergente** las tecnologías nuevas, que serán las futuras tecnologías clave, cuya consolidación es alcanzada después de la introducción comercial.
- Como **tecnología - clave**, se define aquella cuyo impacto estratégico es muy importante y cuando es del dominio de pocos competidores.
- La **tecnología - base**, es aquella cuya importancia estratégica es elevada pero no ofrece ventajas competitivas porque está disponible para la mayoría de los competidores.

Algunos ejemplos de tecnología dura enfocada a la automatización son:

- Robot de secuencia preestablecida y fija (por ejemplo: el peaje de una autopista).
- Robot de secuencia variable (por ejemplo: cajas de supermercados con lectura óptica).
- Robot de memoria (por ejemplo: máquinas de tratamiento de textos).
- Robot de control numérico (de más difícil utilización en los servicios).
- Robot de inteligencia artificial (por ejemplo: sistemas de transferencia de fondos electrónicos).
- Sistema totalmente automatizado (por ejemplo: centrales telefónicas).

⁹ The marketing imagination. The Free Press, 1983

4.2 Importancia de algunos servicios trascendentales para el país.

La sociedad actúa de manera determinante en la adopción o rechazo de determinados servicios. Con el tiempo ocioso creciente, las personas van en busca de esparcimiento, haciendo crecer los servicios de mantenimiento de vehículos, alimentación, hotelería, transportes terrestres, ferroviarios y aéreos, arrendamiento de vehículos, equipos para el esparcimiento, etc.

Transportes y comunicaciones

Dentro de las estructuras indispensables para propiciar el sano crecimiento de la actividad económica del país se encuentra el sector transportes. Este sector apoya el desarrollo del país al permitir la fluidez necesaria para el transporte de personas y de toda clase de bienes, e incide en el crecimiento económico industrial y comercial, dando lugar a la consolidación de nuevos mercados, y contribuyendo a la descentralización industrial y a la satisfacción de necesidades de orden colectivo.

La disponibilidad de equipo de carga aumentó en 113.8%, al pasar de 24,720 unidades en 1970 a 52,851 en 1980. La expansión en el volumen de tráfico aéreo ha determinado la necesidad de ampliar, consolidar y activar redes nacionales, a fin de adecuarlas tanto al ritmo de crecimiento del transporte como a las características del moderno equipo de vuelo. El Gobierno Federal crea en 1965 el organismo denominado Aeropuertos y Servicios Auxiliares (ASA), que proporciona un servicio público con una moderna administración, instalaciones flexibles, rentables y capaces de atender las necesidades de la actividad.

En 1980, el organismo controlaba los 51 aeropuertos más importantes del país, de los cuales 21 son para vuelos nacionales y 30 para servicio internacional.

En cuanto al sector carretero, su expansión y perfeccionamiento amplía la posibilidad de contacto de la población en general así como entre los diferentes agentes económicos, propiciando esto el surgimiento y la consolidación de los mercados de toda naturaleza.

En México, el Estado creó el organismo denominado Caminos y Puentes Federales de Ingresos y Servicios Conexos. Debe señalarse que, hasta 1979, este organismo tuvo a su cargo la operación del servicio de transbordadores del Estado, para atender el tránsito de pasajeros, de vehículos y de carga en los litorales del país. Tanto los transbordadores que operan en el pacífico como en el Sureste y el Caribe transportaron 417,362 vehículos en 1979, que comparados con los 266,536 registrados en 1975, representan un incremento de 56.6%. En cuanto al número de pasajeros que utilizaron el servicio en 1979, ascendió a 957,732 individuos, significando un aumento de 109% respecto de los 458,177 registrados en 1975.

Por el sentido social de la comunicación telefónica, se ha dado prioridad a modernizar los equipos, ampliar las redes y automatizar los servicios. Durante los años de 1975 a 1980 los aparatos telefónicos en servicio pasaron de 2.9 a 5.0 millones, y las líneas conectadas ascendieron de 1.6 a 2.7 millones, con lo cual se incorporaron al servicio 1,377 localidades, alcanzando un total de 4,395 en 1980.

El servicio cultural y comercial que proporciona la televisión, al fomentar en su programación eventos sociales y culturales que elevan el nivel educacional de la población.

Electricidad

Con la creación de la Comisión Federal de Electricidad en el año de 1937, se inicia la participación del Estado en la generación, transformación, distribución y venta de energía eléctrica sin fines de lucro. En 1949, mediante el Decreto Presidencial, se refuerza la estructura orgánica del organismo; en 1960 se adiciona al artículo 27 constitucional la exclusividad de la nación para la prestación del servicio público de energía eléctrica y se faculta a la Comisión Federal de Electricidad para adquirir las acciones de las empresas que operaban bajo el régimen de concesiones; en 1975 se expide la nueva Ley del Servicio Público de Energía Eléctrica que rige las actividades de operación y desarrollo de las entidades paraestatales que conforman el sector eléctrico nacional.

Turismo

La riqueza histórica del país, la variedad de sus recursos naturales, su localización geográfica, la diversidad de sus climas, los avances en la comunicación y el transporte, entre otros factores, han propiciado que México sea considerado como un importante país turístico con prestigio internacional. El sector turístico ha contribuido a disminuir el déficit de la balanza de pagos. Así, el desarrollo turístico alcanzado ha venido cumpliendo una función estratégica en el desarrollo económico nacional, puesto que induce cambios en los demás sectores.

La participación del Estado en la actividad turística tiene como propósito fundamental contribuir a su fortalecimiento mediante la creación de la infraestructura de apoyo que fomente, financie y regule el desarrollo de la propia actividad.

La situación de la economía al primer trimestre del año (1993). El PIB total creció, con relación al mismo periodo del año pasado, en 2.4%. El sector agropecuario creció en 0.7% en el primer trimestre. El sector industrial tuvo un crecimiento de 2.3% y el sector servicios creció 2.6%.

Dentro del sector servicios, la división transporte, almacenamiento y comunicaciones creció en éste periodo 4.4% y en la división de comercio, restaurantes y hoteles creció un 2.3%.

4.3 Encuestas y entrevistas.

Procedimiento para calcular el tamaño de muestra.

La inferencia estadística es el estudio de los fenómenos aleatorios al fin de obtener conclusiones basadas en los datos experimentales.

En un estudio de mercado se define como población al sector de mercado objetivo. Todos los esfuerzos se concentran en obtener el mayor nivel de aceptación en dicho sector.

La determinación de la población es el resultado de un análisis de las características del servicio y las necesidades que satisface. Es muy importante el definir en forma realista y precisa las características de dicha población a fin de obtener resultados que permitan evaluar las condiciones que enfrentará el servicio una vez que se encuentre en el mercado.

Debido a que los clientes son quienes determinan si un servicio les fue satisfactorio o no, la encuesta se dirige a ellos. Para poder determinar cuales son los factores que consideran más importantes los usuarios de un servicio y cuales son los que más les desagradan.

Partiendo de las características de la población se segmenta el total de la población del país a fin de determinar el tamaño del sector del mercado objetivo.

Para el caso en estudio:

Mercado objetivo: hombres y mujeres entre 20 y 44 años en el Distrito Federal.¹⁰

Población en el D.F.:	8 235 744 habitantes.
Número de hombres:	1 565 693 habitantes.
Número de mujeres:	1 732 640 habitantes.
Mercado objetivo (MO):	3 298 333 habitantes.

A fin de poder estudiar el comportamiento de dicha población se selecciona una muestra, que es un subconjunto representativo de dicha población. Una buena muestra es aquella que refleja las características esenciales de la población de la cual se obtuvo. La muestra se obtiene mediante el empleo de técnicas de muestreo a fin de asegurar que cada elemento en la población tiene una oportunidad igual e independiente de ser incluidas en la muestra.

El tamaño de la muestra se determina de la siguiente forma:

$$n = \sqrt{MO / 100}$$

donde (n) es el tamaño de la premuestra. (n = 182 habitantes)

A cada elemento de la muestra se le aplica una misma encuesta, previamente diseñada para obtener observaciones que se usen para calcular ciertas características de la muestra denominadas estadísticas. Las estadísticas se usan como base para hacer inferencias acerca de ciertas características de la población que reciben el nombre de parámetros.

¹⁰Anuario Estadístico de los Estados Unidos Mexicanos
Edición 1992, INEGI

Los parámetros a determinar son:

1. Nivel de aceptación (P)
2. Desviación estándar (s')
3. Error (E)

La finalidad del análisis de la información que contiene una muestra aleatoria es el hacer inferencias sobre la naturaleza de la población de la cual se obtuvo la muestra. En estadística, la inferencia es inductiva dado que proyecta de lo específico (muestra) hacia lo general (población).

Bases estadísticas para determinar el tipo de muestreo.

El muestreo probabilístico presenta como ventaja que las unidades de análisis o de observación son seleccionadas en forma aleatoria, cada elemento tienen la misma posibilidad de ser elegido y es posible conocer el error de muestreo, esto es, la diferencia entre las medidas de la muestra y los valores poblacionales. Los tipos de muestreo probabilístico son:

1. El aleatorio simple. Para su empleo es indispensable disponer de un marco de muestra, es decir un listado con las unidades de análisis de toda la población, numeradas del 1 a N (tamaño de la población). La selección de los elementos que componen la muestra es al azar, por lo que las preferencias y deseos del sujeto no influyen en este proceso. Para ello se utiliza una tabla de números aleatorios, conocido previamente el tamaño de muestra.
2. El estratificado. El principio básico en que se apoya este tipo de muestreo es dividir la población en estratos con el fin de obtener representatividad de los distintos estratos que componen la población y hacer comparaciones entre ellos. En cada uno se selecciona una muestra pequeña (submuestra) generalmente del mismo tamaño, la suma de las submuestras representa la muestra total. En este tipo de muestreo los estratos se consideran como poblaciones independientes. La estratificación se realiza de acuerdo al siguiente criterio: observar que existan las mayores diferencias posibles entre los estratos y dentro de los mismos la menor diferencia.
3. Por racimos. Es de gran ayuda cuando los estudios son a gran escala como es el caso de los que se realizan a nivel nacional, su base principal es dividir el muestreo en etapas reduciendo en cada una de ellas el tamaño de la muestra.
4. El sistemático. Aunque se considera que no reúne los requisitos de aleatoriedad, este tipo de muestreo es de suma utilidad cuando el tamaño de la población es muy grande y es difícil de elaborar un marco de muestra (tabla de números aleatorios). En este método se determina un intervalo según el cual se define la frecuencia entre los elementos que integran la muestra.

En base a lo anterior para el presente estudio se utiliza el método de muestreo estratificado por considerarlo el más conveniente, debido a las características que presenta la población. Los estratos definidos son los siguientes:

1. Talleres de reparación (mecánicos, eléctricos, electrónicos, etc.).
2. Sistema financiero (casas de bolsa, factoraje, etc.)
3. Alimentos.
4. Administración (oficinas de gobierno y privadas).

5. Hospitales, clínicas, consultorios.

6. Agencias de viajes y transporte.

La conducta del empleado y sus actitudes son el mayor determinante de la calidad de los servicios por ello la encuesta (el formato de la encuesta aplicada se encuentra en el apéndice I se basa principalmente en los siguientes factores, que se dividen en tres clases:

Comportamiento

- Actuar con prontitud
- Oír cuidadosamente
- Ser atento
- Actuar con comprensión
- Dar explicaciones detalladas
- Evitar formas poco comunes de hablar
- Mostrar capacidad para el trabajo
- Relación personal con el cliente

Actitudes

- Cortés
- Amigable
- Educado
- Amable
- Facilitador
- Atento
- Asertivo
- Preocupado
- Responsable

Imagen

- Apariencia
- Cuidado personal (cabello, limpieza, etc.)
- Vestido (color, estilo, pantalones, traje, chaqueta, vestido, falda, corbata)

RESULTADOS DE LAS ENCUESTAS

Pregunta	Total	1	2	3	4	5	6	
		%	%	%	%	%	%	
1)	a	37%	19	45	39	44	45	32
	b	26%	28	24	35	10	32	24
	c	22%	24	20	4	38	13	35
	d	15%	29	11	22	8	10	9
2)	a	66%	27	71	58	83	77	79
	b	34%	73	29	42	17	23	21
3)	a	84%	68	89	92	72	96	86
	b	16%	32	11	8	28	4	14
4)	a	69%	69	84	47	42	88	81
	b	32%	31	16	58	58	12	19
5)	a	57%	46	63	55	41	63	75
	b	43%	54	37	45	59	37	25
6)	a	63%	81	74	68	37	63	56
	b	20%	10	15	12	26	28	27
	c	17%	9	11	20	37	9	17
7)	a	44%	32	25	59	43	69	36
	b	19%	9	45	10	7	13	28
	c	37%	59	30	31	50	18	36
8)	a	58%	83	18	63	58	83	43
	b	42%	17	82	37	42	17	57
9)	a	42%	38	42	67	52	28	24
	b	10%	16	8	17	8	3	9
	c	26%	17	37	9	28	43	22
	d	17%	24	7	6	10	20	37
	e	5%	5	6	1	2	6	8
10)	a	48%	8	66	18	94	68	33
	b	52%	92	34	82	6	32	67
11)	a	92%	100	89	88	86	93	95
	b	8%	0	11	12	14	7	5
12)	a	84%	65	94	100	63	100	82
	b	16%	35	6	0	37	0	18
13)	a	55%	56	58	65	51	52	47
	b	45%	44	42	35	49	48	53
No. encuestas		182	30	30	31	30	31	30

1 Talleres de reparación (mecánicos, eléctricos, electrónicos, etc.)

2 Sistema financiero (casas de bolsa, factoraje, etc.)

3 Alimentos

4 Administración (oficinas de gobierno y privadas)

5 Hospitales

6 Agencias de viajes y transporte

Una vez aplicadas todas las encuestas y obtenidos los resultados se procede a la tabulación:

Tabulación

NP	# FAV.	% FAV.	NP TOT	D	D ²	S =	σ	σ'
1	67	0.368132	182	0.24978	0.062394		1.526434	
2	120	0.659341	182	0.04142	0.001716		0.253114	
3	153	0.840659	182	0.22273	0.049613		1.361135	
4	126	0.692308	182	0.07438	0.005533		0.454573	
5	104	0.571429	182	0.04649	0.002162		0.284108	
6	115	0.631868	182	0.01394	0.000195		0.085232	
7	80	0.43956	182	0.1783	0.031812		1.089941	
8	106	0.582418	182	0.03550	0.00126		0.216955	
9	76	0.417582	182	0.20033	0.040135		1.224246	
10	95	0.521978	182	0.09594	0.009205		0.586295	
11	167	0.917582	182	0.29966	0.089797		1.831204	
12	153	0.840659	182	0.22273	0.049613		1.361135	
13	100	0.549451	182	0.06847	0.004688		0.418413	
TOTAL	1462	0.617921	2366		0.348123	0.163	10.69278	0.8225

PARA VALIDAR
EL TAMAÑO DE n

P = 0.617921

Q = 0.382079

E = 0.05

AL VALIDAR LA (N) DE LA PREMUESTRA SE OBTIENE
UNA (N) DE:

$$N = \frac{\sigma'^2 PQ}{E^2} \qquad N = 63.89123$$

Como N es menor que n el número de encuestas realizadas es adecuado para poder concluir sobre el sector analizado.

4.4 Análisis del sector servicios

Los resultados del título anterior, dan la pauta para la realización de un análisis factorial (el procedimiento se explica en el capítulo 6) para cada estrato de la muestra. Haciendo con esto más sencillo e ilustrativo el estudio del estado actual del sector.

ANÁLISIS FACTORIAL

TALLERES DE REPARACIÓN

1. MEDIO AMBIENTE

Desechos (ecológicos)

Nueva tecnología

Fuerzas competitivas

Eficiencia = 0.67

Deficiencia = 0.33

f = 0.33

a	b	c	L	f %
		X	3	33.33
	X		2	33.33
		X	9	33.33
0	1	2	3	100

2. DIRECCIÓN

Organización de la empresa

Rentabilidad de servicios

Rentabilidad de la empresa

Establecimiento de objetivos y medios para alcanzarlos

Rentabilidad de la fuerza de trabajo

Actitud ante los competidores

Se aprovecha la experiencia

Conciencia de cambio

Eficiencia = 0.775

Deficiencia = 0.225

f = 0.20

a	b	c	L	f %
		X	2	20
X				
	X		2	20
		X	2	20
X				
X				
		X	2	20
		X	2	20
3	1	4	5	100

3. PROCESOS

Rentabilidad del servicio

Control de calidad

Indicador de rechazo

Selecciona y diseña los procesos de servicio

Eficiencia = 0.7

Deficiencia = 0.3

f = 0.33

a	b	c	L	f %
X				
		X	8	33.33
		X	10	33.33
		X	2	33.33
1	0	3	3	100

4. FINANCIAMIENTO

Capital de trabajo

Liquidez

Eficiencia = 1

Deficiencia = 0

a	b	c	L	f %
X				
X				
2	0	0	0	

5. MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Productividad
 Mantenimiento
 Grado de mecanización
 Eficiencia = 0.8
 Deficiencia = 0.2
 f = 0.5

a	b	c	L	f %
X				
	X		2	50
		X	1	50
1	1	1	2	100

6. FUERZA DE TRABAJO

Productividad
 Nivel de vida de los empleados (salarios y prestaciones)
 Ausentismo
 Capacitación
 Seguridad del trabajo
 Rotación de la mano de obra
 Trabajo en equipo
 Eficiencia = 0.771
 Deficiencia = 0.229
 f = 0.2

a	b	c	L	f %
X				
		X	1	20
		X	6	20
	X		6	20
		X	2	20
	X		2	20
X				
2	2	3	5	100

7. SUMINISTROS

Desplazamiento de materiales
 Importancia de los suministros
 Proveedores
 Recepción de suministros
 Eficiencia = 0.75
 Deficiencia = 0.25
 f = 0.33

a	b	c	L	f %
	X		8	33.33
X				
		X	1	33.33
		X	7	33.33
1	1	2	3	100

8. ACTIVIDAD PRODUCTORA

Se tiene determinada la secuencia de servicio
 Cada persona tiene limitadas sus funciones
 El servicio se realiza en el tiempo estimado
 Se tiene un modelo de conducta del cliente
 Eficiencia = 0.75
 Deficiencia = 0.25
 f = 0.33

a	b	c	L	f %
		X	8	33.33
X				
		X	6	33.33
	X		2	33.33
1	1	2	3	100

9. MERCADEO

Aceptación del servicio
 Estrategia de competencia
 Precio
 Eficiencia = 0.733
 Deficiencia = 0.267
 f = 0.33

a	b	c	L	f %
	X		3	33.33
		X	2	33.33
	X		2	33.33
0	2	1	3	100

10. CONTABILIDAD

Sistema de información
Oportunidad de la información
Costos

Eficiencia = 0.66
Deficiencia = 0.34
f = 0.33

a	b	c	L	f %
		X	2	33.33
		X	2	33.33
	X		3	33.33
0	1	2	3	100

GRAFICA DE VALORES LIMITANTES
ESTRATO: TALLERES DE REPARACION

FACTOR	E F I C I E N C I A										C A U S A																						
	0	1	0	2	0	3	0	4	0	5	0	6	0	7	0	8	0	9	1	1	2	3	4	5	6	6	7	8	9	10			
1 0.75											0.33	0.34															0.33						
2 0.775											1.00																						
3 0.7											0.34															0.33	0.33						
4 1																																	
5 0.8											0.50	0.50																					
6 0.771											0.20	0.40															0.40						
7 0.75											0.33															0.33	0.34						
8 0.75											0.33															0.34	0.33						
9 0.733											0.67	0.33																					
10 0.667											0.67	0.33																					
Σ 7.696											1.03	4.24	1.00															0.74	0.33	1.00	0.33	0.33	Σ 9.00
											0.11	0.47	0.11															0.08	0.04	0.11	0.04	0.04	Σ 1.00

La deficiencia entre departamentos se debe:

- dirección 47%
- medio ambiente 11%
- procesos 11%
- actividad productora 11%
- suministros 4%
- mercadeo 4%
- contabilidad, estadísticas y sistemas de información 4%

Las deficiencias más importantes por departamento y sus orígenes son:

- En contabilidad, estadísticas y sistemas de información se tiene la deficiencia más alta originada por la dirección
- La deficiencia de los procesos es ocasionada por la dirección, actividad productora y la contabilidad.
- En el caso de mercadeo es también la dirección junto con los procesos los que provocan la deficiencia.

ANÁLISIS FACTORIAL

SISTEMA FINANCIERO(CASAS DE BOLSA, FACTORAJE, ETC.)

