

177
209



UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO

Facultad de Contaduría y Administración

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EFICIENTAR LA EMPRESA DE SERVICIOS EN MEXICO

Seminario de Investigación Administrativa
Que para obtener el título de
LICENCIADO EN ADMINISTRACION
p r e s e n t a
DELIA SANCHEZ ESCOBAR



Asesor del Seminario: C.P y L.A. Jorge Alvarez Anguiano

México, D. F.

1997

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.

LA AUDITORIA ADMINISTRATIVA COMO HERRAMIENTA PARA EFICIENTAR LA EMPRESA DE SERVICIOS EN MEXICO

I N D I C E

	página
Introducción.....	i
Objetivo.....	iii
Hipótesis.....	iii
Alcance.....	iv
Utilidad Del Tema.....	iv

Capítulo 1. El Proceso Administrativo Enfocado a la Auditoria Administrativa.

1.1.- Concepto de Proceso Administrativo.....	2
1.2.- Etapas del Proceso Administrativo.....	6
1.2.1.- Previsión.....	6
1.2.1.1.- Etapas para Prever.....	7
1.2.2.- Planeación.....	9
1.2.2.1.- Etapas para Planear.....	11
1.2.3.- Organización.....	14
1.2.4.- Integración.....	18
1.2.5.- Dirección.....	21
1.2.5.1.- Elementos de la Dirección.....	22
1.2.6.- Control.....	25
1.2.6.1.- Etapas del Control.....	28

Capítulo 2. Auditoria Administrativa.

2.1.- Concepto.....	31
2.2.- Objetivo.....	32
2.3.- Alcance.....	33
2.4.- Importancia.....	34
2.5.- Proceso.....	35
2.5.1.- Examen de la Empresa.....	36
2.5.2.- Evaluación de Factores.....	37
2.5.3.- Presentación del Informe y su Discusión.....	39
2.5.4.- Persecución.....	40
2.6.- El Papel del auditor.....	40

Capítulo 3. La Empresa y el Empresario.

3.1.- La importancia de la empresa.	44
3.2.- Concepto.	44
3.3.- Objetivo.	45
3.4.- Clasificación.	46
3.5.- Funciones Básicas.	46
3.6.- Recursos.	49
3.7.- La Empresa en México.	50
3.7.1.- El Sector Servicios en la Economía.	53
3.8.- El Empresario de Hoy y de Mañana.	56
3.8.1.- Cambios que debe enfrentar el ejecutivo.	57

Capítulo 4. La Calidad del Servicio.

4.1.- La Calidad de las empresas.	60
4.2.- Concepto de Calidad.	61
4.3.- La Calidad según :	
4.3.1.- Philip B. Crosby.	62
4.3.2.- William Edwards Deming.	64
4.3.3.- Joseph M. Juran.	65
4.3.4.- Kaoru Ishikawa.	67
4.3.5.- Armand V. Feigenbaum.	68
4.4.- La Calidad en el Servicio.	69
4.5.- Actitud de Servicio.	71
4.6.- La Eficiencia y la Eficacia.	72

Capítulo 5. Factores que Determinan la Competitividad Empresarial en la Prestación de un Servicio.

5.1.- Concepto de Competitividad.	75
5.2.- La Dirección.	75
5.2.1.- El Liderazgo.	76
5.2.1.1.- Concepto de líder.	77
5.2.2.- La Importancia de la Motivación.	77
5.2.3.- La Comunicación Empresarial.	79
5.3.- La Toma de Decisiones.	80
5.4.- La Capacitación del Personal.	81
5.5.- La Competencia.	82
5.5.1.- Las Franquicias.	83
5.5.1.1.- El Franquiciante.	85
5.5.1.1.1.- Ventajas y Desventajas.	85
5.5.1.2.- El Franquiciatario.	86
5.5.1.2.1.- Ventajas y Desventajas.	86

5.6.- El Servicio al Cliente.....	87
5.6.1.- Concepto de Cliente.....	89
5.6.1.1.- Tipos de Clientes Difíciles.....	90

Capítulo 6. Análisis de la Empresa Estudiada.

6.1.- Antecedentes.....	92
6.2.- Objeto de la Empresa.....	92
6.3.- Políticas.....	93
A) De Operación.....	94
B) De Servicio.....	94
B.1) Estándares de Servicio.....	95
C) De Producción.....	95
D) Generales.....	96
E) Financieras.....	96
F) Administrativas y de Personal.....	97
G) De Almacén e inventarios.....	98
H) De Servicios Generales.....	98
6.4.- Instalaciones.....	98
6.5.- Mobiliario y Equipo.....	100
6.6.- Estructura Organizacional.....	100
6.7.- Actividades que realiza.....	100
6.8.- Investigación.....	106
6.8.1.- Examen.....	106
6.8.2.- Evaluación.....	106
• Cuestionario Para Clientes.....	109
• Cuestionario Para el Trabajador.....	112
• Cuestionario de Servicio.....	118
6.8.3.- Presentación del informe.....	121
6.8.4.- Persecución.....	129
6.9.- Recomendaciones.....	129

Tabla de Contenido de Figuras.....	vi
Tabla de Contenido de Cuadros.....	vii
Referencias Bibliográficas.....	viii
Hemerografía.....	ix

INTRODUCCION

Actualmente un alto porcentaje de las empresas en México incluyendo las de servicios atraviesan por un periodo poco favorable debido a la recesión económica y por la actual crisis social, situación que afecta directamente a la micro y pequeña empresa; otro punto trascendental es la apertura comercial internacional que cada día es aprovechada por inversionistas extranjeros y fuertes cadenas asociadas que obtienen grandes beneficios a costa del cierre de las empresas nacionales.

La auditoría administrativa es una herramienta para evaluar y conocer los problemas que nos limitan ser competitivos en el mercado.

La presente investigación se ha realizado con la finalidad de ayudar al empresario mexicano que desee ser competitivo, y que ha olvidado la importancia que tienen los recursos con los que cuenta y la manera optima de aplicarlos, con el fin de obtener un mayor beneficio y que el costo sea recuperable.

Para poder lograr un servicio eficiente, requerimos del conocimiento de los pasos para llevar a cabo una buena administración, el capítulo uno nos conduce al tema con la finalidad de tener como base el concepto " administrar ".

Consecuentemente para poder realizar una auditoría administrativa necesitamos tener un fundamento objetivo, en el capítulo dos se define el procedimiento para la realización del examen de la empresa con la finalidad de posteriormente aplicarla en la empresa que sirve de ejemplo en ésta investigación.

En el capítulo tres se estudia a la empresa en México, específicamente a la empresa de servicios, su problemática actual y a futuro y finalmente al empresario, individuo que se va a encargar de eficientar los recursos administrativos.

La calidad es el siguiente tema (capítulo cuatro), que nos va a conducir al logro eficiente en el ofrecimiento del servicio en las empresas, la actitud de servicio que debe de prestar el personal encargado y más a fondo el concepto de la calidad en el servicio.

Existen una serie de factores que determinan la competitividad empresarial tales como la motivación del personal, la capacitación del mismo, la comunicación, el liderazgo empresarial y un punto que debe tener presente el empresario es el análisis comparativo con la competencia, pues ésta nos ayuda a establecer claramente los puntos positivos y negativos con los que cuenta, y lograr la eficiencia en el servicio (capítulo cinco).

La aplicación de la auditoría administrativa (capítulo seis) se lleva a cabo en el " *servicio proporcionado por un restaurante* ", se estudian sus objetivos, instalaciones, su estructura organizacional y actividades que realiza, entre otras. Podemos decir que de la forma en que éste organiza su funcionamiento depende el logro de metas y objetivos a los que enfocó su creación a través de la utilización de los recursos que integran la empresa.