1. MEDIO AMBIENTE

Desechos (ecológicos)

Nueva tecnología

Fuerzas competitivas

$$\text{Eficiencia} = 0.93$$

$$\text{Deficiencia} = 0.07$$

$$f = 1$$

a	b	c	L	f %
X				
X				
	X		9	100
2	1	0	1	100

2. DIRECCIÓN

Organización de la empresa

Rentabilidad de servicios

Rentabilidad de la empresa

Establecimiento de objetivos y medios para alcanzarlos

Rentabilidad de la fuerza de trabajo

Actitud ante los competidores

Se aprovecha la experiencia

Conciencia de cambio

$$\text{Eficiencia} = 0.975$$

$$\text{Deficiencia} = 0.025$$

$$f = 1$$

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
X				
	X		6	100
X				
X				
X				
7	1	0	1	100

3. PROCESOS

Rentabilidad del servicio

Control de calidad

Indicador de rechazo

Selecciona y diseña los procesos de servicio

$$\text{Eficiencia} = 0.95$$

$$\text{Deficiencia} = 0.05$$

$$f = 1$$

a	b	c	L	f %
X				
	X			
X				
X				
3	1	0	1	100

4. FINANCIAMIENTO

Capital de trabajo

Liquidez

$$\text{Eficiencia} = 1$$

$$\text{Deficiencia} = 0$$

a	b	c	L	f %
X				
X				
2	0	0	0	

5. MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Productividad

Mantenimiento

Grado de mecanización

$$\text{Eficiencia} = 1$$

$$\text{Deficiencia} = 0$$

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
3	0	0	0	

6. FUERZA DE TRABAJO

- Productividad
- Nivel de vida de los empleados (salarios y prestaciones)
- Ausentismo
- Capacitación
- Seguridad del trabajo
- Rotación de la mano de obra
- Trabajo en equipo

Eficiencia = 0.943
 Deficiencia = 0.057
 f = 0.5

a	b	c	L	f %
X				
	X		1	50
X				
X				
X				
	X		8	50
5	2	0	2	100

7. SUMINISTROS

- Desplazamiento de materiales
- Importancia de los suministros
- Proveedores
- Recepción de suministros

Eficiencia = 1
 Deficiencia = 0

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
X				
4	0	0	0	

8. ACTIVIDAD PRODUCTORA

- Se tiene determinada la secuencia de servicio
- Cada persona tiene limitadas sus funciones
- El servicio se realiza en el tiempo estimado
- Se tiene un modelo de conducta del cliente

Eficiencia = 0.9
 Deficiencia = 0.1
 f = 1

a	b	c	L	f %
X				
X				
		X	5	100
X				
3	0	1	1	100

9. MERCADEO

- Aceptación del servicio
- Estrategia de competencia
- Precio

Eficiencia = 0.933
 Deficiencia = 0.067
 f = 1

a	b	c	L	f %
	X		2	100
X				
X				
2	1	0	1	100

10. CONTABILIDAD

- Sistema de información
- Oportunidad de la información
- Costos

Eficiencia = 1
 Deficiencia = 0

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
3	0	0	0	

**GRAFICA DE VALORES LIMITANTES
ESTRATO: SISTEMA FINANCIERO**

FACTOR	E F I C I E N C I A										C A U S A																	
	0	1	0	2	0	3	0	4	0	5	0	6	0	7	0	8	0	9	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 0.85											0.50								0.50									
2 0.975															1.00						1.00							
3 0.95															1.00						1.00							
4 1															1.00						1.00							
5 1															1.00						1.00							
6 0.943											0.50								0.50									
7 1															1.00						1.00							
8 0.9															1.00						1.00							
9 0.933															1.00						1.00							
10 1															1.00						1.00							
Σ 9.551											0.50	1.50	1.00	1.00	1.50	0.50	Σ 6.00											
											0.08	0.25	0.17	0.17	0.25	0.08	Σ 1.00											

La deficiencia entre departamentos se debe:

- actividad productora 25%
- dirección 17%
- fuerza de trabajo 17%
- medios de producción 17%
- mercadeo 17%
- medio ambiente 8%

Las deficiencias más importantes por departamento y sus orígenes son:

- En medio ambiente se tiene la deficiencia más alta originada por el mercadeo.
- La deficiencia de la actividad productora es ocasionada por los medios de producción.
- En el caso de mercadeo es la dirección la que ocasiona la deficiencia.

ANÁLISIS FACTORIAL

ALIMENTOS

1. MEDIO AMBIENTE

Desechos (ecológicos)

Nueva tecnología

Fuerzas competitivas

Eficiencia = 0.66

Deficiencia = 0.34

f = 0.33

a	b	c	L	f %
		X	3	33.33
	X		2	33.33
		X	9	33.33
0	1	2	3	100

2. DIRECCIÓN

Organización de la empresa

Rentabilidad de servicios

Rentabilidad de la empresa

Establecimiento de objetivos y medios para alcanzarlos

Rentabilidad de la fuerza de trabajo

Actitud ante los competidores

Se aprovecha la experiencia

Conciencia de cambio

Eficiencia = 0.9

Deficiencia = 0.1

f = 0.25

a	b	c	L	f %
	X		2	25
X				
X				
	X		2	25
X				
X				
	X		9	25
	X		10	25
4	4	0	4	100

3. PROCESOS

Rentabilidad del servicio

Control de calidad

Indicador de rechazo

Selecciona y diseña los procesos de servicio

Eficiencia = 0.85

Deficiencia = 0.15

f = 0.5

a	b	c	L	f %
X				
	X		8	50
		X	10	50
X				
2	1	1	2	100

4. FINANCIAMIENTO

Capital de trabajo

Liquidez

Eficiencia = 0.9

Deficiencia = 0.1

f = 1

a	b	c	L	f %
X				
	X		2	100
1	1	0	1	100

5. MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Productividad
 Mantenimiento
 Grado de mecanización
 Eficiencia = 0.867
 Deficiencia = 0.133
 f = 0.5

a	b	c	L	f %
X				
	X		8	50
	X		2	50
1	2	0	2	100

6. FUERZA DE TRABAJO

Productividad
 Nivel de vida de los empleados (salarios y prestaciones)
 Ausentismo
 Capacitación
 Seguridad del trabajo
 Rotación de la mano de obra
 Trabajo en equipo
 Eficiencia = 0.8
 Deficiencia = 0.2
 f = 0.20

a	b	c	L	f %
X				
		X	1	20
	X		6	20
	X		2	20
	X		2	20
		X	2	20
X				
2	3	2	5	100

7. SUMINISTROS

Desplazamiento de materiales
 Importancia de los suministros
 Proveedores
 Recepción de suministros
 Eficiencia = 1
 Deficiencia = 0

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
X				
4	0	0	0	

8. ACTIVIDAD PRODUCTORA

Se tiene determinada la secuencia de servicio
 Cada persona tiene limitadas sus funciones
 El servicio se realiza en el tiempo estimado
 Se tiene un modelo de conducta del cliente
 Eficiencia = 0.95
 Deficiencia = 0.05
 f = 1

a	b	c	L	f %
X				
X				
	X		5	100
X				
3	1	0	1	100

9. MERCADEO

Aceptación del servicio
 Estrategia de competencia
 Precio
 Eficiencia = 0.8
 Deficiencia = 0.2
 f = 0.33

a	b	c	L	f %
	X		3	33.33
	X		2	33.33
	X		2	33.33
0	3	0	3	100

10. CONTABILIDAD

Sistema de información
Oportunidad de la información
Costos

Eficiencia = 0.867
Deficiencia = 0.133
f = 0.5

a	b	c	L	f %
	X		2	50
	X		2	50
X				
1	2	0	2	100

GRAFICA DE VALORES LIMITANTES
ESTRATO: ALIMENTOS

FACTOR	E F I C I E N C I A											C A U S A																
	0	1	0	2	0	3	0	4	0	5	0	6	0	7	0	8	0	9	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1 0.7												0.50	0.25							0.25								
2 0.9												0.50																
3 0.85																	0.50											
4 0.9												1.00																
5 0.867												0.50						0.50										
6 0.8												0.20	0.60				0.20											
7 1																												
8 0.95																	1.00											
9 0.8												0.67	0.33															
10 0.867												1.00																
Σ 8.634												0.20	4.77	0.68			1.00	0.20			1.00	0.50	0.75	Σ	9.00			
												0.02	0.53	0.06			0.11	0.02			0.11	0.06	0.08	Σ	1.00			

La deficiencia entre departamentos se debe:

- dirección 51%
- actividad productora 11%
- medios de producción 11%
- contabilidad, estadísticas y sistemas de información 8%
- procesos 7%
- mercadeo 6%
- medio ambiente 2%
- fuerza de trabajo 2%

Las deficiencias más importantes por departamento y sus orígenes son:

- El medio ambiente se tiene la deficiencia más alta originada por la dirección, los procesos y el mercadeo.
- La deficiencia de la fuerza de trabajo y el mercadeo se debe a la dirección principalmente.
- En el caso de los procesos la deficiencia la ocasionan, la actividad productora, la contabilidad y sistemas de información.

ANÁLISIS FACTORIAL

ADMINISTRACIÓN (OFICINAS DE GOBIERNO Y PRIVADAS)

1. MEDIO AMBIENTE

Desechos (ecológicos)

Nueva tecnología

Fuerzas competitivas

Eficiencia = 0.93

Deficiencia = 0.07

f = 1

a	b	c	L	f %
	X		6	100
X				
X				
2	1	0	1	100

2. DIRECCIÓN

Organización de la empresa

Rentabilidad de servicios

Rentabilidad de la empresa

Establecimiento de objetivos y medios para alcanzarlos

Rentabilidad de la fuerza de trabajo

Actitud ante los competidores

Se aprovecha la experiencia

Conciencia de cambio

Eficiencia = 0.775

Deficiencia = 0.225

f = 0.2

a	b	c	L	f %
X				
		X	6	20
		X	2	20
X				
		X	6	20
	X		6	20
X				
		X	6	20
3	1	4	5	100

3. PROCESOS

Rentabilidad del servicio

Control de calidad

Indicador de rechazo

Selecciona y diseña los procesos de servicio

Eficiencia = 0.65

Deficiencia = 0.35

f = 0.25

a	b	c	L	f %
		X	6	25
		X	8	25
		X	10	25
	X		6	25
0	1	3	4	100

4. FINANCIAMIENTO

Capital de trabajo

Liquidez

Eficiencia = 0.8

Deficiencia = 0.2

f = 1

a	b	c	L	f %
X				
		X	1	100
1	0	1	1	100

5. MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Productividad
 Mantenimiento
 Grado de mecanización
 Eficiencia = 0.733
 Deficiencia = 0.267
 f = 0.33

a	b	c	L	f %
		X	6	33.33
	X		6	33.33
	X		1	33.33
0	2	1	3	100

6. FUERZA DE TRABAJO

Productividad
 Nivel de vida de los empleados (salarios y prestaciones)
 Ausentismo
 Capacitación
 Seguridad del trabajo
 Rotación de la mano de obra
 Trabajo en equipo
 Eficiencia = 0.8
 Deficiencia = 0.2
 f = 0.20

a	b	c	L	f %
		X	6	20
	X		1	20
		X	6	20
	X		2	20
X				
X				
	X		8	20
2	3	2	5	100

7. SUMINISTROS

Desplazamiento de materiales
 Importancia de los suministros
 Proveedores
 Recepción de suministros
 Eficiencia = 0.85
 Deficiencia = 0.15
 f = 0.33

a	b	c	L	f %
	X		6	33.33
	X		2	33.33
X				
	X		6	33.33
1	3	0	3	100

8. ACTIVIDAD PRODUCTORA

Se tiene determinada la secuencia de servicio
 Cada persona tiene limitadas sus funciones
 El servicio se realiza en el tiempo estimado
 Se tiene un modelo de conducta del cliente
 Eficiencia = 0.9
 Deficiencia = 0.1
 f = 1

a	b	c	L	f %
X				
X				
		X	6	100
X				
3	0	1	1	100

9. MERCADEO

Aceptación del servicio
 Estrategia de competencia
 Precio
 Eficiencia = 0.733
 Deficiencia = 0.267
 f = 0.5

a	b	c	L	f %
		X	6	50
		X	2	50
X				
1	0	2	2	100

ANÁLISIS FACTORIAL

HOSPITALES

1. MEDIO AMBIENTE

Desechos (ecológicos)

Nueva tecnología

Fuerzas competitivas

Eficiencia = 0.93

Deficiencia = 0.07

f = 1

a	b	c	L	f %
	X		6	100
X				
X				
2	1	0	1	100

2. DIRECCIÓN

Organización de la empresa

Rentabilidad de servicios

Rentabilidad de la empresa

Establecimiento de objetivos y medios para alcanzarlos

Rentabilidad de la fuerza de trabajo

Actitud ante los competidores

Se aprovecha la experiencia

Conciencia de cambio

Eficiencia = 0.925

Deficiencia = 0.075

f = 0.33

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
X				
	X		6	33.33
X				
	X		9	33.33
	X		2	33.33
5	3	0	3	100

3. PROCESOS

Rentabilidad del servicio

Control de calidad

Indicador de rechazo

Selecciona y diseña los procesos de servicio

Eficiencia = 1

Deficiencia = 0

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
X				
4	0	0	0	

4. FINANCIAMIENTO

Capital de trabajo

Liquidez

Eficiencia = 0.9

Deficiencia = 0.1

f = 1

a	b	c	L	f %
X				
	X		7	100
1	1	0	1	100

5. MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Productividad

Mantenimiento

Grado de mecanización

Eficiencia = 1

Deficiencia = 0

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
3	0	0	0	

6. FUERZA DE TRABAJO

- Productividad
- Nivel de vida de los empleados (salarios y prestaciones)
- Ausentismo
- Capacitación
- Seguridad del trabajo
- Rotación de la mano de obra
- Trabajo en equipo

Eficiencia = 0.971
 Deficiencia = 0.029
 f = 1

a	b	c	L	f %
X				
	X		1	100
X				
X				
X				
X				
X				
6	1	0	1	100

7. SUMINISTROS

- Desplazamiento de materiales
- Importancia de los suministros
- Proveedores
- Recepción de suministros

Eficiencia = 1
 Deficiencia = 0

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
X				
4	0	0	0	

8. ACTIVIDAD PRODUCTORA

- Se tiene determinada la secuencia de servicio
- Cada persona tiene limitadas sus funciones
- El servicio se realiza en el tiempo estimado
- Se tiene un modelo de conducta del cliente

Eficiencia = 0.9
 Deficiencia = 0.1
 f = 1

a	b	c	L	f %
X				
X				
	X		6	100
X				
3	1	0	1	100

9. MERCADEO

- Aceptación del servicio
- Estrategia de competencia
- Precio

Eficiencia = 0.867
 Deficiencia = 0.133
 f = 0.5

a	b	c	L	f %
	X		3	50
X				
	X		2	50
1	2	0	2	100

10. CONTABILIDAD

- Sistema de información
- Oportunidad de la información
- Costos

Eficiencia = 1
 Deficiencia = 0

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
3	0	0	0	

**GRAFICA DE VALORES LIMITANTES
ESTRATO: HOSPITALES**

FACTOR	E F I C I E N C I A											C A U S A																																																										
	0	1	0	2	0	3	0	4	0	6	0	6	0	7	0	8	0	9	1	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10																																									
1 0.95												1.00																																																										
2 0.925												0.33										0.33										0.34																																						
3 1												1.00																																																										
4 0.9												1.00																																																										
5 1												1.00																																																										
6 0.971												1.00																																																										
7 1												1.00																																																										
8 0.9												1.00																																																										
9 0.867												0.50										0.50																																																
10 1												1.00										0.83										0.50										2.33										1.00										0.34								
Σ 9.513	0.17										0.14										0.08										0.39										0.17										0.06										Σ 1.00									

La deficiencia entre departamentos se debe:

- fuerza de trabajo 39%
- suministros 17%
- medio ambiente 17%
- dirección 14%
- procesos 8%
- mercadeo 6%

Las deficiencias más importantes por departamento y sus orígenes son:

- En mercadeo se tiene la deficiencia más alta originada por la dirección y los procesos.
- La deficiencia de la actividad productora es ocasionada por la fuerza de trabajo.
- En el caso de financiamiento es provocada la deficiencia por los suministros.

ANÁLISIS FACTORIAL

AGENCIAS DE VIAJES Y TRANSPORTE

1. MEDIO AMBIENTE

Desechos (ecológicos)

Nueva tecnología

Fuerzas competitivas

Eficiencia = 0.73

Deficiencia = 0.27

f = 0.33

a	b	c	L	f %
	X		6	33.33
	X		2	33.33
		X	8	33.33
0	2	1	3	100

2. DIRECCIÓN

Organización de la empresa

Rentabilidad de servicios

Rentabilidad de la empresa

Establecimiento de objetivos y medios para alcanzarlos

Rentabilidad de la fuerza de trabajo

Actitud ante los competidores

Se aprovecha la experiencia

Conciencia de cambio

Eficiencia = 1

Deficiencia = 0

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				
X				
8	0	0	0	

3. PROCESOS

Rentabilidad del servicio

Control de calidad

Indicador de rechazo

Selecciona y diseña los procesos de servicio

Eficiencia = 0.9

Deficiencia = 0.1

f = 0.5

a	b	c	L	f %
X				
	X		8	50
	X		10	50
X				
2	2	0	2	100

4. FINANCIAMIENTO

Capital de trabajo

Liquidez

Eficiencia = 0.9

Deficiencia = 0.1

f = 1

a	b	c	L	f %
X				
	X		2	100
1	1	0	1	100

5. MEDIOS DE PRODUCCIÓN

Productividad

Mantenimiento

Grado de mecanización

Eficiencia = 0.933

Deficiencia = 0.067

f = 1

a	b	c	L	f %
	X		2	100
X				
X				
2	1	0	1	100

6. FUERZA DE TRABAJO

- Productividad
- Nivel de vida de los empleados (salarios y prestaciones)
- Ausentismo
- Capacitación
- Seguridad del trabajo
- Rotación de la mano de obra
- Trabajo en equipo

Eficiencia = 0.971
 Deficiencia = 0.029
 f = 1

a	b	c	L	f %
X				
	X		1	100
X				
X				
X				
X				
6	1	0	1	100

7. SUMINISTROS

- Desplazamiento de materiales
- Importancia de los suministros
- Proveedores
- Recepción de suministros

Eficiencia = 1
 Deficiencia = 0

a	b	c	L	f %
X				
X				
X				
X				
4	0	0	0	

8. ACTIVIDAD PRODUCTORA

- Se tiene determinada la secuencia de servicio
- Cada persona tiene limitadas sus funciones
- El servicio se realiza en el tiempo estimado
- Se tiene un modelo de conducta del cliente

Eficiencia = 0.95
 Deficiencia = 0.05
 f = 1

a	b	c	L	f %
X				
X				
	X		5	100
X				
3	1	0	1	100

9. MERCADEO

- Aceptación del servicio
- Estrategia de competencia
- Precio

Eficiencia = 0.867
 Deficiencia = 0.133
 f = 0.33

a	b	c	L	f %
	X		5	50
X				
	X		2	50
1	2	0	2	100

10. CONTABILIDAD

- Sistema de información
- Oportunidad de la información
- Costos

Eficiencia = 0.933
 Deficiencia = 0.067
 f = 1

a	b	c	L	f %
X				
X				
	X		2	100
2	1	0	1	100

**GRAFICA DE VALORES LIMITANTES
ESTRATO: AGENCIAS DE VIAJES Y TRANSPORTE**

FACTOR	E F I C I E N C I A										C A U S A																				
	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10											
1 0.7											0.50					0.25		0.25													
2 1																															
3 0.9																													0.50		0.50
4 0.9																						1.00									
5 0.933																						1.00									
6 0.971																						1.00									
7 1																															
8 0.95																										1.00					
9 0.867																							0.50		0.50						
10 0.933																							1.00								
Σ 9.154												1.00	4.00		1.50	0.25		0.75		0.50	Σ 8.00										
												0.13	0.50		0.19	0.03		0.09		0.06	Σ 1.00										

La deficiencia entre departamentos se debe:

- dirección 48%
- medios de producción 19%
- medio ambiente 13%
- contabilidad, estadísticas y sistemas de información 6%
- fuerza de trabajo 4%

Las deficiencias más importantes por departamento y sus orígenes son:

- El medio ambiente tiene la deficiencia más alta originada por la dirección, fuerza de trabajo y la actividad productora.
- La deficiencia del mercadeo es ocasionada por la dirección y los medios de producción.
- En el caso de los procesos es la actividad productora y la contabilidad, sistemas de información y estadísticas los que provocan la deficiencia.

En base a lo anterior se puede concluir que en general el sector presenta su mayor debilidad en la organización y que se ve seriamente influenciado por el medio ambiente que le rodea, otro de sus principales problemas es la falta de capacitación y estímulos al personal que presta el servicio, lo que acarrea problemas de calidad, pese a ello se tiene un gran futuro, observándose un gran crecimiento en el sector.

En el siguiente capítulo se propone la solución a los problemas detectados en el análisis para que las empresas de éste sector tengan más éxito en el mercado y subsanen sus deficiencias.

4.5 Resultados del análisis del sector servicios.

Los resultados de las encuestas muestran que la actitud del empleado, su comportamiento y su profesionalidad son los principales criterios que determinan la calidad del servicio. Le sigue el tiempo y el dinero, y la necesidad satisfecha y experiencia.

Los talleres de reparación están a la cabeza en trabajo de poca calidad. Respecto a la importancia de la actitud del empleado los hospitales y el sistema financiero son los primeros, seguidos por la administración y restaurantes. Para la lentitud, la administración está en primer lugar seguida por las agencias de viajes y transporte.

Se encontró que el precio de los talleres de reparación es considerado alto para la mayoría de las personas, también los restaurantes aunque en menor porcentaje.

Las agencias de viajes y el transporte son las que registran el mayor porcentaje de mala actitud del empleado y poco cumplimiento de horarios.

Los hospitales y el gobierno cuentan con mayor número de personal indiferente, esto es no se ponen en lugar del cliente.

En base a lo observado en las encuestas a continuación se dan las formas en que el cliente percibe o mide la calidad de un servicio:

1. Actitud personal y comportamiento.
2. Se satisfacen sus necesidades.
3. Experiencias pasadas.
4. Diligencia (servicio rápido, tiempo).
5. Precio (accesible, buen negocio).

Las razones dadas por personas con alguna mala experiencia de servicio fueron:

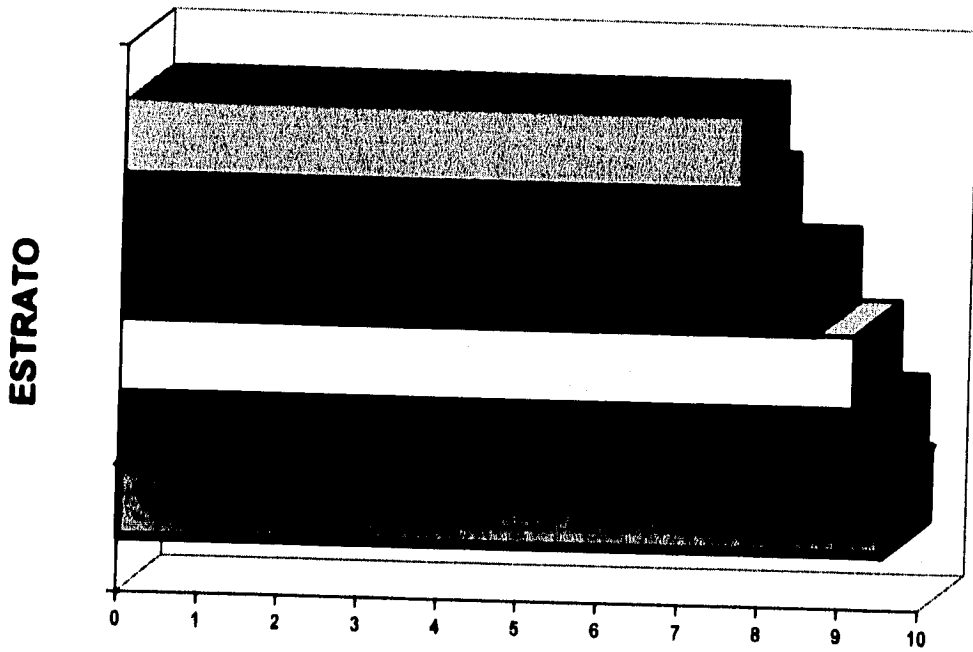
1. Comportamiento del personal.
2. Trabajo realizado incorrectamente.
3. Demasiado despacio (tiempo).
4. Precio alto.

Este estudio muestra que el cliente se centra en tres características asociadas con la calidad de los servicios: las actitudes y el comportamiento del personal (incluida la incapacidad de realizar un trabajo correctamente) el tiempo empleado para prestar el servicio y el precio.

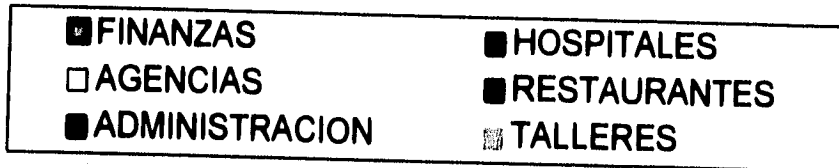
De los análisis factoriales aplicados a cada estrato se obtuvieron las siguientes eficiencias presentadas en orden decreciente:

FINANZAS	9.631
HOSPITALES	9.493
AGENCIAS	9.184
RESTAURANTES	8.594
ADMINISTRACIÓN	7.838
TALLERES	7.616

EFICIENCIA POR ESTRATO



EFICIENCIA



Es evidente que los tres primeros estratos presentan eficiencias superiores al 9 esto se debe a que son sectores que ya se han percatado de la importancia de la atención al cliente y de lo éste representa para la empresa.

Conociendo lo que los usuarios opinan de cada servicio y la eficiencia por estrato se procede a realizar el análisis interno para conocer las causas que provocan la deficiencia del estrato.

CAPÍTULO 5

Escenario deseado para la estructura del sector servicios

5.1 ¿Qué es lo que actualmente necesita el mercado?

Los empresarios mexicanos reciben a diario desafíos en todos los ámbitos:

- Los competidores extranjeros quieren aumentar su participación en los mercados tradicionalmente dominados por empresas mexicanas, y algunos están lográndolo sin mayor esfuerzo.
- Los clientes exigen más y mejor servicio, entrega oportuna y calidad impecable.
- Los empleados buscan más control sobre la solución de problemas y la toma de decisiones.
- La necesidad de iniciativa individual y de mayor innovación a generado un resurgimiento de los programas de creatividad y un estímulo al entrenamiento empresarial interno.

Al mismo tiempo, hay una presión cada vez mayor para crear una perspectiva común con la cual se puede identificar todo empleado, y unas normas generales de la compañía que conduzcan a un comportamiento uniforme en todos los departamentos.

Estos desafíos han de enfrentarse mediante acciones simultáneas y coordinadas que constituyen la agenda del directivo empresarial. Los empresarios mexicanos se encuentran en un mundo de paradojas que solamente podrá sortear un líder que esté en condiciones de integrar visión, fuerza y sensibilidad: frenando el costo mientras mejora la calidad; mejorando el servicio al cliente, haciendo todo lo que el cliente desea, mientras se disminuye positivamente el tiempo de espera.

Hacer frente a estos retos requiere un jefe capaz de equilibrar prioridades que parezcan contradictorias: firmeza con flexibilidad; demostrar un liderazgo fuerte y al mismo tiempo una preocupación por las necesidades de los demás; tomar decisiones enérgicas con buena voluntad para que el poder de toma de decisiones llegue a otros niveles de la organización.

De 1930-1980¹¹, se define como una fase de desarrollo capitalista, la cual se inicia con el tránsito de un proceso, basado en la industria orientada hacia el mercado interno. Esta etapa cubre entre 1930 y 1950. El subperiodo posterior, 1950-1970, es uno donde el desarrollo industrial se encuentra ya consolidado y en el decenio 1970-1980 aparecen visibles síntomas de freno al proceso de desarrollo. Estos periodos de desarrollo estuvieron acompañados de una evolución distintiva del mercado de trabajo.

Así, durante los años treinta cuando culmina el desplazamiento masivo de la producción artesanal por la fabril, el empleo femenino recupera el crecimiento después de la caída sistemática entre 1900 y 1930. Si bien solo 15% de las nuevas ocupaciones generadas en los treinta correspondieron a las manufacturas, esto es únicamente reflejo de un vigoroso proceso ocurrido en los años del cardenismo y la caída en el empleo que sobrevino con la depresión de 1932. Por lo que respecta a la retribución al trabajo, se puede decir que, al menos en el caso industrial, el salario real se incrementó en poco más de 20%. No obstante, en los últimos años del periodo cardenista cuando da inicio la caída del salario real que había de concluir sólo a principios de los años cincuenta.

A principios de los cuarenta, dos tercios de los trabajadores de la manufactura eran asalariados. En el conjunto de las actividades terciarias, esta proporción era todavía inferior al

¹¹ Ajuste estructural, mercados laborales y TLC, editado por el Colegio de México, Fundación Friedrich Ebert, Colegio de la Frontera Norte, 1992.

50%. Como resultado de las transformaciones económicas ocurridas tanto en el campo como en la ciudad, los años siguientes se caracterizaron por una ampliación constante del mercado de trabajo. Las cifras de los censos de población revelan cómo el aumento que registró, entre 1950 y 1970, el empleo agropecuario asalariado tuvo como contrapartida un importante proceso de disminución de campesinos. En ese mismo lapso, en los sectores no agropecuarios, las ocupaciones asalariadas se expandieron más rápidamente que las no asalariadas; la excepción fue el sector servicios, donde las ocupaciones por cuenta propia experimentaron un crecimiento extraordinario. Tal incremento se explica por el auge registrado en diversas actividades de servicio (reparaciones, preparación de alimentos, aseo y limpieza, etc.), donde abundan los pequeños negocios atendidos por sus dueños.

En los setenta también se observa que el dinamismo del empleo industrial es superado por el de las actividades de comercio y servicios. Este fenómeno, aunado al estancamiento del empleo agrícola, produjo un aumento considerable del empleo en el sector servicios.

En los setenta también se observa una desaceleración en la capacidad de la manufacturas para generar nuevas ocupaciones, lo que está acompañado por el proceso de freno al crecimiento del empleo agrícola que data de la década de los setenta. La combinación de ambos fenómenos, el constante crecimiento del comercio y de los servicios explican el aumento de la fuerza de trabajo en este sector.

Los salarios industriales sufrieron una caída sistemática a partir de 1939, que se sólo se ve frenada en 1952. Desde esa fecha el salario real asciende de manera ininterrumpida hasta el año de 1976. En los años siguientes se observa un nuevo retroceso.

Los resultados de los cuatro últimos censos económicos relativos a los establecimientos fijos del sector industrial, comercial y de servicios privados permiten verificar que durante los años ochenta se acentuaron tres fenómenos importantes que habían aparecido en la década previa. Nos referimos a:

- a) La pérdida de la capacidad relativa del sector manufacturero para generar nuevas ocupaciones.
- b) El freno de la proletarización de la fuerza de trabajo.
- c) La tendencia a los servicios en el mercado de trabajo se profundiza aún más.

Estos procesos están estrechamente vinculados entre sí, ya que el ritmo al que crece el empleo en las manufactureras tienen fuerte impacto sobre la evolución del empleo asalariado global. Esto se debe al hecho de que en este sector la inmensa mayoría de los trabajadores (92%) realiza su actividad a cambio de un salario, mientras que en los otros dos sectores el peso relativo del salario no asalariado es todavía muy importante, particularmente en el comercio (46%).

El empleo asalariado global creció más lentamente que el no asalariado. Esto ocurrió a pesar de que en las actividades terciarias continuaba el proceso de proletarización a la par que el empleo en esas actividades aceleraba su ritmo de crecimiento. A pesar del auge que registro la industria maquiladora de exportación, cuyo empleo se triplicó de 1980 a 1990, en el conjunto del sector manufacturero el empleo asalariado aumento a una tasa media anual de 3% entre 1980 y 1985 y sólo 1.8% en el período 1985 - 1989.

El freno al crecimiento del empleo asalariado en las manufactureras se debió no sólo a que la producción destinada en su mayor parte al mercado interno, aumento menos que en las décadas previas sino también al proceso de modernización tecnológica que ha ocurrido en

algunas ramas, como es el caso de las industrias automotriz y electrónica. La orientación hacia los servicios se profundiza, como se refleja en las cifras del cuadro¹² siguiente:

	Total	Manufacturas	Comercio	Servicios
	%	%	%	%
1975				
Personal ocupado	100.00	47.47	32.08	20.45
Asalariados	100.00	60.57	21.74	17.70
No asalariados	100.00	14.38	58.22	27.40
1980				
Personal ocupado	100.00	46.01	31.35	22.63
Asalariados	100.00	58.71	21.32	19.97
No asalariados	100.00	11.80	58.40	29.81
1985				
Personal ocupado	100.00	44.09	31.29	24.62
Asalariados	100.00	55.99	22.30	21.71
No asalariados	100.00	11.30	56.05	32.65
1990				
Personal ocupado	100.00	36.83	32.67	30.50
Asalariados	100.00	46.88	24.40	28.72
No asalariados	100.00	10.21	54.61	35.18
1995				
Personal ocupado	100.00	35.62	33.32	30.76
Asalariados	100.00	44.94	24.78	30.28
No asalariados	100.00	12.84	54.21	32.95

Mientras en 1975 la manufactura concentraba todavía cerca de la mitad del personal ocupado en establecimientos fijos, para 1989 la participación de este sector se había reducido en más de diez puntos porcentuales.

El hecho de que el cambio a la economía de servicios haya acentuado en este periodo tiene dos orígenes. Por una parte, el capital aceleró su penetración en esos sectores, como se concluye del crecimiento inusitado de sus capacidades asalariadas, que contrasta con el incremento del empleo asalariado en la industria. Todo parece indicar que la reducción en el ritmo del crecimiento de la demanda interna de productos industriales y la competencia de la producción externa, han motivado que el capital nacional se vuelque hacia el comercio y los servicios en busca de espacios más rentables.

Por otra parte, también las ocupaciones terciarias no asalariadas crecieron más que en el pasado. Pero a diferencia de lo que ocurrió en la década de los setenta, esta expansión se debe más al crecimiento de pequeños negocios en busca de ingresos para sobrevivir, que a un fenómeno de demanda derivada de un crecimiento importante de todos los sectores de la economía.

Los espacios que aún quedan para la realización por cuenta propia se encuentran en algunos servicios (como los de reparación y los de preparación de alimentos), en ciertas industrias (en especial herrerías, carpinterías, molinos de mixtamal, tortillerías y la fabricación

¹² Idid., p 21.

de calzado y ropa) y sobre todo en el comercio, donde en 1989 se encontraba concentrada más de la mitad del trabajo no asalariado y donde más del 40% de los trabajadores laboraba en establecimientos de hasta dos personas (el tamaño medio de este estrato era de 1.45 personas).

Por lo que respecta a la composición sectorial de los empleos generados en los años de 87 y 89, la mayor parte correspondió a las actividades terciarias, esto ocurrió en las ciudades de México y Monterrey.

De la ENEI¹³ se obtuvo que el giro predominante fue el comercio, actividad a la que se dedicaba el 45% de los negocios. Tanto los servicios de reparación como otros servicios contaban, cada uno, con el 12% de las unidades, mientras que la preparación de alimentos con un 9% de las unidades. En el caso de las manufactureras destacaban la industria textil y del cuero, que contribuían con el 6% del total de negocios.

Apenas una tercera parte de las microempresas de la ENEI contaba con un local apropiado para el desempeño de su actividad. La mayor parte de los comercios y de los negocios dedicados a la preparación de comida estaban ubicados en la calle, mientras una parte importante de las microindustrias se localizaban en la vivienda de sus dueños.

Los cambios ocurridos en el mercado de trabajo durante los años ochenta, en específico en 1983 y 1986 (años de mayor inflación en el país) se vieron reflejados en un descenso del ritmo de crecimiento del empleo asalariado así como la caída de los salarios reales.

Por ejemplo, en términos de salarios mínimos, las cifras de los censos económicos de 1980 arrojan un promedio de 2.47 salarios mínimos como retribución de las manufactureras, mientras que en el comercio este promedio es de 2.32 salarios mínimos y en los servicios el monto era de 2.05 salarios mínimos.

En resumen, el poder del cliente ha aumentado vertiginosamente. El cliente exige calidad impecable y una distribución frecuente y a tiempo. Lo que han probado los últimos años es que esto no carece de razón, y que si una compañía no puede satisfacer esos requisitos, otra lo hará aun cuando ofrezca su servicio a gran distancia.

La cultura que existe en muchas empresas (las normas y formas como se hacen las cosas) y, en particular, su clima organizacional (el ambiente especial de la empresa que tiene un gran impacto sobre la motivación de la gente) no permiten la aplicación de programas de calidad total y justo a tiempo. No es que no se puedan aplicar, sino que en algunas compañías no se pueden hacer funcionar. Las razones principales de esta falla: en las empresas la gente no está trabajando en equipo; no comparte una visión precisa de lo que puede sustentar el futuro y no se dedica a los cambios que deben efectuarse.

El jefe no tiene el control sobre la dedicación de los empleados. Pero sí puede crear el clima propicio para un cambio positivo y para que los empleados se empeñen en hacerlo posible.

En éste capítulo se ven las formas en las cuales un directivo puede afrontar los retos que se le presenten en la compañía y hacer que ésta llegue a ser un verdadero líder en su ramo. Concentrándose en aquello que los jefes deben hacer para entender y cambiar su comportamiento, a fin de establecer un clima dentro de la organización donde pueda

¹³ ENEI (encuesta nacional de empleo informal), realizada por el INEGI del 5 de diciembre de 1988 al 28 de febrero de 1989, en las ciudades de México, Guadalajara y Monterrey.

desarrollarse una empresa exitosa, competitiva. Es importante saber la forma de hacer participar a la gente, cambiar el clima y asegurarse de que los cambios perduren. La tarea implica desarrollar una visión general que puedan compartir todos los miembros de la organización, dar suficiente control a los gerentes para que resuelvan los problemas diarios, pero manteniendo el control sobre el pensamiento, la planeación y la estrategia a largo plazo, y de esta manera asegurar que la planeación no pierda impulso, especialmente en los primeros meses y años que son definitivos.

Sólo esta clase de jefes puede vencer la multitud de "barreras humanas" que se oponen a los cambios radicales de una organización y hacerlo en tal forma que el clima llegue a ser más positivo y la gente se dedique a buscar mejoras continuamente.

Con el fin de desarrollar esta fuerza y habilidad, el jefe tiene que estar dispuesto a observar con sentido crítico, primero así mismo, a la gente que ha colocado a su alrededor, los sistemas que se han desarrollado y la forma como él ejerce su influencia.

No solamente tiene que entender la situación que afronta la compañía y saber las opciones disponibles, sino también observar cuidadosamente sus propios valores, actitudes y estilo de liderazgo, y, además, cómo estas cosas pueden afectar su sistema de toma de decisiones y de tratar con la gente. Actualmente un jefe debe tener una perspectiva más amplia, debe ser capaz de detectar los cambios en el medio comercial antes de ocurrir y, con gran sensibilidad, tiene que guiar a toda la organización hacia el cambio a fin de hacer frente a las nuevas exigencias del mercado.

5.2 Planeación estratégica aplicada al sector servicios.

La planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una empresa tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros. Planear significa diseñar un futuro deseado e identificar las formas para lograrlo.

Planeación estratégica es un medio para integrar en pensamiento al cuerpo directivo, para escudriñar tendencias, identificar oportunidades y anticiparse a la competencia a partir de crear y aportar valor agregado a nuestros clientes. Es el proceso de conducir a una organización desde donde está y es en el presente, hasta donde deberá estar y ser en el futuro.

La planeación estratégica es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Un método formal de planificación estratégica es necesario para asegurar la formulación de una estrategia sólida para la empresa. Es muy difícil involucrar a toda la organización en la tarea estratégica, algo necesario por dos razones: son ellos los que tienen la información y el conocimiento necesario imprescindibles para formular bien la estrategia; y son ellos los que, en definitiva, la tienen que poner en práctica.

Hay varios factores que contribuyen al éxito de un negocio (una gran estrategia, buenos sistemas de información, trabajadores dedicados y excelente implementación), subrayando la importancia de dedicar el negocio a comprender, servir y satisfacer al cliente en un mercado objetivo bien entendido.

METODOLOGÍA DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA:

I. Análisis del ambiente está constituido por los factores y fuerzas externas que afectan la capacidad de la firma para desarrollar y mantener transacciones y relaciones de éxito con sus clientes meta.

II. Visión es la capacidad de 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.

III. Misión es 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.

IV. Políticas se definen como guías de acción o canales de pensamiento, más específicamente son lineamientos para llevar a cabo una acción. Ellas establecen el universo en el cual una acción se puede realizar. Establecer políticas es decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales para llevar a cabo la estrategia de acuerdo con la filosofía de la empresa.

V. Objetivos se refieren a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un período de tiempo específico. Es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o una parte del mismo; es un estado futuro deseado de

un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

VI. Metas son objetivos secundarios que se deben lograr a corto plazo y tienen un menor alcance que los objetivos principales pero que están encaminadas al logro de éstos.

VII. Creación de un sistema de información (SI) de la empresa. Un sistema de información consta de personal, equipo y procedimientos para reunir, clasificar, analizar, evaluar y distribuir información necesaria, oportuna y exacta para aquellos que toman las decisiones.

VIII. Formulación de estrategias. Determinar la (s) estrategia (s) convenientes para ser competitivos y por consiguiente contar con la preferencia del cliente.

IX. Planear la estructura de la organización, es el modo de dividir la misma en unidades más pequeñas y de establecer las relaciones de dependencia entre éstas. Es más eficiente tener partes especializadas que un conjunto de individuos en el que todos hacen todo. Para establecer una estrategia concreta y operativa es necesario analizar cada parte de la empresa por separado.

X. Establecer los procedimientos y las funciones del personal que integra la empresa. Determinar y prescribir como y quién llevará a cabo las actividades importantes y rutinarias de la empresa.

XI. En base a programas analizar si la empresa está cumpliendo sus metas y por consiguiente sus objetivos.

XII. Análisis de resultados por medio del sistema de información. Proveen hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; estar pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores; y medir su propio desempeño contra los planes establecidos y las normas.

XIII. Motivar al personal. Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo a la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la empresa.

La planeación estratégica representa una programación del futuro, es el desarrollo de una serie de planes que sirven de molde para usarse diariamente. Una gran parte de empresas revisa sus planes estratégicos en forma periódica, en general una vez al año. La planeación estratégica debe ser flexible para poder aprovechar el conocimiento acerca del medio ambiente. La planeación no puede ser separada de ciertas funciones administrativas, como son: la organización, dirección, motivación y el control.