Los clientes tienen exigencias que debemos considerar como el elemento esencial para que cualquier empresa se mantenga en el mercado, por eso es fundamental cuidar de factores como precios, calidad en todos los aspectos, higiene, decoración, música, estacionamiento, vigilancia, en fin ambiente interno y externo del restaurante y servicio en general. Si mantenemos equilibrados dichos factores el resultado que el empresario obtendrá será la preferencia del cliente y por consiguiente la calidad en el servicio.

Para finalizar se presentan propuestas alternativas de solución enfocadas a la problemática vivida en esta rama, estas recomendaciones pretenden resaltar los elementos que intervienen en la competitividad del servicio proporcionado.

OBJETIVO

- ✓ **Determinar las causas de las deficiencias del servicio prestado en las empresas mexicanas.**
- ✓ **Distinguir los factores que afectan la competitividad en el servicio proporcionado en las empresas de servicios.**
- ✓ **Investigar los elementos que contribuyen a la eficiencia en el servicio prestado en las empresas.**
- ✓ **Observar con que efectividad son suministrados los servicios proporcionados por la industria restaurantera en México.**

HIPOTESIS

- ⇒ **La falta de aplicación del proceso administrativo en las organizaciones trae como consecuencia la deficiencia en el servicio.**
- ⇒ **El mal planteamiento y aplicación de los objetivos empresariales.**
- ⇒ **La carencia de la calidad en el servicio.**
- ⇒ **La desmotivación del personal que labora en la empresa.**
- ⇒ **La insuficiente capacitación del personal que trabaja frente al cliente.**
- ⇒ **Las deficiencias de la comunicación que existe en los diferentes niveles jerárquicos.**
- ⇒ **Las decisiones que toma el personal frente al cliente.**
- ⇒ **La escasez de recursos que intervienen para la ejecución del servicio.**
- ⇒ **La excesiva competencia nacional e internacional provoca inseguridad en el empresario.**

- ⇒ La calidad es una palabra clave de la competitividad de los noventa.
- ⇒ La eficiencia en una empresa de servicios depende del planteamiento objetivo de sus planes y fines.
- ⇒ La calidad en el servicio al cliente coadyuva al logro de la eficiencia organizacional de las empresas que proporcionan servicios en México.
- ⇒ El grado de efectividad de una empresa de servicios depende de las estrategias empleadas para el logro de sus fines.

ALCANCE

La realización práctica de la presente investigación se efectuará en un restaurante bar.

UTILIDAD DEL TEMA

Mediante la presente investigación se pretende dar a conocer aspectos que en cierta forma limitan el desarrollo de una empresa, siendo así de utilidad para el empresario, ayudándolo a que considere los factores que pueden obstaculizar su competitividad en el mercado nacional e internacional; al estudiante para que conozca la problemática empresarial actual en la rama de los servicios, incitándolos a realizar más investigaciones al respecto con la finalidad de eficientar la empresa de servicios en México y al administrador a crear nuevas estrategias y tácticas para evitar que el sector terciario en nuestro país se debilite.

**“ La Evaluación es el ingrediente final del pasado ...
... la Apreciación es el principio del futuro “ .**

Capítulo 1

El Proceso Administrativo Enfocado a la Auditoría Administrativa

1.1.- Concepto de Proceso Administrativo.

Si bien, en toda organización se requiere de la administración y para ello necesitamos llevar a cabo un proceso, siendo éste el proceso administrativo el cual va a procurar el máximo aprovechamiento de los recursos con los que cuenta todo organismo social, entonces podemos decir que la administración es una serie de pasos o etapas que lleva a cabo toda institución ya sea de carácter religioso, educativo o lucrativo con el fin de eficientar los recursos con los que cuenta, para el logro de sus objetivos.

José A. Fernández Arena nos dice que " la administración es una ciencia social que persigue la satisfacción de objetivos institucionales por medio de una estructura y a través del esfuerzo humano coordinado ".

De esto deducimos que una empresa es la base de toda economía por lo que es de vital importancia no importando su magnitud, es decir, si son pequeñas, medianas o grandes, pues según Reyes Ponce "el único fin es el lograr que a través de la prevision, planeación, organización, integración, dirección y control se obtenga el máximo beneficio con el mínimo esfuerzo; buscando la optimización de recursos humanos, tecnológicos, financieros, económicos" y el valioso recurso tiempo que muchos dejan pasar desapercibido sin reconocer que es uno de nuestros instrumentos en la consecución de metas y objetivos.

El proceso administrativo se ve presente en todo organismo social, debido a que éste define sus objetivos, planea a futuro, organiza su personal, dirige la acción, ejecuta proyectos, controla los resultados y se retroalimenta podemos darnos cuenta de la gran importancia de éste, sin embargo, al estudiar el proceso administrativo notamos que debido a la mala aplicación de sus diferentes etapas, se crean problemas que no sólo afectan a un departamento, sino a toda la organización en sí.

Pero bien, si hasta ahora hemos hablado de un proceso, es necesario decir que éste es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo

una actividad, por lo tanto el proceso administrativo es el conjunto de fases o etapas a través de las cuales se efectúa la administración.

La gran mayoría de los autores manejan el proceso administrativo como una serie de pasos seguidos de otro que le antecede, pero más bien digamos que es una serie de pasos relacionados entre sí (Figura No. 1) para el logro de un objetivo.

El proceso administrativo se manifiesta al administrar cualquier situación, por ejemplo, para administrar una empresa existen dos fases: la de estructuración o construcción de un organismo o de las actividades de éste



Fuente : Elaborado tomando como base los principios del autor Reyes Ponce.

Figura No. 1

mismo, en donde se determina la mejor forma de obtener los fines u objetivos organizacionales y otra operativa, en la que se ejecutan todas las actividades necesarias para lograr lo establecido durante el período anterior mediante el desarrollo de funciones y operaciones. A éstas dos fases, Lyndall F. Urwick les llamaba mecánica y dinámica de la administración, en donde la mecánica es la

parte teórica donde se va a establecer lo que se debe hacer y la dinámica como manejar de hecho el organismo social para lograr dichos fines (Cuadro No. 1) .

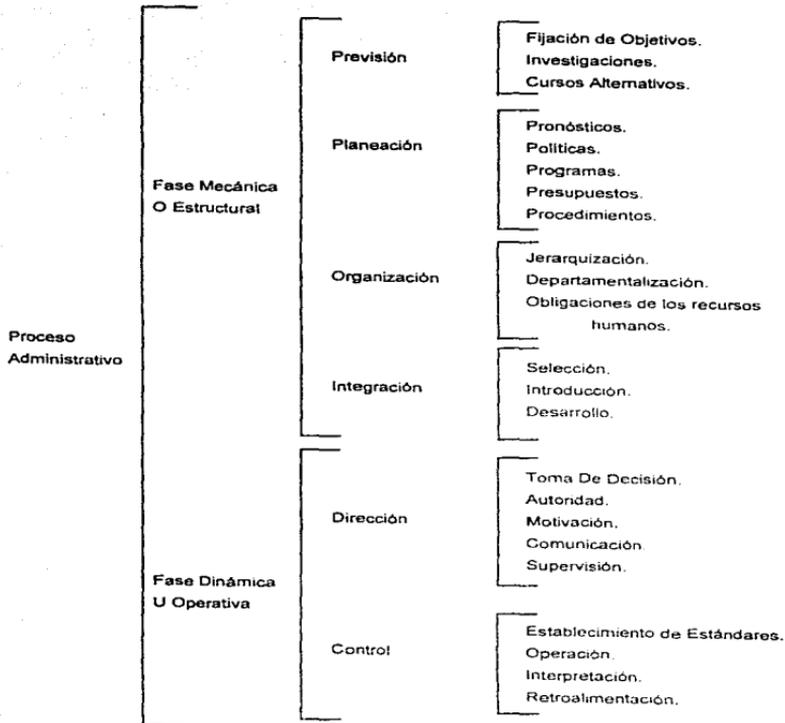
Analizando los pasos del proceso administrativo de un autor a otro difieren, en éste caso no se pretende ser repetitivo ni mucho menos llegar a la monotonía, lo que se pretende es analizar las diferentes etapas del proceso dentro del organismo, no necesitamos llenarnos de conceptos sino tener las bases para poder llevarlos a la práctica.

Para poder responder a la pregunta ¿qué puede hacerse? necesitamos del primer elemento administrativo, la "previsión". Por otra parte si analizamos lo que es la planeación decimos que las actividades de la empresa requieren ser planeadas para poder alcanzar lo que se pretende de una forma más eficiente; debiendo así existir un plan inicial.

Cuando entramos al tema de lo que es la organización decimos que necesitamos conocer la estructura de la empresa para poder llevar a cabo la auditoría, saber los niveles jerárquicos que en ella se establecen para que en un momento dado se sepa a dónde y con quién recurrir, no sólo para recabar información sino también para saber en dónde hay que proporcionarla, y desde luego integrar los diferentes recursos con los que cuenta el organismo.

No podemos pasar desapercibida la dirección ya que de ésta provienen los logros de la empresa, es decir, es el lugar donde se van a establecer los objetivos para las funciones en su conjunto, si se presentan objetivos que no son realistas o alcanzables es muy difícil que la empresa funcione correctamente.

La aplicación del control en las empresas muchas veces se presenta en forma errónea debido a que se piensa que éste se debe aplicar cuando las cosas están saliendo mal (control correctivo), pero porque no aplicarlo de una forma preventiva; aquí observamos la presencia de la auditoría administrativa como una herramienta del control, quien nos va a ayudar a determinar el estado por el cual esta pasando la empresa en esos momentos.



Fuente : Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, pág. 64.

Cuadro No. 1

Y bien, regresamos previendo aquello que queremos controlar, presentándose una retroalimentación en el proceso.

Si nos ponemos a analizar la situación llegamos a la conclusión que los problemas surgen dentro de una organización debido a la deficiente aplicación del proceso administrativo, es por ello comenzaremos a ver lo que es la previsión.

1.2.- Etapas del Proceso Administrativo.

1.2.1.- P r e v i s i ó n .

La palabra previsión proviene de pre - ver, es decir, ver anticipadamente y siendo ésta la primer etapa del aspecto estructural del proceso administrativo implica la anticipación de los acontecimientos, permitiendo determinar los cursos de acción que nos encaminan a la realización de los objetivos empresariales.

La gran mayoría de las dificultades que encierran las tareas administrativas se enmarcan en el concepto "previsión", pronosticar los sucesos futuros no es nada fácil, pues en ellos encontramos la frase que atemoriza a muchas empresas "el cambio", cambios políticos, económicos y sociales que van a contribuir al cambio organizacional.

La tarea del administrador es prever los hechos ya sea evitándolos, modificándolos o reforzándolos, mediante la fijación de los objetivos y la investigación de los factores que coadyuvan o impiden el desarrollo organizacional.

Si decimos que la prevision es la base del proceso para administrar, también manifestamos que el cimientto para prever esta basado en una serie de principios, el principio de *previsibilidad* dice que *" las previsiones administrativas deben realizarse tomando en cuenta que nunca alcanzarán certeza completa ya*

que, por el número de factores y la intervención de decisiones humanas, siempre existirá en la empresa un riesgo; pero tampoco es válido decir que una empresa constituye una aventura totalmente incierta ".¹

Por otro lado si habláramos de *objetividad* y *medición* decimos que el prestigio de toda empresa está en los aspectos cualitativos y cuantitativos de ésta, dejando atrás subjetividades y asegurándonos mediante estudios estadísticos permitiendo ver los errores que se puedan presentar.

Si la previsión responde a la pregunta ¿ qué vamos a hacer ? la respuesta a ésta pregunta sería, vamos a fijar los objetivos, los cuales deben de ser realistas, factibles, concisos, claros y jerarquizados. Para su establecimiento debemos de considerar la situación del mercado, si éste quiere nuevos productos y servicios o mejorar los ya existentes, debiendo dar prioridades a las actividades a realizar.

1.2.1.1.- Etapas Para Prever.

Si bien decimos que la buena administración comienza con una buena previsión es necesario conocer los pasos o etapas para llevarla a cabo.

- Comprender el propósito básico de la empresa.
 - a) ¿Qué hace, cómo lo hace, por qué lo hace y para quién lo hace ?.
 - b) ¿Cuál es el fin principal del plan ?.
 - c) ¿Qué importancia tiene para la empresa la realización de ese fin ?.
- Conocer la situación actual y las posibilidades futuras de la empresa, es necesario obtener toda la información completa sobre las actividades involucradas (clientes, competencia y el comportamiento de los productos y servicios entre otras).
 - a) ¿ Han sido recopilados todos los datos convenientes ?.

¹ Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas, pág. 102 y 103.

- b) ¿ Se han incluido todos los datos útiles ?.
 - c) ¿ Ha sido tabulada la información para facilitar su análisis ?.
 - d) ¿ Tiene identificadas las actividades, los clientes y servicios que ofrece?.
 - e) ¿ Están identificadas las fortalezas y debilidades de su empresa ?.
- Diseñar diversos caminos para lograr los objetivos por medio de la formulación de premisas.
 - a) ¿ Considerando el futuro, qué circunstancias importantes se han tomado en cuenta para desarrollar el plan ?.
 - b) ¿ Cubren las premisas todas las contingencias importantes que afectan el plan ?.
 - c) ¿ Qué precauciones debemos tomar para combatir esas contingencias?.
- Formular planes alternativos.
 - a) ¿ Son estos planes los adecuados para la empresa ?.
 - b) ¿ Qué adaptaciones exigirá cada plan en caso de implantarse ?.
- Seleccionar el mejor camino a seguir.
 - a) ¿ Es sencillo o complicado el plan propuesto ?.
 - b) ¿ Será captado rápidamente por el personal de operación ?.
 - c) ¿ Qué ingresos se obtendrían de llevarse a cabo ?.
 - d) ¿ Qué recursos se necesitan ?.
 - e) ¿ En caso de fallas podría modificarse el camino emprendido ?, ¿ cuánto costaría ?.

Ya sabemos qué vamos a hacer, ahora bien, cuáles son nuestros planes para hacerlo; siendo que esta tarea le corresponde al segundo paso del proceso .

1.2.2.- Planeación.

El método para decidir qué hacer para llegar a donde queremos llegar lo conocemos como " planeación " que es anticiparse a los hechos futuros, pero también decidir sobre situaciones actuales que presentan alternativas para la toma de decisiones; el hombre ha observado que el planear la empresa antes y después su estructuración conduce positivamente a la obtención de resultados. La planeación es algo que hacemos antes de efectuar una acción; o sea, es una toma de decisión anticipada, es un proceso de decidir lo que va a hacerse y cómo se va a realizar.

Cuando Benjamin Franklin dijo " Mira hacia adelante o te retrasarás " no se equivoco, como todos sabemos el futuro es impredecible y mientras no se lleve a cabo una planeación adecuada más impredecible será éste.

" La planeación consiste, por lo tanto, en fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrán de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempos y de números necesarios para su realización " .