Algunas de las ventajas que proporciona la planeación estratégica a la dirección son:

- Capacidad para integrar todos los sistemas de la organización.
- Capacidad para integrar la información de todos estos sistemas.
- Permitir el acceso a la información de toda la empresa según los niveles de decisión de los colaboradores del empleado.
- Capacidad de ofrecer información a las personas que integran el sistema para permitir el poder facultativo de los empleados, es decir, información oportuna y jerarquizada para que el personal que está en contacto directo con el cliente pueda tomar decisiones apropiadas.

- Una estructura de consulta de información que soporte el diseño de escenarios especulativos y consultas específicas.
- Monitoreo del desempeño de la organización para poder determinar los indicadores claves.
- Capacidad para obtener vistas de la información en presentaciones típicas de las estructuras gerenciales (gráficas, cuadros estadísticos, árbol de decisiones, etc.).
- Capacidad de intercomunicación y transmisión de información entre los diferentes integrantes de la organización.
- Favorecer el trabajo en grupo.

En resumen, la planeación estratégica encausa 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.
- Determinar las acciones de cambio que deben emprender desde el presente.

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

5.3 Organización.

Ciclo del servicio

Es identificar y registrar los momentos de verdad por la secuencia lógica, operativa o cronológica en que se van presentando, desde que el cliente tiene la primera relación (primer momento de verdad) con la empresa, hasta la terminación total de su operación, lo que en conjunto representará el ciclo de servicio.

El ciclo de servicio debe representarse gráficamente en forma similar a aquélla en que se utilizan otros esquemas como los diagramas de flujo, puesto que en cierta forma, un ciclo de servicio es un flujo de comunicación e información.

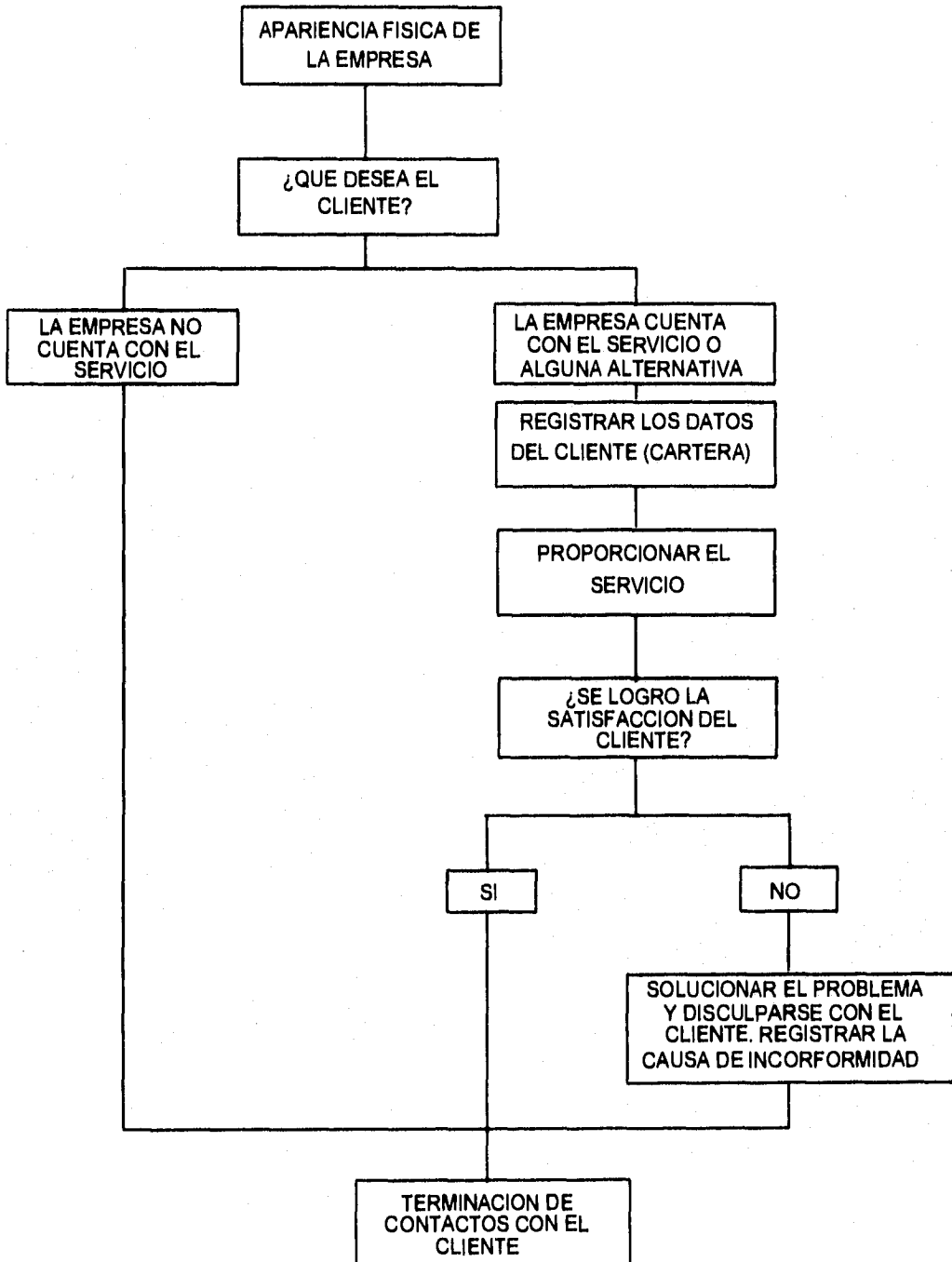
Se deben identificar los momentos de verdad. Consiste en precisar los contactos que un cliente tiene con cualquier aspecto de la firma, sea con el personal o bien con los diferentes elementos que comuniquen algo sobre la empresa. El resultado será una amplia lista de contactos en los cuales el cliente percibe la calidad del servicio, y la atención y trato personal, así como otros impactos de comunicación. Eso tiene el propósito de obtener información desde la perspectiva del cliente, no de la empresa misma.

La información obtenida debe analizarse y considerarse como fuente de innovación para mejorar la calidad del servicio, de manera que el cliente quede satisfecho.

El tratamiento que se le dé a cada contacto personal identificado dentro del ciclo del servicio, tendrá como propósito hacer volver al cliente, que es la prueba máxima de haber logrado su satisfacción total.

A continuación se presenta un ejemplo de un ciclo de servicio general, cada empresa debe establecer el suyo según los elementos que integren su servicio.

CICLO DEL SERVICIO



SERVICIO

¿Cómo se logra?

Reduciendo la variación del proceso

FUENTE	QUE HACE	EFECTO
SISTEMA DE TRABAJO	Nivelar cargas de trabajo a la gente. Asegurarse de que todos conozcan los objetivos. Reducir fricciones con reuniones formales e informales.	Mejora la actitud del empleado en sus labores diarias. Mejor comunicación. Disminuir fricciones.
MEDIOS PARA TRABAJAR	Eliminación periódica de lo innecesario Arreglar lo descompuesto	Menos papeleo Mayor orden y limpieza. Mayor fluidez.
EL CLIENTE REGLAS DE DESPACHO	Informarlo previamente de todo lo necesario. Dejar bien claro todo lo necesario. Dar el servicio completo. No esperar a tener todo el trabajo listo para enviarlo. Si es posible ir enviando lo que se vaya terminando.	Menos vueltas Menor tiempo perdido Mayor satisfacción. Mejor tiempo de entrega. Cliente satisfecho.
MEJORAR EL AMBIENTE	Conocer personalmente al proveedor y a su proceso. Ayudarlo a mejorar.	Formación de una cadena productiva.

5.4 CARACTERÍSTICAS DE LOS RECURSOS HUMANOS

El análisis de puestos es una técnica útil para obtener toda la información necesaria que describe en forma sencilla y clara cada uno de los puestos que integran una organización.

El análisis de puestos es un conjunto de información relativa a un trabajo específico, es decir la enumeración detallada de las funciones o trabajos necesarios para que el individuo cumpla con su cometido y sea parte esencial para el logro de los fines establecidos por la empresa. Los pasos para realizar un análisis de puestos son:

1. Recabar metodológicamente la información.
2. Separar los elementos y objetivos que constituyen el trabajo.
3. Ordenar los datos en forma lógica y por escrito.
4. Realizar un informe final.
5. Archivar los resultados de cada análisis de puestos.

La metodología del análisis de puestos permite que se obtengan los mejores resultados por medio de la utilización óptima de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

- a. Determinación de objetivos.
- b. Establecer un programa de trabajo.
- c. Fijar el presupuesto o determinar el método a utilizar según tiempo y costo.

Partes del análisis de puestos

Las partes en las que se divide el análisis de puestos son:

1. Encabezado. En él se deben anotar los datos generales de la organización o empresa tales como:
 - a. Razón social o nombre de la empresa.
 - b. Rama o giro a qué se dedica la empresa.
 - c. Domicilio legal (lugar dónde se ubica la empresa).
2. Identificación del puesto. Este apartado contiene todos los datos necesarios para la fácil identificación del puesto o de los puestos que conforman una organización. Estos datos son los siguientes:
 - a. Nombre del puesto.
 - b. Clave del puesto.
 - c. Nivel jerárquico dentro de la empresa.
 - d. Ubicación del puesto.
 - e. Sueldo.
 - f. Compensaciones.
 - g. Especificar tipo de contrato.
 - h. Tipo de puesto (sindicalizado o de confianza).
 - i. Número de empleados en el puesto.
 - j. Jornada de trabajo.
 - k. Puesto inmediato superior.
 - l. Puesto inmediato inferiores.
 - m. Tipo de supervisión.
3. Descripción genérica. En ella se definen en forma de objetivos todas las actividades que se realizan en el puesto en forma general (ver apéndice II).

4. Descripción específica. En ella se hace una exposición detallada de las actividades que el trabajador realiza en un puesto determinado. Todas y cada una de las actividades deben ser registradas en orden cronológico según la importancia de cada una. Además es necesario registrar el tiempo en el cual se realizan las mismas (ver apéndice II). Las actividades se deben separar de la siguiente forma:

- a. Actividades diarias.
- b. Actividades periódicas.
- c. Actividades eventuales.

5. Especificación del puesto. Esta se deriva de la descripción del puesto y pone énfasis en los requisitos mínimos óptimos para desempeñar el trabajo, a estos requisitos también se les denomina "factores" que a su vez están clasificados en categorías, las cuales son:

- a. Habilidad.
- b. Esfuerzo.
- c. Responsabilidad
- d. Condiciones de trabajo.

6. Perfil. El perfil del puesto especifica el grado en que se requieren las principales características que debe poseer el individuo para ocupar un puesto en especial.

De acuerdo con las características tan especiales que toda organización tiene, se ha observado que la técnica del análisis de puestos es una necesidad tanto para ubicar en un puesto a la persona "adecuada" como para llevar a cabo una detección de necesidades de capacitación.

Es indiscutible que toda organización requiere de un desarrollo constante, por tal motivo es preocupación de los altos directivos, contar con los recursos humanos capaces para desempeñar en forma eficiente y productiva los diferentes puestos de trabajo. La mejor forma de lograr la productividad es la de proporcionar un entrenamiento adecuado a las personas de nuevo ingreso, las que van a ser promovidas a otro, o bien las que requieren de éste para desempeñar sus tareas de una manera eficiente.

Para estructurar programas de capacitación, adiestramiento o de desarrollo es indispensable saber qué tareas o funciones tiene el puesto y, sobre todo, los resultados esperados en él, por lo tanto, el análisis de puestos permitirá hacer una comparación entre lo esperado y lo que se tiene para así entrenar a las personas e incrementar la productividad.

Una ventaja para toda organización al contar con el análisis de todos los puestos, es garantizar el conocimiento de los requisitos necesarios (óptimos) para ocupar cada uno de ellos, y así colocar al hombre adecuado (independientemente del nivel jerárquico).

5.5 Estructura

La estructura de una empresa es el modo de dividir la misma en unidades más pequeñas y de establecer las relaciones de dependencia entre éstas. La estructura es necesaria porque, en cuanto la empresa alcanza un mínimo de tamaño, es más eficiente el tener partes especializadas que un confuso conjunto de individuos en el que todos hacen todo. Sin embargo, a medida que el tamaño va creciendo la necesidad de coordinación (es decir, de asegurarse que todas trabajen en la misma dirección) entre las distintas unidades de la empresa se hace mayor.

El impacto de la estructura sobre la estrategia de la empresa es enorme: en muchos casos, una estructura inadecuada impide la obtención de las metas estratégicas. Del mismo modo, cada estructura genera un "modo de actuar", que va condicionando sutil pero constantemente las posibilidades estratégicas de la empresa.

El organizar es fundamental para la administración. Define relaciones operacionales y es el fondo estructural y administrativo para las actividades de planeación, análisis y control llevadas a cabo por los gerentes.

Organizar comprende dos procesos básicos: el desarrollo del marco estructural para la empresa y la definición de las relaciones administrativas y operativas. Si la estructura y relaciones no se conciben bien, incluso los mejores esfuerzos de los empleados no producirán operaciones eficientes.

La buena organización proporciona un marco en el cual el personal puede actuar unido en vez de hacerlo unos contra otros. Una vez que han sido determinados los objetivos de la empresa, el tipo de organización que se puede facilitar u obstaculizar el logro de estos objetivos. Otra ventaja es que proporciona comunicaciones eficientes y efectivas.

La duplicación de trabajo puede reducirse al mínimo o eliminarse con una adecuada organización. Además, los empleados conocen las rutas o redes de mando en la organización. Conocer quién trabaja para quién es indispensable para una cooperación y comunicación efectivas.

El proporcionar a los empleados responsabilidad real y autoridad requiere una organización radicalmente diferente a las conocidas (funcional, territorial, divisional, matriz). El modelo es horizontal y las funciones del puesto de trabajo tienen una nueva definición:

El primer nivel es el responsable de guiar a la compañía hacia el futuro, anticipándose a las amenazas de la situación empresarial actual, y buscando nuevas oportunidades. La gente en ese nivel establece objetivos y desarrolla estrategias para alcanzarlos. Por supuesto que esto conlleva a tomar decisiones, pero no se refiere a acciones específicas.

El segundo nivel es responsable de la planificación y distribución de recursos para invertir dinero o reclutar gente; en otras palabras, proporcionar a la gente en el nivel operativo todo lo necesario para que lleve a cabo las estrategias que la alta dirección haya establecido. Tampoco son decisiones sobre temas específicos, más bien son el medio de crear los pre-requisitos para que otros puedan tomar las decisiones.

El tercer nivel es lo que se conoce como la primera línea u operaciones. Ahí es donde las decisiones específicas deben ser tomadas para llevar la compañía de acuerdo con los objetivos y las estrategias de la alta dirección.

La planificación se debe de llevar desde el punto de vista del cliente. Ya que los que conocen mejor los deseos del cliente son los que trabajan en la primera línea, los más cercanos al mercado. Consecuentemente son esas personas las que deben tener la máxima influencia sobre cómo prestar el servicio, y una mayor cantidad de autoridad y responsabilidad debe ser asumida por ellos.

PIRÁMIDE ORGANIZACIONAL



5.6 Capacitación.

La capacitación busca mejorar la productividad humana incrementando los niveles de habilidad de la fuerza de trabajo. Busca cumplir con las demandas de crecimiento y de cambio. La capacitación debe ser una característica continua si a de mejorarse la productividad total en todo momento. La necesidad de entrenamiento aumenta mucho cuando surgen nuevas tecnologías.

La capacitación debe servir a objetivos concretos y no perderse en cosas más o menos interesantes y enriquecedoras, que pueden desviar y confundir a la organización porque la capacitación se convierte en un fin y no en un medio para alcanzar los fines.

La capacitación puede disminuir la productividad total en un principio (porque el insumo de otros gastos aumentará mientras se incurra en los gastos de capacitación), sin ofrecer un incremento inmediato en la producción. Sin embargo, el efecto a largo plazo sobre la productividad humana y la total deberá ser favorable.

La función de la capacitación es lograr la utilización efectiva de los recursos humanos de que dispone una empresa, para ello es necesario desarrollar al individuo al máximo y para lograrlo se le deben entrenar y capacitar. Los pasos a seguir para la capacitación son:

1. Detectar las necesidades de educación.
2. Fijar objetivos a corto y largo plazo.
3. Utilizar los métodos más eficientes.
4. Descifrar el contenido de los programas de entrenamiento (teorías y prácticas).
5. Evaluar la educación impartida con el fin de conocer los logros obtenidos por esta capacitación.

Las necesidades de capacitación provienen del análisis y valuación de los puestos, así como de la calificación de los que desempeñan esos puestos. La capacitación está considerada como una herramienta para evitar problemas que surgen en el desempeño de determinado trabajo. Con ésta se espera aumentar la eficiencia y productividad así como reducir problemas disciplinarios e inconformidades.

La incorporación masiva de nuevos conocimientos, la innovación tecnológica y los nuevos métodos de trabajo han dado como resultado la eliminación de empleos para la gente y la necesidad de volver a capacitar al personal.

Anteriormente, los cambios menos profundos de los que hoy ocurren requerían una generación o más para implantarse, mientras que hoy se esperan en unos cuantos meses. El hecho es que muchos de los conocimientos que se tienen cuando se sale de la universidad quedan obsoletos al terminar el primer año de trabajo. Lo que indica es la realidad -y la necesidad- de aprender toda la vida.

Al capacitar a personas adultas se deben tener presentes en la capacitación los siguientes criterios:

- Debe ajustarse para aplicar los conocimientos adquiridos, en un lapso corto.
- Se debe idear para hacer intervenir al alumno como partícipe en su educación.
- Enfocar hacia problemas, herramientas y técnicas que tengan interés ya, no para el futuro.

- Programar de tal manera que los talleres, seminarios y otras actividades sean comparables a situaciones de la vida real a medida que vayan surgiendo en el proceso de trabajo.
- Propiciar para la interacción de los alumnos: ambiente físico abierto, informal, no como situación de salón de clase.
- Responder a lo que el alumno ha señalado como necesidad (por medio de una encuesta formal de evaluación de necesidades antes de iniciar la educación formal).
- Permitir al alumno activa participación en la planeación de su propio aprendizaje.

Una táctica muy usada es utilizar a gente de fuera de la compañía para capacitar a un grupo de personas para que éste a su vez capacite a otras personas; esto es, se crean instructores en la empresa.

Clima organizacional

Hay siete elementos principales del clima organizacional:

1. **Influencia:** el personal debe sentir que tiene influencia para cambiar las cosas que lo rodean.
2. **Innovación:** la gente debe estar dispuesta y querer impugnar el "status quo" e indicar nuevas formas para resolver problemas y hacer lo que se debe hacer.
3. **Trabajo en equipo:** la capacidad de un grupo de gente para trabajar conjuntamente en armonía a fin de alcanzar una serie de objetivos comunes. Existe una necesidad de trabajo en equipo interdepartamental como también de un trabajo en equipo intradepartamental.
4. **Satisfacción:** la gente necesita estar satisfecha con su trabajo. Deben satisfacer sus necesidades físicas y emocionales. Si la gente es muy negativa respecto a su ambiente de trabajo y siente que no se le está tratando bien o que no la escuchan, su motivación disminuye y, por tanto, se afecta la innovación y el trabajo en equipo.
5. **Deseo de cambio:** aunque la gente debe tener una sensación fundamental de satisfacción en su vida de trabajo, si la persona está tan satisfecha que se vuelve complaciente, no habrá motivación para cambiar nada. Aunque el cambio más rotundo ocurre cuando la gente está al menos satisfecha, con frecuencia cuando una organización está en crisis esta clase de cambio no es siempre la más efectiva e inflige una pérdida significativa a la organización.
6. **Responsabilidad:** la gente debe estar dispuesta a asumir la responsabilidad para hacer cambios. Esto está íntimamente relacionado con el problema de la influencia. Si la gente cree que tiene influencia sobre su espacio para trabajar, probablemente va a asumir responsabilidad para hacer los cambios que se deban o tengan que hacerse.
7. **Un sentido de visión común:** la gente de una organización debe saber hacia donde se dirige la empresa y la ruta que debe seguir.

Hay algunas herramientas que se pueden utilizar para ajustar, cambiar o reforzar el clima organizacional de manera adecuada. Estas se deben integrar a una estrategia para obtener un resultado satisfactorio, y cada una se debe emplear en el momento oportuno. Estas herramientas son:

- **Análisis del clima.** La clase correcta de datos sobre el clima organizacional recorrerá un largo camino hasta crear la clase de ambiente que se necesita. Esto no quiere decir una encuesta de actitudes, sino más bien el tipo de encuesta que señale claramente los factores específicos del clima que estén teniendo el mayor impacto sobre la razón por la cual la gente actúa como lo está haciendo.
- **Entrenamiento para el trabajo en equipo y la creación de equipo.** Se define el trabajo en equipo como la capacidad de un grupo para trabajar conjuntamente en armonía y cumplir objetivos comunes. El entrenamiento para conseguir ese estado se ha puesto a disposición durante algún tiempo e incluye formas de establecer objetivos comunes, para entender mejor los estilos y necesidades

propios y ajenos y romper las barreras personales con el fin de tomar en cuenta comunicaciones mejores.