Al aplicar la planeación en una organización se debe tener en cuenta que el plan de una empresa no se puede usar en otra, es decir, éste difiere de acuerdo a las metas y objetivos de cada organismo. Para dirigir una empresa primero necesitamos decidir a dónde queremos llevarla, como y con qué lo lograremos.

En la planeación como en los demás pasos del proceso administrativo existen una serie de guías de conducta que hay que observarse, las cuales se le conocen como principios y dentro de este paso administrativo encontramos los siguientes :

² Reyes Ponce Agustín, Administración de Empresas primera parte, pág. 165.

- 1.- Factibilidad.- Adaptación a la realidad.**
- 2.- Objetividad y cuantificación.- Datos objetivos, numéricos, estadísticas.**
- 3.- Flexibilidad.- Establecimiento de márgenes de holgura.**
- 4.- Unidad.- Integración de planes.**
- 5.- Cambio de estrategias.- Modificación de cursos de acción.**
- 6.- Compromiso.- El cumplimiento de los compromisos involucrados en una decisión.**

La planeación debe verse como un proceso continuo, no como un ejercicio anual. Los planes deben de ser consultados en forma permanente, es decir, ser la base de las operaciones cotidianas. La planeación se lleva a cabo mediante una serie de conceptos que servirán de base para una buena planeación tales como pronósticos, políticas, programas, procedimientos y presupuestos.

Para poder desempeñar un buen plan debemos de establecer un programa para llevarlo a cabo, en el encontramos planes de tipo estratégicos, tácticos y operacionales así como la influencia del factor " tiempo " corto, mediano y largo plazo (Cuadro No. 2).

La necesidad de planear estratégicamente se deriva del hecho de que toda empresa opera en un medio que experimenta constantes cambios tales como :

- a) tecnológicos (manufactura, productividad, mercadotecnia, servicios, etc.) ;**
- b) políticos y gubernamentales (nuevos programas de gobierno, leyes, etc.) ;**
- c) en la competencia (sustitución de productos y / o servicios) ;**
- d) en las normas sociales (a través de un buen servicio) ;**
- e) en la actividad económica (costos de materia prima, etc.) .**

Elemento	P l a n e a c i ó n		
	Estrategia	Operacional	Cotidiana
Plazo	Largo 3 - 5 años	Corto 1 año	Diario
Duración	3 - 6 meses	1 - 3 meses	15 minutos
Objetivos	Crecer - futuro	Sobrevivir presente	Tiempo - hoy
Horizonte	Mercado	Interno	Personal
Método	Cualitativo	Cuantitativo	Microactividad
Claves	¿Qué, por qué?	¿Cómo, cuándo?	¿Cuándo?
Nivel	Dirección	Departamentos	Todos
Documento	Compacto	Extenso	Una hoja
Resultado	Proyectos	Presupuestos	Agenda
Control	Mensual	Cotidiano, edos. fina.	Hora - bitácora

Fuente : Revista Administrate - Hoy , No. 6 Octubre de 1994 , pág. 18.

Cuadro No. 2

1.2.2.1.- Etapas Para Planear

No debemos olvidar que el trabajo de planeación es una actividad que depende del tipo de empresa y de las personas que la dirigen. Sin embargo, la mayor parte del trabajo planeado se ejecuta considerando las siguientes etapas:

- Disponer detalladamente la sucesión y dirección de las operaciones por medio de programas de acción.
 - a) ¿ Se ha establecido con todo cuidado el programa de tiempo ?.
 - b) ¿ Se han elaborado las instrucciones detalladas por escrito abarcando todo el plan ?.
 - c) ¿ Se han indicado las actividades a realizar quién y cuándo las realizará ?.

- **Expresión numérica de los planes mediante la presupuestación. Después de haber tomado las decisiones respecto a las alternativas existentes, es conveniente convertirlos a presupuestos.**
 - a) ¿ Cuánto nos cuesta llevar a cabo nuestros planes ?.
 - b) ¿ Cuánto hay que invertir para la elaboración de nuestros productos ?.
 - c) ¿ Qué utilidad me va a reeditar ?.
- **Vigilar cómo progresa el plan propuesto .**
 - a) ¿ Se han previsto registros e informes para que los gerentes estén siempre enterados del progreso del plan ?.
 - b) ¿ Se lleva a cabo una evaluación periódica ?.
 - c) ¿ Cambiaron los planes ?.

Se requiere planear con la finalidad de preparar estrategias competitivas, tener conocimiento del camino a seguir dentro y fuera del negocio, previniendo problemas, saber en que posición se encuentra la empresa, ser líderes en el mercado, incrementar la eficacia, reducir los tiempos utilizados en la toma de decisiones, mejorar la coordinación interna, disminuir la incertidumbre, entre otros.

La planeación es un factor fundamental para lograr el éxito en los negocios, ya que permite reducir la incertidumbre y como consecuencia incrementa el control sobre el futuro de la empresa, por lo cual es importante que sea de manera formal ya que es una tarea permanente. Planear no significa ser rígido, pero tampoco llevar a cabo una planeación intuitiva ya que de ello depende nuestro futuro (Cuadro No. 3) .

Los empresarios ya sea por falta de tiempo o de atención por parte de los directivos o creer que es imposible planear ante los acontecimientos futuros o incluso por el desconocimiento de técnicas y herramientas administrativas dejan pasar desapercibida a la planeación de la empresa y de su entorno provocando desde un principio sin darse cuenta las fallas de la empresa. Los problemas y

dificultades administrativas a que se enfrenta el desarrollo de una empresa se deben en gran parte a la ausencia de una planeación administrativa.

Sin embargo, así como encontramos puntos malos también tenemos la presencia de algunas ventajas al planear tales como la reducción de costos en la operación y que se podrá señalar en forma anticipada cuales serán los recursos, maquinaria y equipo, mano de obra, materiales, gastos, etc., evitando gastos innecesarios para la empresa.

Planeación	Ventajas	Desventajas
Intuitiva	<ul style="list-style-type: none"> * Rápida. * Informal. * De aparente bajo costo. * Aplicada en microempresas. 	<ul style="list-style-type: none"> * No documentadas. * Personal poco participativo. * Alto riesgo para cambios no previstos. * Reacción más que creación. * Trabajo bajo presión.
Formal	<ul style="list-style-type: none"> * Bien estructurada y documentada. * Propicia delegación. * Permite participación. * Fija objetivos. * Fomenta la comunicación. * Desarrolla ejecutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> * Exige esfuerzo. * Requiere disciplina. * Limita iniciativa y creatividad. * Puede alterar el control.

Fuente : Revista Administrate Hoy, No. 10 Febrero de 1995, pág. 18.

Cuadro No. 3

La planeación cuenta con una serie de herramientas o técnicas que nos van a ayudar a definir las actividades a realizar dentro del organismo, dentro de las mas importantes encontramos los diferentes tipos de manuales que existen, los diagramas de procesos y flujos, los programas y los sistemas tales como el de ruta crítica, entre otros.

Ya que hemos hablado de la elaboración de los planes no debemos olvidar la " Toma de Decisiones ", algunos autores establecen éste rubro en la dirección, para Harold Koontz es un paso que debe estar dentro de la planeación, pero bien podemos decir que la toma de decisiones está presente tanto en la planeación como en la dirección; necesitamos decidir sobre los cursos de acción de varias alternativas con la finalidad de saber quienes somos, a donde vamos y cómo lo vamos a lograr.

Como se ve, la planeación es un proceso continuo consistente en muchos pasos individuales, que conducen a decisiones sobre : qué hacer, cuándo, quién lo hará y la mejor forma de hacerlo. Este proceso debe de ser dinámico y de acuerdo con el funcionamiento de la compañía y los cambios externos, de tal forma que los planes y decisiones se mantengan constantemente actualizados.

En el pasado los negocios prosperaban sin preocuparse el empresario por la planeación, la situación ha cambiado debido a que cada día éstos se hacen más complejos, lo cual ha originado que se considere indispensable ésta, para asegurar el futuro de una empresa.

La planeación es fundamental para las demás funciones administrativas, si no se determinan previamente los planes, los objetivos, las actividades, no habrá nada que organizar, ni que dirigir ni mucho menos que controlar.

1.2.3.- Organización.

Reyes Ponce dice al respecto, *" organización es la estructuración técnica de las relaciones que deben existir entre las funciones, niveles y actividades de los elementos materiales y humanos de un organismo social, con el fin de lograr su máxima eficiencia dentro de los planes y objetivos señalados "*.³

³ Reyes Ponce Agustín . Administración de Empresas segunda parte, pág. 212.

En la organización podemos encontrar claramente las actividades a realizar y el lugar de donde provienen, es decir, tenemos la presencia de la agrupación de actividades mediante el establecimiento de jerarquías; delimitación de funciones y responsabilidades.

La organización depende básicamente de la observación de sus principios y de la eficiencia del personal encargado de ejecutar las acciones necesarias para llevarlos a cabo, dentro de ellos encontramos :

1. Del objetivo .- todas las actividades deben relacionarse con los objetivos.
2. Unidad de mando .- para cada función debe existir un sólo jefe.
3. Especialización .- división del trabajo, delimitación de actividades.
4. Autoridad - Responsabilidad .- debe precisarse el grado de responsabilidad correspondiente a la autoridad.
5. Jerarquía .- es necesario establecer centros de autoridad.
6. De la Departamentalización .- definición clara de los departamentos y secciones de las divisiones de la organización.
7. Difusión .- publicación por escrito de los cambios presentados.
8. Tramo de Control .- limite en cuanto al número de empleados a reportar a un ejecutivo.
9. De la sencillez .- eliminación de actividades innecesarias.
10. De la Coordinación .- mantener el equilibrio entre las actividades.
11. Dirección - Control .- cada nivel debe establecer un control en la unidad de mando.
12. Continuidad .- requiere mantener, mejorar y modificar la estructura.

Pero bien, después de saber los lineamientos que hay que seguir para llevar a cabo una eficiente organización empresarial requerimos conocer los pasos para organizar :

1. Conocer y entender el objetivo .- el objetivo es el que nos determina los requisitos para organizar.
2. Descomponer en actividades .- agruparlas de acuerdo a sus características.

3. Clasificar las actividades en unidades prácticas .- es decir, por la similitud que existe entre ellas.
4. Asignar personal .- ya que tenemos definido lo que va a hacerse, debe considerarse quién lo va a hacer.
5. Delegar autoridad .- para que cada miembro del grupo cumpla con lo que se le ha asignado.

Dentro de las ventajas que encontramos en la organización podemos decir que se conocen mejor las actividades, existe un mínimo de confusiones respecto a lo que cada quien tenga que hacer, hay mejores relaciones de trabajo entre supervisores y entre subordinados, se ayuda a la especialización, se facilita la delegación de autoridad, crece la eficiencia.

Ya que hemos conocido los pasos y las ventajas de la organización necesitamos saber los sistemas con los que cuenta para poder desempeñar la autoridad, para esto encontramos la lineal o también conocida como militar o escalar, la funcional o de Taylor, la estaf (staff) y por comités.

En la organización presenciamos una serie de etapas para llevarla a cabo, notando así la presencia de la jerarquización, es decir, la disposición de las funciones de una organización por grado de importancia dentro de la organización y la división del trabajo o mejor conocido como "Departamentalización".

La Departamentalización es *" la separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión y eficiencia, dándole especialización al trabajo "*.⁴

La eficacia de cualquier sistema organizacional estará en relación directa con la "coordinación", misma que se obtiene a través del establecimiento de líneas de comunicación y autoridad fluidas.

⁴Munch Galindo Lourdes , Fundamentos de Administración , pág. 114.

" La coordinación es la sincronización de los recursos y los esfuerzos de un grupo social, con el fin de lograr oportunidad, unidad, armonía y rapidez, en el desarrollo y la consecución de los objetivos ".⁵

Y bien, para ejecutar eficazmente la organización requerimos de técnicas que nos van a ayudar al funcionamiento de ésta, de una forma resumida hablaré de ellas con la finalidad de no olvidarnos de que para verificar el progreso organizacional necesitamos apoyarnos en herramientas.

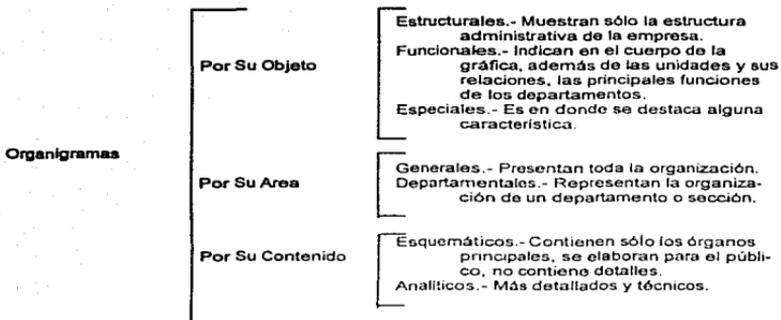
Principalmente notamos la presencia de los organigramas (Cuadro No.4), donde su principal función es representar gráficamente la estructura de las entidades administrativas para mostrar sus principales funciones, sus relaciones y los canales de la autoridad formal, así como el nivel jerárquico y autoridad relativa de cada uno de los órganos que la componen.

De igual forma así como hablamos de la clasificación de los organigramas por su contenido podemos hablar de su representación, siendo ésta de manera horizontal, vertical, circular y mixto.

Però para poder desempeñarnos con eficiencia requerimos de otra técnica de organización como son los manuales siendo éstos unos documentos que contienen en forma detallada y ordenada información acerca de la organización de la empresa. Una de sus mayores ventajas consiste en que cada una de las actividades que desarrolla la empresa se encuentra en forma descriptiva y objetiva. Podemos decir que son de gran utilidad debido a que controlan el cumplimiento de las funciones de la empresa delimitando actividades, responsabilidades y funciones así como la reducción de costos al incrementar la eficiencia.

Ya que la empresa cuenta con una gran variedad de funciones debemos de observar la presencia de la diversidad de manuales que deben existir dentro de ella, siendo estos de políticas, departamentales, de bienvenida, de organización, de procedimientos, de contenido múltiple, de técnicas y de puestos, entre otros.

⁵ Münch Galindo Lourdes , Fundamentos de Administración , pág. 124.



Fuente : Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, pág. 132

Cuadro No. 4

1.2.4.- Integración.

Pero para pasar de la parte mecánica a la dinámica notamos la presencia de otro tema de gran trascendencia la " integración ". Bien la podemos definir como la función a través de la cual se eligen y allegan las empresas de recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Ya planeamos, ya estructuramos, ahora requerimos de la integración de los recursos que nos van a ayudar a desempeñar las actividades empresariales; y cuando digo recursos me refiero a materiales, tecnológicos y por supuesto dándole mayor peso al recurso humano, pues no debemos olvidar que éste es el activo más importante con el que cuenta toda empresa.