- **Entrenamiento y habilidades gerenciales.** Este incluye entrenamiento en cosas tales como solución de problemas, toma de decisiones, creatividad y planeación. También incluye entrenamiento que se superpone con la creación de equipos, como habilidades interpersonales, destrezas de influencia y destrezas para negociar.
- **Análisis de los sistemas de evaluación y recompensa.** Si el sistema de recompensas no apunta hacia el correcto comportamiento, siempre fallará una estrategia. A menos que el sistema de evaluación opere justamente y esté de acuerdo con lo que la gente considera que es la visión del futuro, habrá falta de armonía, que a su vez afectará a otros sectores del ambiente de trabajo. Analizar estos dos sistemas para determinar exactamente qué se está recompensando y evaluando. Cualquier análisis completo del sistema de recompensas debe incluir el sistema de pagos, así como también los sistemas de promoción y retroinformación. Qué personas se mueven y qué información se da y cómo, son cosas que transmiten mensajes muy poderosos respecto a lo que tiene valor en una organización.
- **Participación de los empleados.** En términos sencillos, los empleados deben sentir que están participando en el proceso de mejora. Estos conjuntos de herramientas requieren acciones simultáneas y movimiento en todos los niveles de la organización.

La gente hará esfuerzos extraordinarios para arreglar algo cuando tiene una sensación de propiedad o de formar parte de la empresa. Esta sensación de propiedad proviene del hecho de ser recompensado por buenas acciones; pero más que cualquier otra cosa, proviene de haber participado significativamente en la determinación del procedimiento correcto. Los esfuerzos que se hagan para la participación de los empleados incluyen la participación de la gente para actuar de forma diferente y desarrollar destrezas diferentes, el establecimiento de foros para promover más interacción y toma conjunta de decisiones y más y mejor comunicación entre la gerencia y los demás empleados.

5.7 Ofreciendo un servicio de calidad.

Las empresas mexicanas deben elaborar un Plan de Calidad Total, el cual deberá tener como objetivos inmediatos proporcionar la calidad, mejorar los sistemas de control de calidad, desarrollar y perfeccionar los equipos para certificaciones, ensayos e inspecciones, etc.

El concepto de calidad total implica un tipo de filosofía integrante e integradora de todas las personas, equipos y sistemas que componen una empresa, desde una perspectiva global: Organización - Proceso - Producto, y es el resultado de sumar diversas calidades en cada fase del ciclo empresarial, que van desde la concepción, diseño y desarrollo del producto, hasta una entrega y posterior servicio al cliente, todo esto con un costo justo. Calidad total es una filosofía de control que una organización utiliza para anticipar y satisfacer las necesidades de su mercado, según la dinámica de cambios que éste experimenta, de una forma continua y eficiente.

Los objetivos de la implantación de un programa de calidad de los procesos operativos son:

Primero: el logro del incremento y la consolidación del segmento de mercado que se tiene. Un incremento cuantitativo y cualitativo que permite un acceso a ofertas, propuestas y servicios a clientes de mayor exigencia de garantía y por tanto con mayor contribución marginal.

Dentro de los cuatro factores en los que según el enfoque clásico se descompone la participación global en un mercado (esto es, penetración entre los clientes, lealtad de los clientes, selectividad de los mismos y selectividad de los precios), la actuación en el marco de la calidad total se orienta a cada uno de ellos, por separado y en conjunto. Así se busca una mayor difusión y amplitud de la base de clientes, una fidelidad de los clientes traducida en un mayor volumen de compra media y una menor dispersión de los volúmenes de compra de los diversos clientes y, adicionalmente, la posibilidad de repercusión de un valor agregado y de un margen adicional en los precios.

Esto origina además el logro de un segundo objetivo en los programas de calidad total: La creación de un valor estratégico y de ventajas competitivas para la empresa.

Un tercer objetivo es el de incrementar la competitividad, mediante la maximización del valor agregado, tanto el valor tangible como intangible (percibido por el cliente), y el incremento de la productividad, basado en gran medida en una mejor utilización de los recursos y en la reducción de las cifras totales de costos, tanto directos como indirectos, así como los originados por desperdicios, rechazos, retrasos o ineficiencias en el proceso de producción.

La calidad total se establece así como un concepto multiforme y multidisciplinario, presente en todas y cada una de las fases y etapas de la cadena de generación de valor en una empresa.

La evaluación actual del entorno económico orienta a las empresas hacia mercados especializados, con series de producción cortas y especificaciones flexibles por el cliente; exige una capacidad de respuesta rápida de la innovación inducida por las demandas del cliente; limitada la posibilidad de obtener economías de escala; y asigna un peso específico importante a la capacidad del personal clave y a su compromiso activo en el proceso productivo.

La calidad es por lo tanto en este tipo de mercados, un factor clave, siendo la eficiencia y la flexibilidad las armas en las que se a de basar la estrategia para lograr la supervivencia.

El enfoque básico de los programas de calidad total se centra en el dominio del proceso, esto es, en garantizar tanto la continuidad como la regularidad de los procesos productivos o de la prestación de servicios, frente a variaciones de los diversos factores que intervienen en su desarrollo.

5.8 Puntos de apoyo para las empresas:

**ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA**

1. Necesidades atendidas por el negocio

Todo servicio atiende las necesidades o deseos de consumidores. Es importante recordar que ellos cambian con el tiempo.

Después de identificar las oportunidades se deben responder las siguientes preguntas:

- ¿Puede la necesidad ser atendida de otra forma?
- ¿Puede la necesidad del producto/servicio desaparecer?
- Y en este caso, ¿en qué circunstancias?

2. Recursos y activos

Cualquier empresa utiliza recursos para alcanzar sus objetivos, que normalmente son: personal, capital, energía, materias primas, servicios y equipos, servicios adquiridos (telecomunicaciones, recolección de basura, etc.) y servicios públicos.

La pregunta principal es: ¿qué le ocurrirá al negocio si el recurso utilizado no estuviera a disposición?

- ¿Existen substitutos?
- ¿Cuánto cuesta la substitución?
- ¿Cuánto tiempo tomará substituirlos?

3. Estabilidad de costos con relación a la competencia

Una súbita elevación de los costos en relación a la competencia, deja a la empresa sin condiciones de competir. Se hace importante determinar en qué grado la empresa está expuesta a este riesgo.

4. Pequeño número de compradores

En negocios que son sustentados por consumidores, la empresa es extremadamente vulnerable a la pérdida de uno de ellos.

5. Tecnologías

Todos los productos o servicios que dependen de una tecnología clave, deben estar abiertos al surgimiento de tecnologías emergentes, que pueden impactar negativamente el negocio.

6. Habilidades especiales

Las habilidades especiales, que permiten a la empresa realizar buenos servicios, involucran normalmente los siguientes factores:

- Personal.
- Sus habilidades, conocimiento, estilo.
- Sistemas o procedimientos utilizados por la organización.
- Estructura organizacional.

7. Símbolos fuertes de identificación corporativa

Ciertos negocios son sustentados por una serie de factores, con los cuales el consumidor se identifica fuertemente; la apariencia de una tienda, el logotipo, el nombre del producto/servicio.

8. Confianza de los productos/servicios de la empresa

Los consumidores consideran los servicios seguros y confiables. La súbita pérdida de confianza puede ser fatal para la empresa.

9. Disponibilidad de productos y servicios complementarios

Cada día se hace más importante disponer, o mejor, ofrecer servicios complementarios, evitando que el consumidor recurra a varios negocios para satisfacer sus necesidades. Es el concepto de sistema.

10. Barreras institucionales y legales

Una vez identificados los apoyos de la empresa, el siguiente paso es identificar las amenazas. Es muy común tomar en cuenta las amenazas en otros campos de actividad que, por reflejo, influyen en los negocios de la empresa.

Después de la identificación de los "apoyos" y "amenazas", la etapa siguiente es evaluar la probabilidad de que cada una de ellas ocurra y qué efecto tendrá esa ocurrencia en la empresa.

CAPÍTULO 6

Estrategias para realizar mejoras en el sector servicios

INTRODUCCIÓN

En éste capítulo se presentan una serie de metodologías y estrategias basadas en los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera de ingeniería industrial, razón por la cual es posible que personas egresadas de la misma tengan las bases necesarias para la implantación de estos sistemas, o bien alumnos que estén realizando su servicio social en el departamento de ingeniería industrial y, asesorados por profesores de la facultad que impartan las materias en las cuales se proporcionen los conceptos necesarios para aplicar las siguientes metodologías.

Es importante al estudiar una empresa determinar cuales son sus deficiencias y eficiencias para en base a estas atacar los problemas que las originan. El análisis factorial es una herramienta que nos permite conocer de una forma detallada cuales son los problemas de la empresa, además de mostrar qué los origina dentro de la misma, es por ello que el primer paso a realizar es un análisis factorial y posteriormente se aplicará las metodologías que se encuentran en éste capítulo para solucionar los problemas detectados. Hay que recordar que cuando se estructura una empresa se debe hacer en base a la planeación estratégica cuya metodología fue vista en el capítulo anterior.

6.1 Metodología del análisis factorial.

- I.- Buscar la información mediante diferentes técnicas de tal manera que se llegue a conocer las fuerzas y debilidades de la empresa.
- II.- Dividir las actividades en los factores correspondientes:
1. Medio ambiente.
 2. Política y dirección.
 3. Productos y procesos.
 4. Financiamiento.
 5. Medios de producción.
 6. Fuerza de trabajo.
 7. Suministros.
 8. Actividad productora.
 9. Mercadeo.
 10. Contabilidad, estadística y archivos de información.
- III. Organizar los factores anteriores en sus actividades e información correspondiente.
- IV. Elaborar una escala que represente el grado de satisfacción de cada factor.
- a) 100 adecuado
 - b) 80 regular
 - c) 60 malo
- V. Evaluar el factor componente dándole el grado de satisfacción y señalar con X la columna que corresponda a la escala.
- VI. En caso de que las columnas marcadas sean (b) o (c) se busca en que factor se encuentra la causa de dicha limitación y se utiliza una columna más (L) para anotar el número del factor limitante.
- VII. Se suma el número de anotaciones hechas en cada columna.
- $$E = \frac{100a + 80b + 60c}{n}$$
- VIII. Se obtiene la eficiencia de cada factor multiplicando el número de anotaciones de cada una de las columnas exceptuando la columna (L) por la ponderación dada a las mismas:
- n - es el número de aspectos a calificar en cada factor.
- IX. Obtener la deficiencia, la cual es igual a uno menos la eficiencia.
- X. Calcular el porcentaje de limitación. Dividiendo la unidad entre el número de anotaciones que hay en la columna (L).
- $$f = 1/L$$
- XI. Tabular datos de eficiencia y deficiencia.
- XII. Análisis de los resultados.
- XIII. Planteamiento de estrategias para cada indicador.

Puntos de apoyo para mejorar los problemas detectados en el análisis factorial.

6.2 Análisis del ambiente

Las compañías excelentes tienen una visión interior y exterior de sus negocios. Estas empresas monitorean los cambios del ambiente y adaptan constantemente sus negocios a las mejores oportunidades.

La meta primaria de toda empresa es servir y satisfacer las necesidades específicas de los mercados meta seleccionados en forma rentable.

Factores del microambiente de la empresa

- La empresa (ambiente interno de la empresa, relaciones entre departamentos, trabajo en equipo).

- Proveedores son empresas o individuos que proporcionan los recursos requeridos por una compañía y sus competidores para producir bienes y servicios. Los proveedores se deben elegir en base a los que ofrezcan la mejor mezcla de calidad, confiabilidad de entrega, crédito, garantías y bajo costo.

- Intermediarios de la mercadotecnia son firmas que auxilian a la empresa en la promoción, venta y distribución de sus mercancías a los compradores finales.

Intermediarios son firmas comerciales que ayudan a la empresa a encontrar clientes o a cerrar operaciones con ellos, crean utilidades de lugar, tiempo, cantidad, surtido y posesión.

Firmas de distribución física. Estas, auxilian a la empresa almacenando y moviendo mercancías de sus lugares de origen a su destino.

Agencias de servicios de mercadotecnia. Auxilian a la empresa en la fijación de sus metas y promoción de sus productos en los mercados adecuados.

Intermediarios financieros. Ayudan al financiamiento y/o aseguran los riesgos relacionados con la compra - venta de bienes.

- Clientes. Mercados de clientes: mercados de consumidores, mercados industriales, mercados gubernamentales y no lucrativos.

- Competidores. Se debe identificar, monitorear y superar en estrategia a los competidores, para capturar y mantener la lealtad del cliente. La mejor manera que tiene una empresa para captar toda la gama de competidores, es tomar el punto de vista del comprador.

La naturaleza de los clientes, canales, competencia y sus principales características como una compañía. El éxito de la empresa se basa en lograr un alineamiento efectivo de la compañía con sus clientes, canales y competidores.

- Público es todo grupo que tiene interés real o potencial, o repercusión en la habilidad de una empresa para alcanzar sus objetivos. Públicos importantes: financieros, de los medios

de difusión, gubernamentales, de acción ciudadana, general internos. Las empresas deben ser lo suficientemente inteligentes para invertir tiempo en el monitoreo de todos sus públicos, comprensión de sus necesidades y opiniones, y negociación constructiva con ellos.

Fuerzas del macroambiente

Hay seis fuerzas principales que son:

- **Demográficas.** Principales tendencias demográficas: crecimiento de la población mundial, contracción del índice de natalidad del país o región, edad de la población del país o región, cambios en el hogar país o región, movimientos geográficos de la población, cambios étnicos y raciales de la población, cambio de un mercado masivo a micromercados.
- **Económicas.** Están integradas por factores que afectan el poder de compra del consumidor y sus patrones de gasto. Estos pueden ser: cambios en los ingresos, modificaciones de los patrones de gasto del consumidor, menores tasas de ahorros y mayor deuda.
- **Físicas (ambiente natural).** Los riesgos y oportunidades relacionados con cuatro tendencias del ambiente físico: escasez de recursos materiales, costo en aumento de los energéticos, incremento de los niveles de contaminación y cambios en el papel que juega el gobierno en la protección ecológica.
- **Tecnológicas.** Observar las siguientes tendencias de la tecnología: ritmo acelerado de los cambios tecnológicos, oportunidades ilimitadas de innovación, concentración en pequeñas mejoras, mayor control sobre cambios tecnológicos.
- **Políticas.** Este ambiente se compone de leyes, oficinas gubernamentales y grupos de presión. Debe analizar las principales tendencias políticas: legislación excesiva para el control de negocios, modificación de las oficinas gubernamentales para hacer cumplir las leyes, crecimiento de los grupos de interés público.
- **Culturales.** Este ambiente relaciona todos los aspectos sociales (costumbres, tradiciones, nivel de educación, etc.) en los cuales se va a desarrollar la empresa.

6.3 CONCEPTOS BÁSICOS PARA TODA EMPRESA

VISIÓN

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 decidir y adónde se desea llegar.

La visión es una especie de "yo ideal" de la organización, lo que le gustaría ser y proyectar dentro de diez o quince años. Abarca todas las áreas de la empresa y las proyecta a futuro con imágenes tangibles.

La visión es modificable; esto es, se puede ajustar a las circunstancias cambiantes del medio ambiente cuando sea necesario, lo que permite que sea realista en todo momento.

Una visión estratégica es de importancia crítica para el éxito empresarial en el actual ambiente de los negocios. Los ejecutivos de todos los niveles deben trabajar conjuntamente y tener una objetiva comprensión de la visión y deben comunicarla efectivamente a cada miembro de la organización.

Una visión claramente definida permitirá que un gerente se concentre en una imagen nítida y hacia ella dirija su liderazgo, sus recursos y a su gente.

MISIÓN

La misión permite distinguir a una empresa de las demás, por eso llega a contener la descripción de los productos o servicios, el cliente al que se dirige, la filosofía empresarial y en ocasiones la tecnología básica utilizada o que domina.

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 servicio 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 del personal de la empresa para que cumpla con su propósito comunicativo.

POLÍTICAS

Las políticas pueden definirse como los criterios generales que tienen por objeto orientar la acción, dejando a los jefes campo para las decisiones que les corresponde tomar; sirven, por ello, para formular, interpretar o suplir las normas concretas.

Las políticas delimitan una área dentro de la cual se debe decidir y aseguran que las decisiones sean consistentes y contribuyan al logro de los objetivos. Las políticas tienden a determinar de antemano las aspiraciones para evitar los análisis repetidos y a dar una estructura a los planes.

La importancia de las políticas es decisiva por que son indispensables para la adecuada delegación, la cual es esencial en una organización, ya que consiste en "hacer a través de otros".

Las políticas son "el objetivo en acción", el objetivo fija las metas en tanto que las políticas imperan ya la orden para lanzarse a conseguirlas, señalando algunos medios genéricos para llegar hasta ellas.

OBJETIVOS Y METAS

Un objetivo se refiere a un resultado que se desea o necesita lograr dentro de un periodo de tiempo específico es un valor aspirado por un individuo o un grupo dentro de una organización; una clase específica de un propósito fundamental y define en forma más concreta a éste o a una parte del mismo; es un estado futuro deseado de un negocio o de uno de sus elementos. A pesar de que el objetivo debe lograrse en el futuro, se determina un lapso específico para su realización.

El objetivo debe cumplir cuatro características básicas:

- cuantificable
- evaluable
- realista
- definir recursos (humanos, financieros, técnicos, etc.).

Las metas son objetivos a corto plazo que permiten alcanzar el o los objetivos principales.

6.4 Estrategias aplicables al sector servicios

Se recomienda leer las diferentes estrategias que mostramos para determinar según las características de la empresa cual le conviene adoptar o bien diseñar en base a lo que se lea una que se apegue más a sus necesidades.

Estas estrategias muestran tanto la forma de entrar a un mercado como la de defender su empresa de competidores que deseen entrar al segmento de mercado del que forma parte. Lo importante como se verá a continuación es buscar una ventaja competitiva sostenible.

Sin ella es imposible la obtención de beneficios reales a largo plazo.

La esencia de la estrategia competitiva está precisamente en la búsqueda de soluciones originales defendibles, nunca en la imitación de lo que hacen otros competidores y, menos aún, de lo que está más o menos de moda en las escuelas de negocios. La manera de obtener una sólida posición competitiva es la de dar un servicio extraordinario a los clientes.

Las dos imperfecciones básicas del mercado (barreras de entrada) son: la diferenciación del servicio y las diferencias en costos.

DIFERENCIACIÓN

Los servicios que son diferenciables, esto es, no intrínsecamente estándar, ofrecen en principio una mayor expectativa de rentabilidad.

Un mercado es susceptible de diferenciación si sus clientes están dispuestos a pagar más para obtener un servicio de una empresa que de otra. Ofrecer servicios nuevos que ningún otro competidor pueda imitar. El Gobierno puede crear monopolios o limitar de muchos modos la entrada de competidores a un negocio determinado. La diferenciación puede ser incluso más radical y provenir de la capacidad de una empresa de ofrecer un servicio de características únicas.

La diferenciación no es sólo posible en sectores industriales, sino también en el sector servicios. En estos casos, el producto único que se ofrece está inspirado en el personal de la empresa, en sus sistemas de funcionamiento, en su estilo de dirección.

Factores estructurales que posibilitan una estrategia de diferenciación

- Importancia de la calidad del servicio para los compradores.
- Posibilidad de aplicar diferentes tecnologías o formas de ofrecer el servicio.
- Posibilidad de mejorar un servicio mediante tecnología compleja.

Factores estructurales que posibilitan una estrategia de liderazgo en costos

- Es posible asegurarse un suministro importante en condiciones de costos muy ventajoso.
- Se tiene la posibilidad de establecer relaciones con los clientes o los proveedores que abaraten los costos finales.
- Existe la posibilidad de desarrollar procedimientos propios de diseño, fabricación o comercialización que abaraten los costos.

Cuando se dan ambas ventajas competitivas (costos y diferenciación), los beneficios son asombrosos, pues se cobra más que nadie por algo que sale más barato que a nadie.

Cabe la posibilidad de que la introducción continua de innovaciones no asegure una rentabilidad directa, pues no sean defendibles, pero sí proporcione a la empresa innovadora un cierto halo de innovación que le permita obtener una imagen general de diferenciación.

Un negocio sólo será rentable si la entrada de nuevos competidores no puede producirse con facilidad.

No es fácil triunfar sin un conocimiento profundo del mercado en que se compete. Lo que las empresas requieren es una dirección muy profesional, que conozca a la perfección el mercado en el que está, sus competidores actuales y potenciales, la situación en otros países, etc.

DIVERSIFICAR

Lo normal es buscar nuevos terrenos en los que invertir los beneficios del negocio actual, que aseguren el futuro de la empresa. En ocasiones diversificar es la única manera de mantener el nivel de beneficios ya alcanzado. Hay mercados que no sólo maduran y dejan de crecer, sino que entran en declive y, en último término, desaparecen. En realidad, esto ocurre más pronto o más tarde con todos los productos y servicios. Cuando una empresa es diversificada se deben descentralizar la toma de decisiones, junto con los necesarios sistemas de control para asegurar que las cosas se hacen bien.

Cómo obtener una ventaja competitiva sostenible en los negocios en que compete la empresa. El modo de saber si se produce un ahorro de costos es analizar si, por el hecho de pertenecer a la misma empresa, se puede eliminar alguna etapa costosa en el proceso total. Si el ahorro viene determinado únicamente porque la empresa se puede cargar precios más bajos a sí misma de los que cargaría un proveedor externo, sin una simplificación real del proceso, esto no reflejaría ningún beneficio real.