Desafortunadamente en la mayoría de organismos no se le da la debida importancia al recurso humano, siendo que éste es el que provee, planea, organiza, dirige y controla, al igual es quien se enfrenta al cliente para proporcionar el servicio, y éste es un problema más que aunamos a las instituciones que fracasan y es precisamente lo que necesita la institución, la elaboración de programas de integración del recurso humano (Cuadro No. 5).

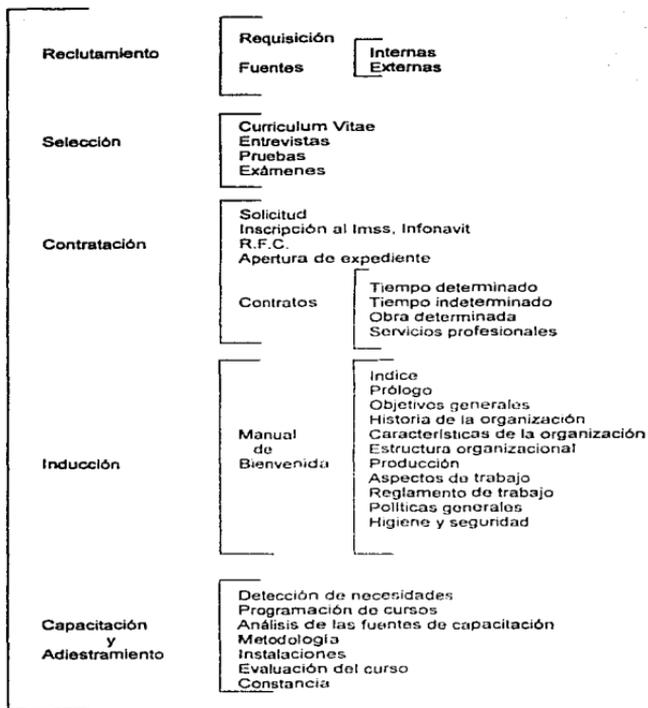
Para lograr la efectividad en la integración es necesario contar con el hombre adecuado para el puesto adecuado, los elementos necesarios y la introducción adecuada.

La integración por un lado puede minimizar errores, pérdidas y gastos; y por el otro crea un ambiente de seguridad para la empresa. Al igual proporciona la información necesaria para ayudar al trabajador ya sea éste nuevo o promovido a adaptarse satisfactoriamente a su trabajo, ponerse la camiseta y sentir entusiasmo por la organización.

Para poder auditar eficazmente requerimos verificar desde la entrada de los recursos hasta que éstos están colocados en el lugar correcto; si hablamos de recursos materiales nos familiarizamos con entradas de materia prima y salidas de producto terminado, pero si hablamos de servicios no debemos olvidar al recurso humano, quien es el que pone la mayor parte, para esto será necesario analizar o en su debido caso verificar las técnicas de reclutamiento, selección e introducción del personal a la empresa, en sí, la auditoría se va a encargar de verificar los programas implantados mediante la valoración de la persona y del puesto.

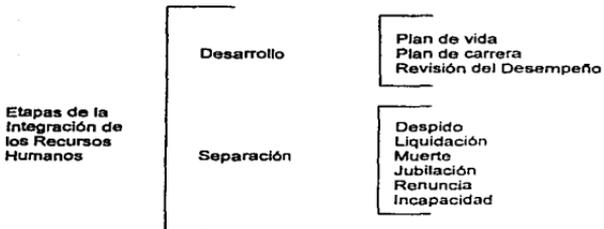
La integración por ser el elemento final del aspecto teórico del proceso administrativo, recoge, complementa y lleva hasta sus últimos detalles todo lo que la previsión, la planeación y la organización han señalado respecto a como debe ser una empresa.

Etapas de la Integración de los Recursos Humanos



continúa.....

..... continuación



Fuente : Elaborado con base en los principios de los autores de la administración.

Cuadro No. 5

1.2.5. Dirección.

Después de haber concluido la parte teórica de la administración es momento de dirigir. Cuando hablamos de dirigir nos referimos a la forma de gobernar, mandar, representar, guiar y de esto se encarga la dirección que según Koontz y O'Donnell es la función ejecutiva de " guiar " y " vigilar " a los subordinados, y bien entrecomillamos éstos términos para hacer notar la presencia de la auditoria en la dirección.

Si englobáramos los conceptos del proceso administrativo encontraríamos que en la dirección se planea considerando los niveles jerárquicos para la toma de decisiones mediante un directivo, ejecutivo,

empresario o bien dicho "hombre de negocios" controlando aquellas situaciones existentes y venideras; por esto concluimos que la dirección es el pilar de toda administración, es el punto clave que no debemos descuidar si queremos ser una empresa líder.

Al igual que en los demás pasos que le anteceden esta regida por una serie de principios, siendo que un principio es una proposición formulada para que sirva de guía de acción, la dirección cuenta con los siguientes principios :

- 1.- De la armonía del objetivo o coordinación de intereses .- es decir, todos los objetivos deben estar interrelacionados para llegar al logro del objetivo general.
- 2.- Impersonalidad de mando .- se refiere a la autoridad y su ejercicio.
- 3.- De la supervisión directa .- se refiere a la comunicación que debe proporcionar el director a sus subordinados durante la ejecución de los planes.
- 4.- De la vía jerárquica .- postula la importancia de respetar los canales de comunicación con el fin de evitar conflictos y duplicidad de mando.
- 5.- De la resolución de conflictos .- debe procurarse la resolución inmediata de los problemas que se puedan presentar durante la administración.
- 6.- Aprovechamiento del conflicto .- mediante el conflicto podemos realizar estrategias y promover diversas alternativas para encontrar una solución más satisfactoria.

1.2.5.1.- Elementos de la Dirección.

Después de que tenemos unos lineamientos a seguir vamos a requerir de una serie de elementos para llevar a cabo la dirección en las empresas, dentro de éstos podemos considerar a la toma de decisiones, la motivación, la comunicación, la autoridad, el liderazgo y el mando entre otros.

Si comenzamos hablando de la toma de decisiones podemos recordar que ésta también se presenta en la planeación, por lo cual se considera un tema muy importante ya que una decisión puede variar dependiendo de la situación en la que se encuentre, por eso consideramos necesario que antes de tomar las decisiones debemos reflexionar sobre el problema, es decir, definir el problema, tratar de resolverlo y no confundirlo, ni aislarse de éste, siendo necesario auxiliarse de fuentes de información y de la observación; analizarlo mediante el desglose de sus componentes a fin de determinar alternativas de solución, posteriormente evaluar dichas alternativas mediante el estudio de sus ventajas y desventajas con la finalidad de poder elegir entre ellas para poder aplicar la decisión.

Ya que tenemos identificado el problema y su posible solución no debemos olvidar que un gerente no puede hacer su trabajo sin conocer lo que motiva a las personas, así puede conocer y aprovechar los factores de motivación, no se trata de manipular sino de lograr que los individuos se sientan bien con lo que hacen y esto esté encaminado al logro de objetivos y metas organizacionales, sin que éstas difieran de los objetivos personales, pues motivación significa mover, conducir, impulsar.

Los motivos que impulsan a los seres humanos se basan en sus necesidades, para esto recordamos que Maslow contempla las necesidades humanas bajo la forma de jerarquías y concluye que cuando se satisface un grupo de necesidades esta deja de ser un motivador.

Pero para que un empleado realice bien su labor no solamente necesita estar motivado, también requiere de la existencia de una buena comunicación siendo ésta el *"proceso a través del cual se transmite y recibe información en un grupo social"*⁹, abarcando información informal, escrita, verbal, horizontal y vertical.

Al igual para que la comunicación sea eficiente necesitamos que ésta sea clara, íntegra, equilibrada, moderada y contenga una buena difusión con el

⁹ Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración , pág. 160.

fin de dirigir, orientar, motivar y crear un clima adecuado. Lo que se requiere con frecuencia no es más información sino información pertinente.

La comunicación falla porque hablan y escriben sin primero pensar, por la mala interpretación del mensaje, por la mala estructuración o semántica del mensaje, porque éstos están expresados defectuosamente, porque la idea no es clara, porque se eligen palabras inconvenientes, por el uso innecesario de frases, por falta de claridad y precisión y por la sobrecarga de información, entre otras.

Ya que hemos encontrado algunas fallas en la comunicación necesitamos mejorarla clarificando el propósito del mensaje evitando lenguaje con tecnicismos .

Cuando entramos al tema de lo que es la autoridad podemos definirla como *" la facultad para tomar decisiones que produzcan efectos "*⁷, pues de nada nos va a servir que un jefe mande y no se le obedezca. La autoridad se encuentra integrada por dos elementos; el mando (ejercicio de la autoridad) que está constituido por órdenes e instrucciones y la delegación siendo ésta última la concesión de autoridad y responsabilidad por parte de un superior a un subordinado, permitiendo que el directivo se encargue de las actividades más complejas e importantes dentro de la organización. El hecho de mandar engloba la determinación de lo que debe hacerse, cómo debe hacerse y vigila que lo que debe hacerse se haga.

Como en todo, la autoridad también presenta deficiencias debido a que las órdenes no son comprensibles o se dan varias ordenes al mismo tiempo.

Si nos pusiéramos a pensar que pasaría si un jefe no delegara responsabilidades nos encontraríamos con un grave problema administrativo, pues sería él mismo quien quisiera resolver todo y no presentaría la oportunidad de reunir nuevas ideas.

Comúnmente a la dirección se le confunde con el liderazgo o viceversa pero para evitar este tipo de conflictos decimos que *" el liderazgo es la forma*

⁷ Reyes Ponce Agustín. Administración de Empresas, segunda parte . pág. 316.

que asume la autoridad cuando entra en proceso es una actitud psicológica, una cuestión de personalidad y de ejemplo ".⁸

Otra definición sería " *es el arte o el proceso de influir sobre las personas para lograr ... las metas del grupo "*.⁹

En todo tipo de organismo encontramos un líder, pero no necesariamente éste tienen que ser un directivo; lo que convierte a una persona en líder es la disposición de las demás personas a seguirlo, es quien va a ayudar al grupo a obtener mejores resultados. El líder puede ser autócrata, demócrata o liberal.

Lo importante es comprender que el liderazgo posee una serie de componentes que nos van a servir para desempeñarnos en un organismo. Koontz menciona al primer componente como " el poder ", el segundo " la comprensión fundamental de las personas ", y el tercero como " la capacidad de inspirar a los seguidores para que apliquen todas sus habilidades a un proyecto".

Ya que he definido los conceptos que integran la dirección de empresas es conveniente aclarar que éstos interactúan entre sí por medio del clima organizacional que se desarrolla.

Con gente que tenga claro y comprendido lo que quiere lograr y desde luego motivados, la dirección también logrará sus resultados de una forma eficiente.

1.2.6.- Control.

" La evaluación y medición de la ejecución de los planes, con el fin de detectar y prevenir desviaciones, para establecer las medidas correctivas

⁸ Galván Escobedo José, Tratado de Administración general, págs. 163, 173.

⁹ Koontz Harold , Elementos de Administración , pág. 367.

necesarias " ¹⁰ sin duda es el control, ya que Henry Fayol dice que consiste en verificar si todo ocurre de conformidad con el plan adoptado, con las instrucciones emitidas y con los principios establecidos y tiene como fin señalar las debilidades y errores a fin de rectificarlos e impedir que se produzcan nuevamente.

El control se lleva a cabo desde un principio hasta el fin de todas las actividades que se realizan en la empresa, por eso decimos que el control y la planeación van de la mano, en esta etapa del proceso administrativo vamos a confrontar los planes propuestos con los obtenidos.

Esta fase nos va a ayudar a reducir costos, a evaluar las personas, las cosas, los actos y a determinar las causas que originan las desviaciones, entre otras cosas.

Es muy común confundir el control con la auditoría, para esto podemos decir que el control es una herramienta para el desempeño de la auditoría, si bien ésta es el examen de la empresa e incluso el mismo examen para verificar los métodos de control.

Para poder desempeñar eficientemente el control, requerimos de unos lineamientos como lo hemos visto en los demás pasos administrativos, siendo estos:

- 1.- Equilibrio.- a cada grupo debe proporcionarse el grado de control que le corresponde, es decir, es la relación que existe entre la delegación y el control.
- 2.- De los objetivos.- enfocarnos para lograr alcanzar los objetivos preestablecidos.
- 3.- De los estándares.- si no existen estándares no sabremos que es lo que vamos a controlar, es necesario que éstos sean cualitativos y cuantitativos.
- 4.- Oportunidad.- es necesario que se aplique antes de que aparezca el error, de tal manera de tomar medidas preventivas.

¹⁰ Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración , pág. 172.

5.- De las desviaciones.- todas éstas deben de estudiarse de tal manera de conocer sus causas para evitarlas a futuro.

6.- Excepción.- debe aplicarse en todas las actividades a fin de reducir costos y tiempo.

7.- De la función controlada.- es necesario que la persona quien lleva a cabo el control no esté involucrada de manera directa con la actividad a controlar.

Los controles que se llevan a cabo dentro de un organismo por lo regular son:

- a) En el área de producción .- de inventarios, de la producción misma, de tiempos y métodos de operación, de desperdicios.
- b) En la mercadotecnia .- en las ventas, en el precio de los artículos y servicios.
- c) En las finanzas .- el contable, el presupuestal, el de costos, etc.
- d) En los recursos humanos .- en los métodos de reclutamiento, selección, inducción, etc.
- e) En las compras .- control de requisiciones, control de órdenes de compra, control de especificaciones de materiales, etc.
- f) En informática .- el control del manejo de la información mediante sistemas de computación.

El control comprende una serie de factores cuantitativos como cantidad, tiempo y costo; y cualitativos (calidad) Por lo regular el control tiene un tiempo para ser aplicado, a ésta periodicidad la podemos identificar como :

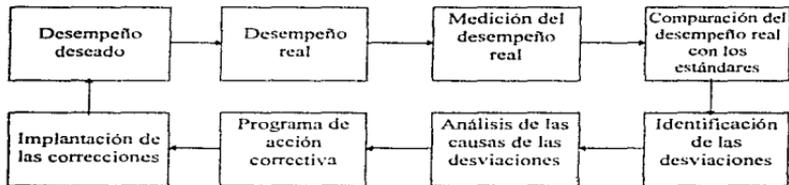
- a) Control preventivo .- es aquel que se efectúa antes de realizar las actividades.
- b) Control simultáneo .- se ejerce de manera paralela a la realización de actividades, como un proceso continuo.
- c) Control correctivo .- se aplica después de haber realizado las actividades planeadas, compara los resultados obtenidos con lo preestablecido.

1.2.6.1.- Etapas del Control.