La integración también puede poner en peligro la flexibilidad de la empresa. La flexibilidad que es junto con la especialización, una de las mejores armas competitivas de las empresas pequeñas.

Las franquicias son una herramienta muy importante ya que combinan las ventajas de la empresa grande, pero manteniendo las virtudes de la empresa pequeña, esto es, la proximidad del dueño.

Cuando una empresa lanza un producto o servicio nuevo, esto es, no ofrecido por nadie, se está introduciendo en un sector de nueva creación. Todo nuevo producto o servicio, con muy pocas excepciones, puede considerarse un sustituto de algo que ya había antes. El nuevo producto triunfará, por tanto, en la medida en que sea superior (precio, calidad, servicio, etc.) a lo que está sustituyendo.

Hay sin embargo, un factor que puede ser determinante para que la innovación no tenga éxito: la respuesta del producto o servicio que está siendo sustituido. La reacción de los competidores ya existentes, que son los proveedores amenazados por la innovación. Es importante tener en cuenta la posible dependencia de la innovación de otros productos o servicios complementarios.

Una empresa pequeña tiene que prever la concentración que se va a producir y tratar de obtener características necesarias para ser uno de los supervivientes. En ocasiones, eso puede implicar la venta, al menos parcial, de la empresa. Pero es la única solución realista.

Sólo una innovación tecnológica clara, o un modo radicalmente distinto de hacer las cosas, puede permitir el éxito. Lo mejor, por tanto, es no entrar atacando directamente a los competidores establecidos, sino tratar de obtener volumen y fuerza en aquellos segmentos del mercado menos atendidos por ellos, o que les resulta menos rentables.

La estrategia real de una empresa es lo que la empresa de hecho hace cada día. La propia formulación de la estrategia es, por tanto, un proceso iterativo: analizar cuál sería una situación competitiva sólida, ver qué posibilidades reales tiene la empresa de obtenerla, quizá buscar una nueva estrategia, teniendo en cuenta las limitaciones observadas y las mejoras que se pueden introducir, etc.

Los mecanismos de control: asegurarse de que la gente hace lo que se supone de ellos. Ello implica tres elementos: unas metas claras; una información acerca de en qué medida se han alcanzado esas metas; y un sistema de premios y castigos para incentivar la consecución de las metas.

Si la formulación de un cambio estratégico no va acompañada por medidas de cambio en las personas, esto es, de aprendizaje hasta hacerlas adecuadas a la nueva estrategia, no ocurrirá nada.

- Estrategia de penetración en el mercado. Se busca incrementar la participación en el mercado de sus servicios actuales en sus mercados actuales.

- Estrategia de desarrollo del mercado. Se deben buscar nuevos mercados cuyas necesidades puedan satisfacerse con sus servicios actuales.

- Estrategia de desarrollo del servicio. Se deben desarrollar nuevos servicios.

ESTANDARIZACIÓN

Cualquier intento de estandarizar un servicio lleva a desviar la atención que debería concentrarse en el consumidor. Prescindir de la variabilidad y la flexibilidad para buscar la estandarización conduce a que las empresas de servicios les resulte imposible modificar las condiciones del consumidor y satisfacer sus necesidades.

Sin embargo, algunas instituciones que ofrecen servicios del tipo "producto", como McDonald's, Burger King, entre otras, deben contar con procesos cuidadosamente gestionados que les garanticen tanto calidad como productividad, pero dichos procesos son competitivamente eficaces si se concentran en el consumidor en vez de en el "producto servicio".

PRODUCTIVIDAD

Determinar la productividad y, por extensión, contratarla a partir de la medición de resultados concretos, es otro instrumento propio de la industria que se aplica en forma inadecuada y persistente por parte de las empresas de servicios. Determinar la productividad de una empresa de servicios. Determinar la productividad de una empresa industrial es tarea relativamente fácil. Sólo hay que dividir el número de unidades producidas por la suma de los factores necesarios para producirlos. Las medidas más utilizadas son la relación entre lo producido y el número de horas trabajadas, que se llama productividad de la mano de obra, y el rendimiento por unidad de capital, que sirve para determinar la productividad del capital.

Sin embargo, en los servicios no hay resultados físicamente susceptibles de ser medidos. Por tanto, los economistas sustituyen otros insumos (a menudo el costo de mano de obra) por alguna medida de inflación. Sirviéndose de esta relación, sacan la conclusión de que

sí, por ejemplo, el costo de la mano de obra aumenta a un ritmo más lento que la inflación, la productividad debe estar aumentando. Y se equivocan. Los costos de mano de obra y otros elementos similares no sirven para medir los resultados de un servicio; cualquier forma de medir la productividad industrial lleva a engaño si se aplica a las empresas de servicios.

No obstante, los académicos, los funcionarios encargados de elaborar las estadísticas públicas y los consultores de dirección dedican demasiados esfuerzos al diseño, la depuración y la aplicación de tales medidas.

La productividad del sector servicios se basa en la forma en que una organización de servicios puede mejorar su eficiencia a la hora de atender a sus clientes. Un bajo costo, una calidad superior y una atención especial al servicio garantizan una elevada productividad, que se refleja en unos márgenes operativos permanentemente altos o crecientes. No hay duda que existen diversos métodos eficaces para determinar y controlar la productividad de ciertos servicios, incluyendo el de ventas por empleado o el valor añadido por empleado, que es la diferencia entre el valor en dinero de las ventas o ingresos y el valor en dinero de los bienes y servicios adquiridos para generar tales ingresos.

Los indicadores de productividad que utilizan al cliente como denominador o como indicador de rendimiento son importantes en tanto puedan considerarse como indicadores de crecimiento. La organización, productividad y calidad son conceptos que van unidos. En realidad no existen ejemplos de organizaciones cuya calidad sea percibida por los clientes y cuya productividad sea baja. Tampoco hay casos de organizaciones de alta productividad que el cliente considere de baja calidad. Algunos indicadores de productividad son:

- La rentabilidad del cliente.
- Los fondos propios empleados por el cliente.
- El tiempo que se necesita para reprocesar una reclamación comparado con las expectativas del cliente al respecto.
- El tiempo de respuesta en el servicio al cliente.

ADECUAR OFERTA Y DEMANDA

Otro esfuerzo desperdiciado como consecuencia de la aplicación de conceptos industriales a instituciones de servicios está relacionado con la adecuación entre oferta y demanda al igual que en otros casos de aplicación inadecuada de las experiencias industriales al sector servicios, éste cuenta con un fuerte apoyo de los especialistas en ciencias empresariales.

Las organizaciones centradas en producto mantienen sus existencias en la fábrica en que se producen, en la instalación de distribución, en un lugar próximo a las instalaciones del cliente o en las mismas instalaciones de éste. Las existencias se controlan minimizando su nivel, de forma que resulte coherente con respecto a un elevado nivel de servicio al cliente. "Justo a tiempo (JIT)" es un ejemplo de estrategia de gestión de existencias. Pero ni JIT ni ninguna otra de las estrategias de que se valen los fabricantes para hacer coincidir oferta y demanda y lograr un mejor servicio al cliente y los costos menores de mantenimiento de existencias resultan adecuadas para el sector servicios. ¿Por qué? porque los servicios se consumen en el mismo momento en que se producen y porque no es posible almacenar los cambios en las condiciones o en la posición de un determinado cliente.

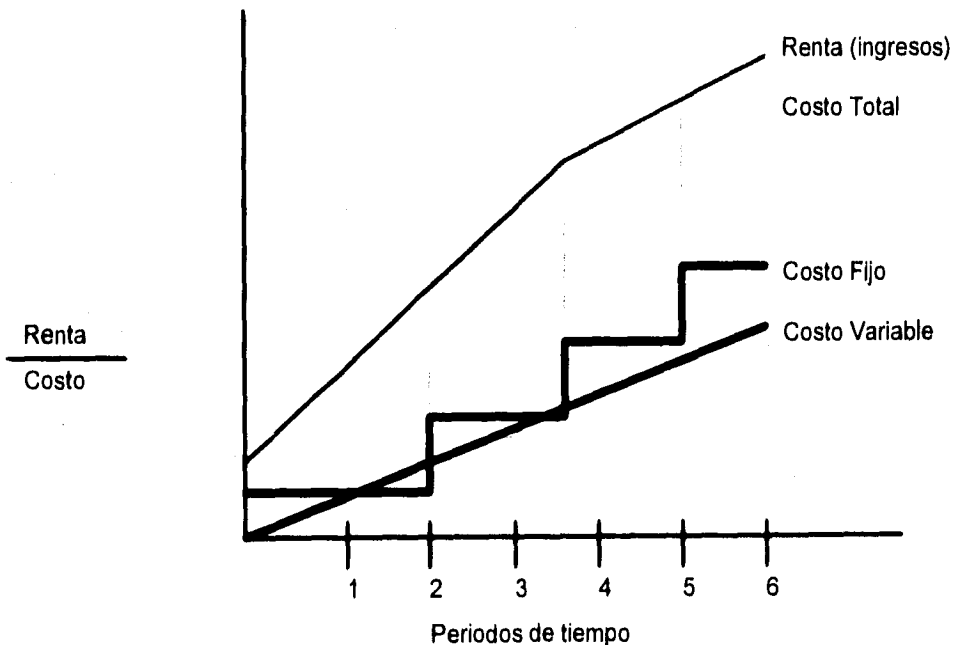
El costo de la capacidad sin utilizar en la empresa de servicios es equivalente del costo de sus existencias en almacén para la empresa industrial. En las empresas de servicios, la capacidad no utilizada la constituyen cosas como las camas vacías de un hospital, las habitaciones no ocupadas de un hotel, los asientos vacíos de un avión y el exceso de personal. La capacidad sin utilizar requiere un conjunto diferente de instrumentos de gestión, y en la

práctica se gestiona contratando más trabajadores a tiempo parcial cuando se produce una fuerte demanda, eliminando el exceso de capacidad u ofreciendo descuentos en los precios. Sin embargo, en sectores de servicios que requieren la inversión de grandes capitales (líneas aéreas, asistencia médica, electricidad y telecomunicaciones, por ejemplo), el exceso de capacidad se gestiona reduciendo precios y ofreciendo incentivos para subsanar esta situación. Gestionar el exceso de capacidad en los sectores de servicios que requieren la utilización de grandes cantidades de mano de obra, como la contabilidad pública, los cuidados personales y las comidas rápidas exige soluciones en un alto grado de sensibilidad y concentradas en la gente que depende de los cambios en el comportamiento del cliente y también de la empresa de servicios.

ECONOMÍAS DE ESCALA

Las economías de escala en el sector industrial permiten que la rentabilidad de la empresa varíe en relación directa con el volumen y tamaño de la organización. Un mayor volumen se asocia normalmente con una mayor rentabilidad. En las empresas de servicios los costos fijos representan entre un 70 y un 85% de los costos totales. En la mayor parte de las empresas de servicios son pocos los costos que pueden asignarse a un servicio determinado y, en muchos casos, sólo entre un 15 y un 30% puede asignarse directamente a la unidad de la organización que produce dicho servicio. Este importante componente de costos fijos anima a las empresas de servicio a "perseguir" la demanda para absorber los costos fijos a merced de un incremento de volumen. Pero, al revés que en el sector industrial, sus costos potencialmente más bajos no se reflejan en precios más bajos ni en mejores márgenes. Los precios no disminuyen porque suele ser imposible determinar qué servicios concretos resultan afectados y cuáles son los servicios que alimentan un aumento de la rentabilidad. Mientras tanto, los márgenes permanecen estables o descienden porque se suelen añadir grandes incrementos de capacidad que, por lo general, impulsan hacia arriba los costos fijos con mayor rapidez que el volumen. Por consiguiente, los costos por unidad pueden descender temporalmente a medida que se utiliza de manera exhaustiva la capacidad de la empresa, pero volverán a aumentar a medida que se añade nueva capacidad para atender aumentos reales o potenciales de la demanda. La siguiente figura ofrece un modelo conceptual de la relación entre los elementos de costos e ingresos para muchas grandes empresas de servicios, incluyendo el fuerte descenso en los márgenes que experimentan las empresas más grandes. Las consecuencias de este modelo se ven reforzadas por los resultados del análisis de rentabilidad presentados a continuación.

Modelo típico de la estructura de costos/ingresos en una empresa de servicios



CURVA DE LA EXPERIENCIA

Dado que el servicio no puede estandarizarse, la curva de experiencia no beneficia a las empresas de servicios, ya que no reduce directamente sus costes por unidad. Lo que sí hace es mejorar el servicio, ya que el personal realiza repetidamente trabajos simples y complejos. Los banqueros de inversiones, por ejemplo, mejoran de manera constante su eficiencia cada vez que estructuran una financiación diferente. De igual modo, a medida que un consultor de dirección aumenta el número de sus clientes y trabaja en más proyectos, gana eficiencia como consultor. A medida que se mejora también el valor del servicio para el cliente y, por consiguiente, el precio a cobrar por éste.

"Aprender haciendo" puede suponer una ventaja competitiva para las empresas de servicios, siempre que sus empleados participen directamente en el diseño y en la prestación del servicio.

CRECIMIENTO, TAMAÑO Y CUOTA DE MERCADO

Las economías de escala y la curva de experiencia tienden a premiar con mayores beneficios el crecimiento, el tamaño y la cuota de mercado dentro del sector industrial. Pero no ocurre lo mismo en el sector servicios. A no ser que vaya acompañado por las ventajas de una posición de "pionero" y lleve a establecer una "marca", o por ganancias en la productividad por unidad (como ventas por empleado o ventas por metro cuadrado), el crecimiento en las empresas de servicios tiende a que se diluyan las ganancias por acción, por profesional o por cualquier otra unidad de rentabilidad.

Además, el tamaño guarda escasa relación con la rentabilidad en las empresas de servicios. De hecho, en muchas ocasiones ha llevado a una disminución de los beneficios. Los grandes minoristas han dejado de ser más rentables que los más pequeños. En lo que respecta al tamaño como factor que beneficia a las instituciones de servicios, esto es cierto en cuanto a la mejora de su imagen. Una mejor imagen puede reducir los gastos de publicidad de la empresa en ciertos mercados y sirve para que la empresa atraiga y conserve a sus clientes y empleados más inteligentes.

Al igual que sucede con el crecimiento y el tamaño, la cuota de mercado no proporciona mayores beneficios a las empresas de servicios. Como norma general, los márgenes de beneficios de las empresas de servicios con una mayor cuota de mercado no son, en un determinado sector, superiores a los márgenes de la competencia.

Los sectores con mayor concentración (grandes almacenes, firmas de contabilidad, tiendas de alimentación, etc.) resultan menos rentables que aquellos en los que la concentración es menor.

Como quiera que los servicios son variables, impredecibles e infinitos en cuanto a su potencial para satisfacer unas necesidades en permanente cambio, la cuota de mercado es más difícil de establecer y tiene menor importancia en este sector.

INTRODUCCIÓN DE UN PRODUCTO O DE UN SERVICIO

Introducir un servicio en el mercado suele entrañar un riesgo superior al de lanzar un producto. Resulta difícil determinar su posición por muestreo o mediante cualquier otra técnica de prueba. Los consumidores no pueden probar el servicio y devolverlo si su calidad no se muestra acorde con sus expectativas. Garantizar la "devolución de su dinero" es algo que carece de sentido en un marco de servicios.

Para lanzar al mercado un nuevo servicio, las empresas de servicios deben apoyarse en la confianza, el crédito y la actitud que haya conseguido crear en sus clientes. Para que un determinado mercado tenga en cuenta un servicio, la empresa dependerá de las relaciones que anteriormente haya establecido en dicho mercado y de la forma en que el consumidor perciba el valor y la calidad del servicio. Si el riesgo de introducir un servicio es mayor que el de introducir un producto, el riesgo de recuperación también es mayor. Si una empresa industrial lanza un producto inaceptable pero cumple sus garantías y corrige el problema poco a poco, pronto podrá volver a recuperar su imagen de calidad. Sin embargo, si una empresa de servicios cometiera un error similar, puede que nunca llegará a recuperar su prestigio en cuanto a calidad y que no consiguiera restablecer sus lazos de confianza con sus clientes.

BARRERAS PARA ENTRAR EN EL MERCADO

En un primer momento, las barreras para entrar en el mercado parecen menores para las empresas de servicios que para las industriales, pero a largo plazo mantener una empresa de servicios puede resultar más difícil. Las barreras tradicionales que protegen a las empresas industriales no existen para las de servicios. Entre las mismas figuran: la intensidad del capital, una tecnología propia, las estructuras de costos, las barreras comerciales, y el talento. Las empresas de servicios que erigen la mayoría de tales barreras se encuentran con que son temporales y, en última instancia, ineficaces. En los últimos años muchos bancos han descubierto que, si bien contar con capital adicional puede ser vital para sobrevivir, no constituye una barrera competitiva. También, y al inversa ciertos bancos regionales y agentes/corredores de inversiones han evitado cualquier aportación externa de capital sin dejar por ello de competir con pleno éxito con empresas mayores dentro de sus zonas geográficas. Las únicas barreras que producen resultados a largo plazo para las empresas de servicios son:

- sus recursos humanos
- sus relaciones con sus clientes
- el poder de sus redes

La barrera de los recursos humanos tiene que ver con la capacidad de una empresa de servicios para atraer y conservar más personas de talento que sus competidores y para invertir de manera más inteligente en perfeccionar los conocimientos de sus empleados para que éstos puedan atender mejor a sus clientes. La segunda barrera, para entrar en el mercado, las relaciones con los clientes, produce resultados cuando una empresa de servicios atiende tan bien a sus clientes que crea con ellos una relación a largo plazo sin que éstos vean razón alguna para cambiar de proveedor. La tercera barrera, el poder de la red, puede resultar formidable.

REALIZACIÓN DE CAMBIOS

Una diferencia crucial, aunque poco tenida en cuenta entre empresas industriales y empresas de servicios radica en la forma en que llevan a cabo los cambios. Poner en práctica un cambio en una empresa de servicios constituye una tarea más compleja y arriesgada de lo que sería en una empresa industrial.

De no existir diferencias, las organizaciones de productos industriales y de consumo podrían cambiar de mercado, cambiar sus procesos y modificar sus estructuras organizativas con mayor facilidad, debido a que el producto actúa como "motor" del cambio. Dado que el producto actúa como mecanismo de integración, la ejecución de un cambio en una empresa industrial no requiere necesariamente una estrecha interacción entre quienes planifican y quienes llevan el cambio a la práctica. Los diseños, especificaciones y procesos de fabricación del producto pueden comunicar a la mano de obra lo que hay que hacer y como hacerlo. Claro está que si se consigue la participación de los trabajadores por medio de programas como los círculos de calidad se acelerará el cambio y se lograrán mejoras cualitativas. Pero los programas de participación de los trabajadores también alcanzan el éxito porque promueven una mayor atención al producto por parte de la organización.

La realización de cualquier cambio significativo en una empresa de servicios depende de otros factores. La producción y prestación de servicios requiere tanta aportación personal que para lograr el éxito en un cambio habrá que modificar las actitudes y el comportamiento de todos y cada uno de los miembros de la organización. Es esencial que exista una estrecha interacción entre planificadores y ejecutores del cambio, si es que se quiere obtener un consenso entre todos los afectados. La necesidad de modificar aptitudes, comportamientos y lograr un amplio consenso requiere una mayor comunicación y participación de altos ejecutivos de la empresa. *En las empresas de servicios el cambio no es algo que hace a la gente. Es algo que se hace con la gente.*

Tomando en cuenta los parámetros de precio y calidad el proveedor de un servicio tiene tres opciones estratégicas de ofrecer el servicio:

Servicio muy cuidado a un precio alto, este se basa en aquel cliente al cual el precio es irrelevante pero exige un servicio de alta calidad y personalizado.

Servicio de buena calidad a un precio razonable, esta estrategia se concentra en aquel cliente sensible a la buena calidad de servicio por un precio adecuado.

Servicio mínimo y precio bajo, esta estrategia buscará satisfacer aquel cliente que prefiere el precio al servicio, ya sea por que él mismo puede encargarse del servicio o por que sus recursos financieros son limitados.

6.5 Análisis económico - financiero de los servicios

El análisis económico - financiero tiene como objetivo evaluar la consistencia de los negocios y de las estrategias propuestas, cruzando las variables económicas y financieras de las diversas unidades de servicios.

Se utilizarán los siguientes soportes para el análisis económico - financiero de los negocios:

- Desempeño económico
- Matriz de ROI (retorno sobre inversión)
- Desempeño de fondos
- Matriz BCG (Boston Consulting Group)

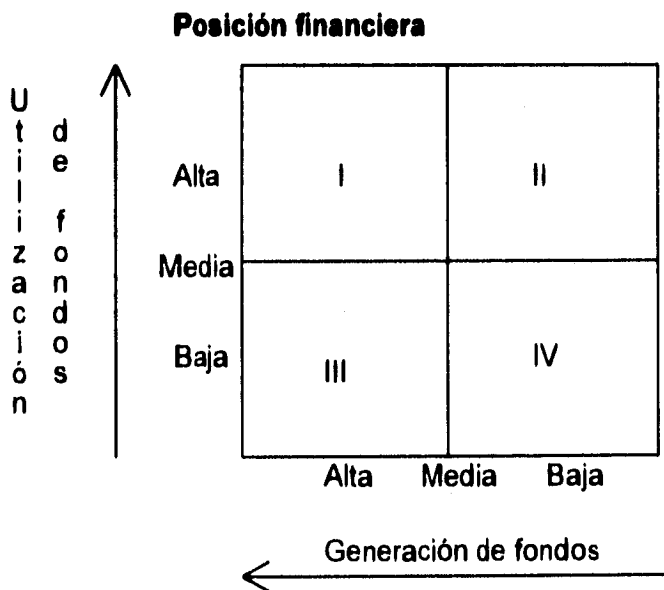
Para orientarnos en el problema, comenzamos con la definición del retorno sobre inversión y a partir de ese contexto, se explora cada parte.

EL ROI, puede definirse mediante la siguiente fórmula:

$$ROI = \frac{UL}{V} \times \frac{V}{CLI}$$

- ROI = Retorno sobre inversión
- UL = Utilidad líquida
- V = Ventas
- CLI = Capital líquido invertido

El análisis de gestión más importante es el retorno de la inversión. Para dicho estudio se sugiere la siguiente matriz:



Integrando esas dos variables, se interpretan las cuatro situaciones:

I. Situación privilegiada, típica de servicios que generan altas ventas, con poca inversión y altas utilidades sobre las ventas. Son servicios contenidos de gran innovación y probablemente perseguidos por la competencia. Normalmente no son servicios que garantizan ventajas durables, puesto que la inversión no representa una barrera. Como ejemplo se puede citar el desarrollo de software específico para mejoramiento de la impresoras.

II. En este cuadrante se sitúan negocios de alta rentabilidad. Sin embargo, presentan alto riesgo, por la inversión necesaria. Son servicios de retorno a mediano y largo plazo, pero que generan ganancias por encima del promedio. En este caso destacan sitios de esparcimiento de moda (discotecas, clubes de bolos), que exigen una lata inversión y cuya baja facturación está compensada por la alta lucratividad.

III. En este cuadrante se encuentran los negocios altamente competitivos (baja rentabilidad) cuyo control de capital invertido es primordial. Normalmente son servicios que adquieren costos controlados por la experiencia, y la sobrevivencia se dará por la alta rotación de las ventas/CLI. En este caso se encuentran algunas cadenas de comidas rápidas, cuyo volumen de ventas garantizan un retorno razonable, a pesar de un pequeño margen de utilidad unitaria.

IV. Es la peor situación. Revela un servicio en situación difícil. Antes de pensar en discontinuarlos se deben analizar otras variables, tales como:

- Es un servicio nuevo, en fase de lanzamiento?
- En el evento de que la primera pregunta sea negativa, el siguiente paso es estudiar la composición de capital líquido invertido. ¿Es muy grande con relación al volumen de ventas actual?, ¿El capital circulante es más alto que el prometido del sector?

Si esas preguntas fuesen respondidas con respuestas que sugieran acciones correctivas, probablemente se debería pensar en discontinuar tal negocio.

A continuación a través de la matriz generación de fondo y uso de fondos, se evaluará por medio de un análisis simple, el "portafolio" de una empresa de servicios en términos de salud financiera. Las cuatro posiciones principales son:

I. Alta generación y utilización de fondos. Servicios que presentan limitada capacidad de autofinanciamiento, típico de negocios generalmente con dinámica elevada de comportamiento (tecnología) o en la iniciación de la fase de madurez (margen de rentabilidad negativo).

II. Baja generación y alta utilización de fondos. Necesidad de financiamiento externo (u otro negocio) típico de servicios generalmente en fase de introducción o de desarrollo inicial o en situación crítica que requiere un reposicionamiento.

III. Alta generación y utilización de fondos. Servicios con elevada capacidad de autofinanciamiento, típico de negocios maduros y en la iniciación de la fase de declinación.

IV. Baja generación y utilización de fondos. Servicios con limitada capacidad de autofinanciamiento, típico de negocios en declive, o con una posición marginal, o más aún, negocios considerados tácticos para la empresa.

La importancia de la matriz se da en la medida que se consigue valorar el equilibrio de la posición financiera del portafolios de servicios de la empresa en examen.

6.6 En el área de calidad

Los procesos de calidad total no son exclusivos de las grandes empresas: las micros, pequeñas y medianas también los pueden implementar ya que su principio es hacer las cosas bien desde la primera vez, sin necesidad de implantar algo nuevo.

1. Interés por el cliente. ¿Están los clientes plenamente satisfechos? ¿Se atiende a sus necesidades? ¿Existe forma de conocer a los clientes y saber lo que esperan de la empresa, de los empleados y sus servicios?. Se debe satisfacer a los clientes externos e internos.

2. La dirección debe involucrarse con la empresa. Por lo tanto es necesario conocer todos los procesos que atañen al funcionamiento de la empresa y estar inmerso y comprometido con la filosofía de la calidad: hacer las cosas bien desde la primera vez.

3. Comprometer a los empleados con la calidad total. El personal tiene que contribuir a satisfacer a los clientes intermedios y finales, esto sólo se logra si se comprende a fondo todo lo que se tiene que hacer y cómo debe hacerse. Para ello se requiere de una capacitación y entrenamiento continuos, así como un personal motivado, con condiciones dignas de trabajo, posibilidades de desarrollo y sobre todo con una remuneración adecuada a su responsabilidad.

4. Informar de los procesos incluido el de calidad total. Es necesario saber con certeza qué es lo que hace que los clientes estén satisfechos.

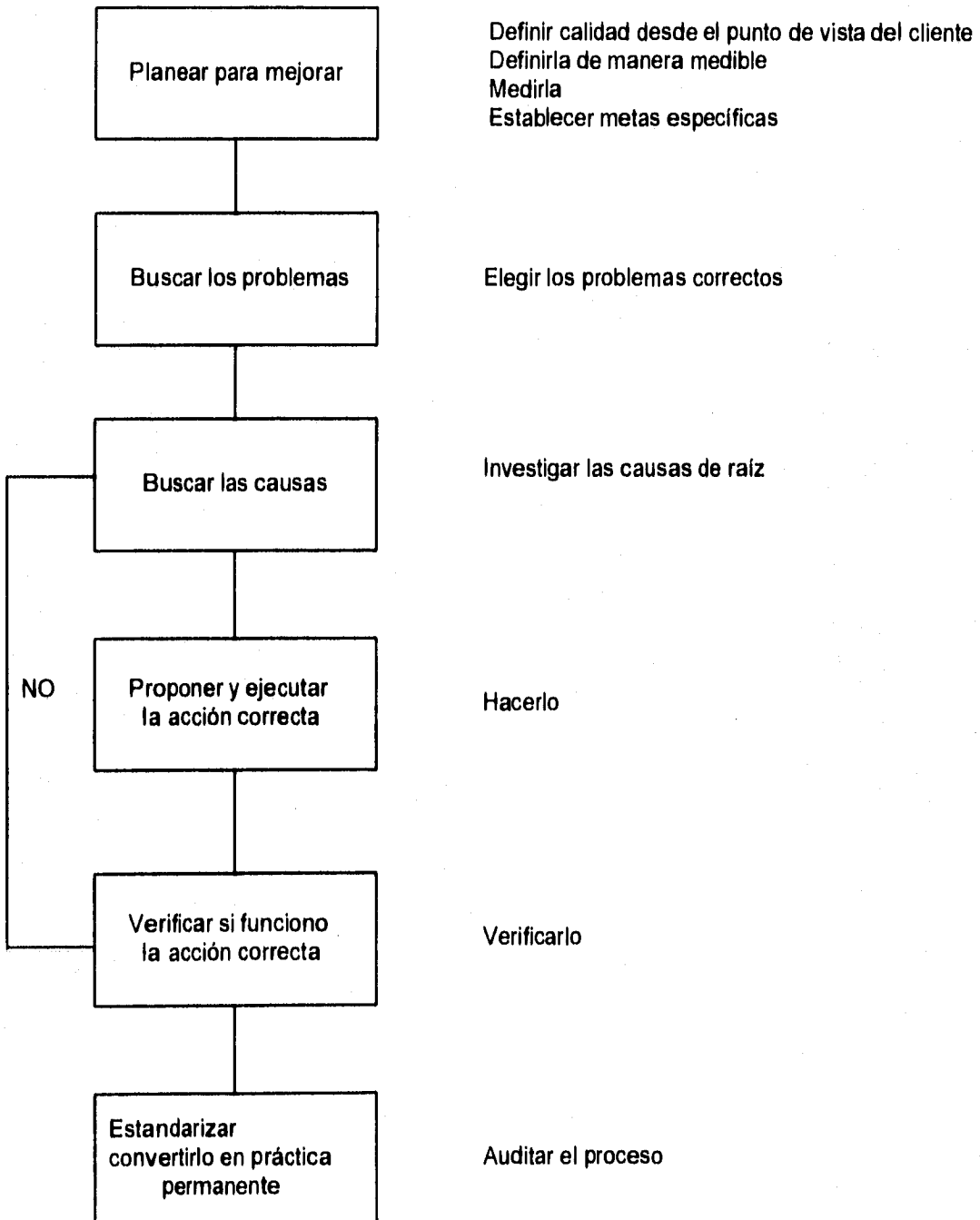
5. Planificar para ser más competitivo. Toda la información de que se disponga se debe utilizar para planear estrategias y tácticas que le permitan satisfacer a los clientes. Una vez que se hayan definido estas estrategias hay que hacérselas saber a los colaboradores para que puedan contribuir al éxito de las medidas que se adopten.

6. Mejorar los procesos mediante el control estadístico. El empresario moderno no puede darse el lujo de dejar las cosas al azar. Que la calidad de los productos y servicios no dependa del humor bueno o malo del personal que integra a la compañía. Se deben descubrir cuáles son los procesos de los que depende el servicio para que gusten al público. Se debe hacer lo posible por asegurar que estos procesos "clave" sean siempre invariables.

7. Difundir la calidad de la organización en el entorno que la rodea.

8. Verificar los resultados del proceso de calidad. Se debe estar informado para saber si los clientes están ahora más satisfechos a partir de los esfuerzos por hacer las cosas bien desde la primera vez y, sobre todo, comprobar que dichos procesos han incrementado los beneficios económicos de la empresa.

MODELO DE MEJORAMIENTO DE CALIDAD



PASOS PARA UNA ATENCIÓN DE CALIDAD AL CLIENTE

1. Transmitir una actitud positiva mediante ...

- la apariencia
- el lenguaje corporal
- el sonido de la voz
- la forma de atender el teléfono

2. Identificar las necesidades del cliente mediante ...

- el conocimiento de la puntualidad requerida para un servicio de calidad al cliente
- la anticipación de las necesidades del cliente
- la atención
- la habilidad para escuchar
- la obtención de retroalimentación

3. Satisfacer las necesidades del cliente mediante ...

- el envío de mensajes claros
- la expresión de lo apropiado
- la satisfacción de las necesidades básicas del cliente
- las ventas eficaces

4. Asegurar que los clientes regresen mediante ...

- la eficiencia y eficacia para satisfacer quejas
- complacer a clientes difíciles
- ser líder en el ramo
- ofrecer servicio de calidad

6.7 Valuación de puestos

Valuación de puestos es la operación completa que determina el valor de un puesto individual en una organización en relación con otros puestos de la misma. Empieza con un análisis de los trabajos para obtener descripciones de los puestos o de grupos de puestos. También incluyen el avalúo de estos valores, estableciendo los salarios máximo y mínimo para cada grupo de trabajos con base a su valor relativo. La operación termina con la revisión final del sistema de salarios resultantes.

Las empresas que adoptan un programa de valuación de puestos, generalmente esperan alcanzar varios objetivos:

- Proporcionar datos reales, definidos y sistemáticos para determinar el valor relativo de los puestos.
- Proporcionar una base equitativa para la administración de sueldos y salarios dentro de la empresa.
- Proporcionar datos para establecer una estructura de salarios comparable a la de otras compañías, pertenecientes al mismo mercado de mano de obra.
- Permitir a la administración medir y controlar con mayor precisión sus costos de personal.
- Servir de base para negociaciones con el sindicato.
- Proporcionar una estructura para la revisión periódica de sueldos y salarios.
- Crear principios claros y técnicas imparciales que permitan al cuerpo de mando, un tratamiento más objetivo de los salarios.
- Ayudar a la selección, colocación, acceso y transferencia y capacitación del personal.
- Aclarar funciones, autoridad y responsabilidad, lo que a su vez, ayuda a la simplificación del trabajo y la eliminación de operaciones duplicadas.
- Reducir quejas y rotación de personal aumentando así la moral del personal y mejorando las relaciones entre empresa y empleado.

MÉTODO DE PUNTOS

Este método consiste en la asignación de los valores en puntos a cada uno de los factores que integran un puesto. Estos puntos representan la calificación de cada factor, que a su vez será dividida entre el número de subfactores que contenga.

Para la implantación de éste método se asigna un comité que se encarga de la selección de factores, considerando investigaciones del mercado de trabajo y la experiencia de otras empresas en el uso de este.

Para la valuación por el método de puntos se toman en cuenta los siguientes factores:

- Responsabilidad
- Habilidad
- Esfuerzo
- Condiciones de trabajo

La calificación otorgada a cada uno de los factores tiene un valor diferente, expresado en puntos y representado en un porcentaje (%), asignando mayor puntuación al que se considera más importante según el puesto valuado.

PROCEDIMIENTO

1. El comité evaluador seleccionará y definirá el número de factores de acuerdo a cada nivel organizacional.
2. Los evaluadores asignarán valores relativos a cada uno de los factores, mismos que se subdividen entre sus diferentes subfactores.
3. El porcentaje de cada subfactor se divide entre cinco y el cociente será el valor relativo en puntos para cada grado. Esto aumentará proporcionalmente representando en porcentaje asignado a cada subfactor.
4. Obtenido el número total de puntos por cada puesto, se determinarán los niveles (entre diez y quince se consideran adecuados) por medio de este método de división aritmética estableciendo intervalos de puntos para cada nivel. El intervalo se determina de la siguiente manera: al puesto de mayor calificación se le restan los puntos del que obtuvo menos al ser calificado y la diferencia se divide entre el número de niveles asignados.
5. Para elaborar la estructura salarial de la empresa se recurre a la comparación de la curva salarial de la misma con los salarios vigentes en el mercado.

VENTAJAS

1. En términos numéricos es una valuación más equitativa y fácil de ajustar cuando se requiere ya que se establece una tasa individual que hace una distinción entre los diferentes puestos.
2. El rango de error disminuye debido al uso de un mayor número de factores, mejorando la habilidad, exactitud y consistencia con su uso.
3. Es aceptado por gerentes, empleados y sindicatos por la flexibilidad con que cuenta en la definición y selección de factores y escalas.

6.8 En el área de mercadotecnia

La publicidad y la promoción cuestan más y se logra menos con ellas. Los gustos de los consumidores se han regionalizado, individualizado y personalizado más. La importancia y la urgencia de que la empresa conozca directamente las exigencias y necesidades de sus clientes es fundamental para poder sobrevivir. Ahora es el momento de superar a la competencia en astucia, en vez de gastar más que ella.

- Estar atentos a las oportunidades y preparado para aprovecharlas.
- Hacer mejoras a los programas actuales ya exitosos.
- El éxito está en reconocer las ideas eficaces sin importar su fuente.
 - Cuando un cliente está molesto, no se pelea con él; se le hacen preguntas. Y al hacerlo, no sólo se averigua cuál es el problema, sino que al investigar la situación casi siempre ellos mismos ofrecen la solución. Y no sólo eso: se logra además mantener el control de la conversación en vez de intentar defenderse en forma constante.
 - No desistir ante los problemas aparentemente sin solución. Se debe adaptar y superar las dificultades hasta alcanzar el éxito.
 - Una de las metas es crear una publicidad que no sea percibida como tal y, por lo mismo, brindará una mayor oportunidad de que el mensaje sea retenido, recordado y suscite una respuesta.

- A veces se aprende más de los fracasos que de los éxitos.

En los negocios, en todo momento se aceptan riesgos, cuando se intenta reducir al mínimo las posibles pérdidas y maximizar las ganancias potenciales.

- Hay tres formas básicas de incrementar las ventas: 1) conseguir un mayor número de clientes; 2) lograr que visiten la tienda más a menudo, y 3) conseguir que gasten más en cada visita.

Al empezar a desarrollar un programa, no se debe olvidar que para aprovecharlo al máximo, es necesario divertirse con él. Se trata de un programa muy serio; pero se hace todo lo posible porque sea divertido e interesante para quienes aprenderán a utilizarlo, sus resultados mejorarán de manera extraordinaria.

Es preciso conocer el área alrededor de su empresa de donde obtiene 90% de sus negocios. Se deben buscar las empresas que puedan proporcionar clientes nuevos.

La finalidad de las técnicas de venta propias de la mercadotecnia es ayudar a la gente a entender el valor y los beneficios verdaderos del servicio que se ofrece. No hay argumentos engañosos, ni trampas o mentiras y, además, nadie sale perdiendo.

6.9 Sistema de información

El **sistema de información (SI)** de la empresa es fundamental y tiene un claro impacto estratégico. Debe ser adecuado asegurándose de que los directivos conocen a tiempo la información necesaria para tomar decisiones que corrijan la marcha de la empresa y la encausen en la dirección estratégica adecuada. Un SI bien diseñado está formado por cuatro subsistemas:

1. **El sistema de informes internos** proporciona información actualizada sobre ventas, costos, inventarios, flujos de caja y cuentas deudoras y acreedoras. Por medio del análisis de esta información, los directivos pueden detectar oportunidades y problemas importantes.

Al diseñar un sistema avanzado de información de ventas, la empresa debe evitar caer en ciertas trampas:

- Producir un sistema que produzca demasiada información. Se debe buscar información importante y concreta sin caer en grandes volúmenes de información.
- Se puede crear un sistema que entregue información demasiado común.

El sistema de información de la empresa debe representar una mezcla de lo que los directivos piensan que necesitan, lo que realmente necesitan y lo que es económicamente factible.

2. **Un sistema de inteligencia** es un conjunto de procedimientos y recursos utilizados por los directivos para obtener información diaria sobre los desarrollos pertinentes en el ambiente de la empresa.

El sistema de informes internos proporciona a los directivos información de resultados, en tanto que el sistema de inteligencia les proporciona información sobre hechos.

Los directivos examinan el ambiente de cuatro maneras: perspectiva indirecta, perspectiva condicional, investigación formal e investigación informal.

Algunas medidas adicionales para mejorar la calidad y cantidad de la inteligencia son: capacitar y motivar a la fuerza de ventas para detectar e informar sobre nuevos desarrollos, motivar a los distribuidores, detallistas y otros intermediarios para que den información sin importancia (aparentemente para ellos), comprar información a proveedores, establecer un centro de información interno (pueden proporcionar un mayor nivel de análisis de información la cual estará al alcance de los directivos).

3. **El sistema de investigación** es el diseño sistemático, recolección análisis y presentación de la información y descubrimientos relevantes para una situación específica a la que se enfrenta la empresa.

La investigación efectiva, comprende cinco etapas:

1. Definición del problema e investigación de los objetivos (se debe definir el problema cuidadosamente y estar de acuerdo con los objetivos de la investigación).

2. Desarrollo del plan de investigación:

- Fuentes de información, formas de investigación, instrumentos de investigación y métodos de contacto), reunión de la información, análisis de la información y presentación de resultados.

- Formas de investigación: investigación observativa, investigación de grupos de enfoque, estudio de investigación e investigación experimental.

- Instrumentos de investigación: cuestionarios y los aparatos mecánicos.

- Plan de muestreo: unidad de muestreo (¿Quién va a ser estudiado?), tamaño de la muestra (¿Cuánta gente debe ser estudiada?), procedimiento del muestreo (¿Cómo deben elegirse los interrogados?).

- Métodos de contacto; las alternativas son: teléfono, correo o entrevistas personales (concertadas o por intercepción en complejos comerciales).

3. Recolección de la información, esta es la fase más cara y propensa al error.

4. Análisis de la información. El investigador tabula la información y desarrolla distribuciones de una o dos frecuencias.

5. Presentación de resultados. Se deben presentar resultados relevantes para las decisiones importantes.

Una buena investigación debe seguir el método científico, tener creatividad en la investigación, usar métodos múltiples, debe tener interdependencia de modelos de información y se debe buscar un gran valor de información al menor costo posible.

4. Un sistema de ayuda a las decisiones (SAD) es un conjunto de herramientas estadísticas y modelos de decisión, apoyado en programas y equipos de computación, que apoya a los directivos en el análisis de datos y la toma de las mejores decisiones.

Las empresa que le proporcionen a sus directivos un mayor poder de información aumentarán su competitividad.

CONCLUSIONES

Las economías occidentales están siendo transformadas en economías de servicio. En el mundo de hoy, el punto de partida debe ser el cliente. No el producto o la tecnología en sí mismos. Por lo cual hay que orientar cada compañía hacia las necesidades del mercado al que sirven.

Hacia los siguientes años se debe ofrecer y esperar un mejoramiento substancial en los estándares de calidad en el servicio. No solamente incrementarlos en parámetros, de un 10 a un 20%, sino con cambios radicales de un 50 a un 100% por medio de cambios estructurales en el ciclo del servicio (organización, capacitación, planeación, etc.).

La calidad del servicio necesariamente tiene que ser calificada por el cliente y la percepción que éste tenga de ella se determina en el momento en que la organización tiene contacto con él. Es en ese momento donde el cliente debe percibir la calidad, lo que se denomina "momentos de verdad", esos pocos minutos en que alguna parte de la organización (principalmente el empleado) están en contacto directo con el cliente ya sea telefónicamente, en la ventanilla, en servicio a domicilio, o en cualquier otro lugar. Es en ese momento precisamente en donde más que nunca el adecuado manejo de información actúa como elemento de calidad y competitividad.

Es fácil entender que una de las mejores herramientas de calidad y competitividad es tener toda la información necesaria para darle respuesta total en ese momento. Esto significa tener acceso a la variedad existente de productos o servicios que se pueden entregar, tener un historial de las necesidades del cliente, tener un historial estadístico que permita anticipar la demanda de servicios de carácter de urgencia, etc.

La nueva cultura de calidad implica ver el tiempo como un recurso, como una herramienta de competitividad más que una limitante, ofreciendo servicios y productos en espacios de tiempo cada vez más reducidos, esto es, reducir el tiempo que transcurre desde que se detecta una necesidad en el cliente hasta que está plenamente satisfecha.

Se debe buscar el darle al cliente un servicio excedente a lo que el esperaba del mismo, con ello se logrará ganar la fidelidad del cliente hacia la empresa.

Un mensaje claro que los consumidores envían a las compañías de servicios es la necesidad de un servicio que pueda estar a su alcance o que pueda utilizar en cualquier lugar. Otro elemento de vital importancia para incrementar la calidad percibida por el cliente es ofrecer servicios cada vez más personalizados en menos tiempo.

Para que los empleados den una buena atención al cliente se les debe transmitir la visión, misión, políticas y objetivos para convencerlos de que sigan el mismo camino; lograr el éxito de la empresa.

Los empleados de primera línea son los que tienen el primer contacto y el más importante con el cliente. Ellos deben ser formados debidamente para que tengan la capacidad de responder ante las necesidades específicas de cada cliente con rapidez y amabilidad.

Para motivar a la gente de primera línea y apoyar sus esfuerzos, se necesitan personas con capacidad y experiencia que sepan formar, informar, criticar, asumir, educar, etc.

Si los altos directivos que alguna vez han sido gerentes, aprenden a ser líderes, entonces la gente de primera línea debe tomar todas las decisiones operativas. Ellos son los que ejercen una influencia más directa en las impresiones que el cliente saca de la compañía durante los "momentos de verdad".

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

El líder empresarial de hoy debe conocer no solamente las finanzas, la producción, la tecnología y todo lo demás, sino también los recursos humanos. Definiendo claramente los objetivos y las estrategias y después comunicándoselas a sus empleados y enseñándoles a tomar responsabilidades para alcanzar dichos objetivos, el líder puede crear un clima organizacional adecuado que promueva la flexibilidad y la innovación.

La supremacía en el mercado no se alcanza imitando a quien se encuentra en la cúspide, sino estructurando adecuadamente a la empresa en base a las necesidades de la misma, aplicando para ello las estrategias y metodologías sugeridas en la tesis.

Debemos conscientizarnos que hay una ventana de oportunidad actualmente en México. Una ventana que abre, al poder incrementar los estándares de calidad en los servicios. Una ventana que sitúa a los empresarios que operan en México en ventaja contra empresarios que operan en otros países. Viniendo de una economía menos desarrollada el cliente aun no espera maravillas y es fácil exceder sus expectativas. Pero cuidado. Esta ventana de oportunidad es también el principal reto: tenemos el ejemplo de Domino's Pizza quién en sólo unos meses de implementar su estándar de calidad de entrega en menos de 30 minutos ha conquistado los mercados en que ha participado en México.

Las compañías extranjeras están acostumbradas a ofrecer servicio a un estándar de calidad que fácilmente excede las expectativas del consumidor mexicano y, siguiendo así las cosas con simplemente establecerse en México lograrán entrar fácilmente al mercado.

La ventana de oportunidad está ahí, pero se está cerrando. El tiempo en que se cierre totalmente depende de la industria y la economía.

Es decir, existe una gran oportunidad de exceder las expectativas de nuestros clientes y asegurar su lealtad pero sino tomamos el reto e invertir en mejorar sustancialmente nuestros estándares de calidad, otros llegarán a tomarla.

Para finalizar el presente estudio y en referencia a las hipótesis planteadas (capítulo 2, sección 2.2) se llegó a las siguientes conclusiones.

Aceptación de las cuatro primeras hipótesis, las cuales fueron analizadas a lo largo de la investigación y el rechazo de la quinta hipótesis ya que la productividad del sector no es baja, lo cual se demostró con el análisis factorial.

APÉNDICE I

Formato de encuesta

Folio: _____ Tipo de empresa: _____

Buenos días (tardes), estamos realizando un estudio encaminado a mejorar las empresas de servicios por lo cual le rogamos nos haga el favor de responder las siguientes preguntas:

Nombre: _____

Edad: _____ Estado Civil: Casado _____ Soltero _____

Escolaridad: _____ Ocupación: _____

1. ¿Qué es lo que más le agrada de una empresa de servicios?
 - a) actitud del personal _____
 - b) reputación _____
 - c) precisión _____
 - d) eficacia del personal _____
2. ¿Qué es más importante para usted de una empresa de servicios?
 - a) prontitud de atención _____
 - b) precio _____
3. ¿Conoce usted los servicios que ofrece esta empresa?
 - a) si _____ b) no _____
4. ¿Cree que la empresa conozca cuales son sus deseos y necesidades?
 - a) si _____ b) no _____
5. ¿Cree que la empresa tenga presente que le desagrada a usted del servicio(s) que ofrece?
 - a) si _____ b) no _____
6. ¿Qué características le parecen más comunes en un mal servicio?
 - a) trabajo incorrecto _____
 - b) personal no calificado _____
 - c) falta de cortesía _____
7. ¿A qué se debe en la mayoría de los casos el mal servicio recibido?
 - a) falla humana _____
 - b) falla del equipo _____
 - c) ambos _____
8. ¿En alguna ocasión se ha quejado de un mal servicio?
 - a) si _____ b) no _____
9. ¿A qué se ha debido su inconformidad?
 - a) conducta del empleado _____
 - b) el servicio no es lo que esperaba _____
 - c) tiempo de atención _____
 - d) precio _____
 - e) otra _____
10. ¿Cuando ha tenido una mala experiencia en una empresa de servicios, regresa al lugar?
 - a) si _____ b) no _____
11. ¿Comenta con otras personas su mala experiencia?
 - a) si _____ b) no _____
12. ¿Considera que la apariencia física (pintura, muebles, limpieza, etc.) de la empresa es importante?
 - a) si _____ b) no _____
13. ¿Le agrada que el personal use uniformes o que tan sólo sean cuidadosos en su persona (limpieza, cabello, barba, zapatos, etc.)?
 - a) uniforme _____ b) limpieza _____

APÉNDICE II

ANÁLISIS DE PUESTOS

ENCABEZADO
NOMBRE DE LA EMPRESA

1. Nombre del puesto: _____ Clave: _____

¿Suelen dársele otros?

a) En la empresa _____

b) En otras _____

¿Hay en la empresa otros puestos semejantes?

¿Cuáles? _____

2. Ubicación

División _____

Departamento _____

Sección a la que pertenece _____

Secciones a su cargo _____

Puestos bajo su mando _____

3. Jefe inmediato: _____

4. Reporta además a:

_____ para _____

5. Contactos permanentes:

Internos:

Con _____ para _____

6. Puestos inmediatos:

Inferior: _____

Superior: _____

7. Número de empleados en el puesto: _____

8. Jornada normal de trabajo:

De _____ a _____

Sábados De _____ a _____

Comida De _____ a _____

9. Persona analizada:

Tiempo en la empresa _____

Tiempo en el puesto _____

10. Analizó: _____ Fecha: _____

11. Revizó: _____ Fecha: _____

DESCRIPCIÓN GENÉRICA
 (En qué consiste el trabajo; qué función tiene; qué fin tiene; etc.)

Describe brevemente:

DESCRIPCIÓN ESPECÍFICA

A. Actividades diarias y constantes (recordar: qué, cómo, por qué, dónde, cuándo, con qué)

Actividades	Duración aprox. en horas

B. Actividades periódicas (repetidas a intervalos regulares, aunque no diarias)

Actividad	No. de días	Duración aprox. en horas

C. Actividades eventuales (ocasionales o/a intervalos muy irregulares)

D. ¿Tiene otras obligaciones o responsabilidades?

E. Observaciones generales:

ESPECIFICACIÓN DEL PUESTO

A. Conocimientos necesarios:

Requiere	Qué o cuáles	Para qué	Frecuencia de uso
Leer y escribir			
Ops. aritméticas			
Matemáticas			
Taquigrafía			
Mecanografía			
Manejo de archivos			
Manejo de máquinas			
Manejo de coche			
Contabilidad			
Manejo de PC			
Dibujo			
Idiomas			
Otros conocimientos			

Los conocimientos teóricos requeridos en el puesto son equivalentes a:

Primaria completa	_____	Secundaria	_____
Carrera comercial	_____	Preparatoria	_____
Carrera técnica	_____	Licenciatura	_____
Otras	_____		

B. Experiencia:

1. Previa:

a) Fuera de la empresa:

En qué puesto _____

Por cuánto tiempo _____

b) En la empresa:

En qué puesto _____

Por cuánto tiempo _____

c) ¿Qué puesto ocupó anteriormente la persona que proporciona la información?

2. En el puesto:

Después de cuánto tiempo de ocupar el puesto actual se considera que normalmente lo conocerá bien el trabajador, de modo que su desempeño sea satisfactorio:

C. Criterio:

a) ¿El trabajo exige solo interpretar y aplicar bien las ordenes recibidas dentro de una rutina de trabajo ya establecida? _____

Describe en alguna forma esa rutina: _____

b) ¿El mismo empleado debe organizar diariamente y en forma distinta su trabajo?

Describe esa organización: _____

c) ¿Debe organizarse o preparar diariamente el trabajo de otros? _____

Describe esa organización: _____

d) ¿Tiene el empleado que tomar decisiones o resolver problemas? _____.

Defina el tipo de decisiones o problemas a los que se enfrenta el empleado en el puesto:

Problemas	Frecuencia
Rutinarios	_____
Importantes	_____
Difíciles	_____
Trascendentales	_____

e) Ejemplifique el tipo más común de decisiones que debe tomar o problemas a los que se enfrenta: _____

f) En la toma de decisiones o solución de problemas se considera que normalmente:

Puede consultar:	_____
Debe consultar:	_____
En casos difíciles:	_____
Debe decidir:	_____

D. Iniciativa:

a) ¿El puesto exige solo iniciativa normal? _____.

b) ¿Exige la sugerencia ocasional de métodos, mejoras, etc.? _____.

c) ¿Exige pensar en mejoras, procedimientos, etc., para varios puestos? _____.

d) ¿El puesto tiene como parte esencial la creación de nuevos métodos, sistemas, procedimientos, etc.? _____.

e) ¿El puesto está dedicado total y esencialmente a labores de creación de formas, métodos, etc.? _____.

E. Requisitos físicos:

a) El puesto exige:

	Tipo de cosas	Peso aprox.	Dist. aprox.	Frecuencia
Cargar	_____	_____	_____	_____
Jalar	_____	_____	_____	_____
Empujar	_____	_____	_____	_____
Sujetar	_____	_____	_____	_____

b) Otros tipos de esfuerzo:

Aprox.

Manejo de automóvil _____

Manejo de maquinaria _____

c) Exige determinados requisitos de:

Edad	_____
Sexo	_____
Edo. Civil	_____
Voz	_____
Presentación	_____
Nacionalidad	_____
Don de mando	_____

F. Esfuerzo mental, visual o ambos:

Requiere	Razón	Frecuencia
Ligera atención refleja	_____	_____

Atención refleja constante		
Atención concentrada intermitente		
Atención concentrada constante		
Atención dispersa		
Esfuerzo visual		
Esfuerzo auditivo		

G. Responsabilidad en bienes:

a) Equipo:

- Despacho propio: _____
- Escritorio - silla: _____
- Archivo: _____
- Teléfono: _____
- Papelera: _____
- Artículos de escritorio: _____
- Materiales: _____
- Productos: _____
- Herramientas: _____
- Sumadora: _____
- PC: _____
- Otros: _____

b) Dinero:

- Cantidad N\$: _____
- Documentos: _____ Al portador: _____
- Nominativos: _____

c) Posibilidad de pérdidas:

- Remota: _____ Fácil: _____

d) Daño anual aproximado que puede causarse, no obstante un cuidado normal y aunque de hecho en casos concretos no siempre se cause, estimado en: N\$ _____

H. Responsabilidad en trámites y procesos:

Para considerar éste factor se debe tomar en cuenta la posibilidad de que, en el ejercicio del trabajo y no obstante un cuidado normal, puedan causarse daños a la empresa por un error involuntario en algún tipo de trámite, que origine pérdidas que se estén repitiendo hasta que dicho error sea descubierto, o bien que éste se descubra posteriormente.

Monto aproximado: N\$ _____

Tipo de trámite o proceso	Causas que originan el daño	Posibilidad
_____	_____	_____

I. Responsabilidad de supervisión.

- Supervisión inmediata _____ Cuántas personas _____
- Supervisión indirecta _____ Cuántas personas _____
- Tipos de trabajo que supervisan: _____

J. Responsabilidad en discreción:

a) Tiene acceso a datos confidenciales tales como:

- Pronósticos de ventas _____
- Políticas generales de la empresa _____
- Políticas de ventas _____
- Nomina confidencial _____
- Clientes y descuentos _____
- Estadísticas de ventas _____

Cobranzas _____
 Compras _____
 Planes de publicidad _____
 Otros _____

b) ¿Qué clase de daño podría causar una indiscreción? _____

c) Aunque el puesto no implique acceso a datos confidenciales, ¿Puede el empleado en razón de sus labores deducirlos fácilmente? _____

Importancia de los mismos: _____

K. Responsabilidad en contactos públicos:

Contactos con público _____ Frecuencia del contacto % _____

¿Qué daños pueden ocasionarse por un trato inadecuado a estas personas?

L. Ambiente y posición:

a) Posiciones en que se desarrollan las labores:

% de la jornada

De pie (sin caminar) _____
 Caminando _____
 Sentado _____
 Agachándose _____
 Otras posturas molestas _____

b) Medio en que desarrollan las labores:

% aproximado

Bien ventilado y templado _____
 Frío _____
 Caliente _____
 Húmedo _____
 Trabajo al intemperie _____
 Otros medios molestos _____

c) El trabajo se considera:

Muy monótono _____
 Normal _____
 Rutinario _____
 Variado e interesante _____

M. Riesgos y enfermedades:

Tipo de lesión (días de incapacidad)	Causas	Posibilidad	Gravedad
Cortaduras	_____	_____	_____
Caídas	_____	_____	_____
Hernias	_____	_____	_____
Tensión nerviosa	_____	_____	_____
Enfermedades de la vista	_____	_____	_____
Otras enfermedades	_____	_____	_____

Observaciones generales: _____

PERFIL DEL PUESTO

Edad: _____

Sexo: M ____ F ____ No importa el sexo: ____

Estado civil: Soltero ____ Casado: ____ No importa el estado civil: ____

Rasgos físicos deseables: _____

Características psicológicas deseables: _____

Escolaridad deseable: _____

Funciones del puesto:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____
6. _____

Observaciones: _____

Aprobó : _____
Fecha: _____

BIBLIOGRAFÍA

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

(Teoría y práctica)
Agustín Reyes Ponce
Primera y segunda parte
Ed. Limusa
México, 1986.

AJUSTE ESTRUCTURAL, MERCADOS LABORALES Y TLC

Varios autores
Ed. El Colegio de México, Fundación Friedrinch Ebert, El Colegio de la Frontera Norte
México, 1992

ANUARIO ESTADÍSTICO DE LOS ESTADOS UNIDOS MEXICANOS EDICIÓN 1992

Instituto Nacional de Estadística Geografía e Informática

BASES PARA EL ANÁLISIS DE PUESTOS

Elba Gama
Ed. El manual moderno
México, 1992.

CALIDAD DE SERVICIO, DEL MARKETING A LA ESTRATEGIA

Pedro Larrea
Ed. Díaz Santos S.A.
Madrid, España 1991

CIENCIA Y TEORÍA ECONÓMICA

Luis Pazos
Ed. Diana
México, 1992

CULTURA DE EFECTIVIDAD

IDEX (Instituto de Efectividad Xabre)
Grupo editorial Iberoamérica
México, 1991

DIRECCIÓN DE LA MERCADOTECNIA

(análisis, planeación, implementación y control)
Philip Kotler
(Traducción) Eugenia Rosete Solis, Mercedes Córdoba y Magro
Ed. Prentice Hall
México, 1993.

DIRECCIÓN ESTRATÉGICA

José Carlos Jarillo
Ed. Mc Graw Hill
México, 1992

DIRECCIÓN POR SERVICIO, LA OTRA CALIDAD

Joan Ginebra
Rafael Arana
Ed. Mc Graw Hill
México, 1992

ELEMENTOS DE ADMINISTRACIÓN MODERNA

Harold Koontz
Cyril O'Donnell
(Traductor) Dr. Jorge Cárdenas N.
Ed. Mc Graw Hill
México, 1975.

EL MOMENTO DE LA VERDAD

Jan Carlzon
Ediciones Díaz Santos
Madrid, España 1991.

GESTIÓN DE SERVICIOS

Jonh C. Shaw
Ed. Díaz Santos S.A.
Madrid, España 1991

GERENCIA DEL SERVICIO

Karl Albrecht
Ron Zemke
Fondo Editorial Legis
Colombia, 1991

GUÍA PARA REALIZAR INVESTIGACIONES SOCIALES

Raúl Rojas Soriano
Ed. UNAM
México, 1985.

IMPLANTACIÓN DE UN SISTEMA DE ANÁLISIS Y VALUACIÓN DE PUESTOS EN UNA EMPRESA MEDIANA

(Tesis: Lic. en Administración de empresas)
Yolanda Estrada García
UNAM
México, 1973.

INGENIERÍA DE SERVICIOS

Luis Rubén Picazo Manríquez
Fabián Martínez Villegas
Ed. Mc Graw Hill
México, 1991

INGENIERÍA Y ADMINISTRACIÓN DE LA PRODUCTIVIDAD

David J. Sumanth
Ed. Mc Graw Hill
México, 1993

INTRODUCCIÓN AL MUESTREO

Adela Abad
Luis A. Servin
Ed. Limusa
México, 1990.

JUSTO A TIEMPO Y CALIDAD TOTAL

Gustavo Gutiérrez
Ediciones Castillo
México, 1992.

LA BÚSQUEDA DE LA CALIDAD EN LOS SERVICIOS

A.C. Rosander
Ed. Díaz Santos S.A.
Madrid, España 1992

LA CALIDAD DEL SERVICIO A LA CONQUISTA DEL CLIENTE

Jacques Horovitz
Ed. Mc Graw Hill
España, 1991

LA EMPRESA, NUEVO DERECHO INDUSTRIAL, CONTRATOS COMERCIALES Y SOCIEDADES MERCANTILES

Mario Baucher Garciadiego
Ed. Porrúa
México, 1983

LAS EMPRESAS PUBLICAS EN MÉXICO

Alejandro Castro
Sergio Garcís Ramírez
Ed. Porrúa
México, 1983

LA REVOLUCIÓN DEL SERVICIO

Karl Albrecht
Fondo Editorial Legis
Colombia, 1990

LIDERAZGO INDUSTRIAL

Dan Ciampa
Traducción
Jesús Villamizar Herrera
Fondo editorial LEGIS
Bogotá, Colombia 1990

MANUAL DE INGENIERÍA ECONÓMICA Y ORGANIZACIÓN INDUSTRIAL

W. Grant Ireson
Eugene L. Grant
Ed. C.E.C.S.A.

MARKETING CON INGENIO

Jeff Slutsky, Marc Slutsky
Ed. Mc Graw Hill
México, 1992

MARKETING DE SERVICIOS, CONCEPTOS Y ESTRATEGIAS

Marcos Cobra
Fravio A. Zwarg
Ed. Mc Graw Hill

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

George A. Stainer
Ed. C.E.C.S.A
México, 1992

PROBABILIDAD Y ESTADÍSTICA PARA INGENIEROS

R.E. Walpole
R.H. Myers
Ed. Interamericana
México, 1989.

SERVICIOS DE CALIDAD AL CLIENTE; LA CORTESÍA EN EL TRABAJO (manuales didácticos de administración)

William B. Martín
Ed. Trillas
México, 1992.

SOCIOLOGÍA (De acuerdo con los programas vigentes)

Francisco A. Gómez Jara
Ed. Porrúa, S.A.
México, D.F.

URBANIZACIÓN, INDUSTRIALIZACIÓN Y CRECIMIENTO DEL SECTOR SERVICIOS EN AMÉRICA LATINA

María A. Roggero
Ediciones Nueva Visión
Buenos Aires, Argentina. 1976

VALUACIÓN DE PUESTOS

(Bases objetivas para fijar escalas de salarios)
E. Lanhan
Ed. CECSA
México, 1992.