- **Establecimiento de estándares** .- es decir, son los criterios del desempeño de las actividades administrativas dentro del organismo con el fin de verificar la calidad, el desarrollo del personal, determinar los límites de productividad, examinar la efectividad de las técnicas mercadológicas, etc., los estándares se van a establecer considerando la moral de la empresa, la actitud del personal, experiencias pasadas y en relación con la productividad de la maquinaria, el equipo y los trabajadores entre otras.
- **Medición de resultados** .- ésta fase se lleva a cabo con la finalidad de detectar las desviaciones antes de que éstas ocurran, para poder hacerlo debemos considerar los estándares establecidos con anterioridad, pero recordemos que hay situaciones no tan fáciles de medir, sin embargo otras las podemos medir por ejemplo por piezas producidas, porcentaje de material rechazado, horas máquina - hombre, etc.
- **Corrección de las desviaciones** .- la acción correctiva para integrar las desviaciones en relación con los estándares nos lleva a la utilidad correcta y tangible del control y el establecer un procedimiento de medidas correctivas da lugar a la retroalimentación en donde la información obtenida se sujeta al sistema administrativo; es el punto donde van a interactuar la planeación y el control, es aquí mismo donde se va a observar la eficiencia administrativa organizacional.
- **Retroalimentación**.- la eficacia de ésta etapa depende de la información y del tiempo aplicado, siendo necesario seguir el proceso de una forma continua para obtener los resultados deseados (Figura No.2) .

Así como el control funge como herramienta de la auditoría, éste mismo posee una serie de técnicas o herramientas para poder llevar a cabo su proceso y por medio de éstas se auxilia el administrador para obtener un resultado óptimo en los recursos. Por ejemplo tenemos los presupuestos, los

sistemas computarizados, las gráficas de gantt, los tiempos y movimientos, el camino crítico, la estadística, etc., conceptos con los cuales nos familiarizamos cuando hablamos de la planeación.



CIRCUITO DE RETROALIMENTACION DEL CONTROL ADMINISTRATIVO

Fuente : Koontz y Wehrich, Elementos de Administración, pág. 426.

Figura No. 2

Finalmente si los objetivos y estándares son acordes no tenemos porque contar con un control deficiente, pero al igual no podemos desatender el personal debiendo ser éste armónico a las metas y su comprobación, pues en el tema que nos interesa "el servicio", el ser humano es el factor más importante, pues mediante él vamos a evaluar la efectividad del control y de los sistemas administrativos.

Ya que hemos identificado los pasos para ejecutar la administración en una empresa pasaremos a ver lo que es la auditoria qué se puede realizar en ella para lograr la calidad organizacional.

Capítulo 2

Auditoría Administrativa

2.1.- Concepto.

La auditoría usualmente se ha encaminado hacia el estudio de aspectos financieros y a la corrección de los registros contables, hoy en día los inversionistas, accionistas, entidades públicas y privadas se han interesado en determinar la calidad de la administración, es así como se fomenta la auditoría administrativa.

Debido a la inadecuada asignación de funciones, surgen deficiencias del sistema, carencia de información oportuna y confiable y de la insuficiente protección a los activos de la empresa, es decir, la necesidad de evaluar el desempeño administrativo dentro de las empresas, sus recursos, su aplicación y su dirección.

La Auditoría Administrativa presume examinar las capacidades de un grupo o equipo en cuanto a su eficiencia. Según Leonard W. auditoría administrativa *"es un examen comprensivo y constructivo de la estructura de una empresa, de una institución, una sección del gobierno o cualquier parte de un organismo, en cuanto a sus planes y objetivos, sus métodos y controles, su forma de operación y sus facilidades humanas y físicas".*¹¹

Para Fernández Arena " es la revisión objetiva, metódica y completa de la satisfacción de los objetivos institucionales, con base en los niveles jerárquicos de la empresa, en cuanto a su estructura y a la participación individual de los integrantes de la institución "

Una auditoría administrativa no debe confundirse con una consultoría o servicios de asesoría administrativa, ya que la primera tiene que ver con el desempeño del trabajo en todas las áreas de la organización, estas últimas generalmente van dirigidas a un problema específico (Cuadro No. 6).

Un beneficio de la auditoría administrativa es que los problemas administrativos y las dificultades operacionales que se relacionan con ellos,

¹¹ Fernández Arena, José Antonio. La Auditoría Administrativa, pág. 15.

pueden detectarse antes de que sucedan, en lugar de más tarde, como acontece con la auditoría financiera; otro sería que representa otra herramienta para auxiliar a la organización en el cumplimiento de los objetivos deseados.

Siendo nuestro tema de investigación el servicio en México y sobre todo la eficiencia del servicio al cliente, no podemos pasar desapercibido que la auditoría administrativa es también un servicio que se proporciona a quién lo solicita.

	Servicios Administrativos	Auditorías Administrativas
Propósito :	Auxiliar a la gerencia.	Evaluar a la gerencia.
Orientación :	Hacia una tarea.	Hacia el individuo.
Método :	Diseñado para una tarea específica.	Diseñado para permitir alguna estandarización , como uso de cuestionarios u otros materiales.
Repetición :	Rara vez, limitada a la terminación de la tarea específica.	Frecuente, promueve una evaluación periódica
Objetivo :	Específico.	Hacia lo general o lo específico.

Fuente : Thierauf Robert J., Auditoría Administrativa , pág.20.

Cuadro No. 6

2.2.- Objetivo.

Dentro de los objetivos de la auditoría administrativa encontramos :

- Ayudar a la dirección a lograr una administración más eficaz.

- Descubrir deficiencias e irregularidades en alguna de las partes de la empresa o en toda ella y anotar sus probables soluciones.
- Examinar y valorar los métodos y desempeño en todas las áreas que la componen.
- Observar detenidamente las técnicas administrativas.
- Identificar las áreas problemáticas o improductivas en la ejecución de las operaciones.
- Eliminar trabajo y elementos innecesarios o en su debido caso combinar los elementos con la finalidad de ahorrar tiempo.
- Cambiar el orden de algunas secuencias o personas.
- Simplificar el trabajo.
- Diagnosticar las posibles fallas que padece una empresa.

2.3.- Alcance.

La auditoría administrativa se ha desarrollado en los últimos años como una forma de evaluación efectiva de los sistemas de una organización, requerimos de la intervención de la gerencia bien capacitada en las diferentes áreas funcionales de la empresa, no nadamas refiriéndonos a sus sistemas y procedimientos sino también al factor que nos va a ayudar al funcionamiento de éstas " el elemento humano ".

Cuando nos referimos a la dirección en primera debemos de considerar que es ésta quien solicita la auditoría por lo tanto misma que nos va a apoyar para la obtención de información pertinente, al igual es también quien nos va a guiar para el desarrollo de la auditoría. La auditoría administrativa se ve presente en todas las áreas funcionales de la empresa considerando sus respectivas actividades y sistemas.

Los auditores requieren como parte fundamental para desempeñar bien su función, contar con el apoyo de la gente auditada para obtener información, aclarar dudas respecto de las operaciones revisadas y para prevenir y corregir las desviaciones detectadas en los controles, por tal motivo es fundamental tener un buen trato con todos ellos. De nada servirán los mejores sistemas, procedimientos, equipos de cómputo y todos los recursos con que cuenta la empresa, si el personal responsable de las operaciones no es convencido por el auditor; para ello los auditores solicitan la ayuda de los auditados para que su trabajo sea más completo tomando en consideración que a la gente le disgusta tanto que se realice una auditoría que por tal razón el auditado tiene desde el inicio un rechazo ya que le teme a los cambios; siendo que el primer cambio que se debería implantar es el cambio de mentalidad del individuo ante la presencia de una auditoría administrativa.

2.4.- Importancia.

La auditoría debe de realizarse con la finalidad de aumentar la productividad empresarial, eliminar gastos innecesarios, mejorar la calidad de los productos y sobre todo dar un mejor servicio al cliente.

Si existen una serie de problemas dentro de los organismos, éstos se deben a :

- * El defecto organizacional;
- * El esquema económico desequilibrado (empleo - desempleo);
- * El equipo inadecuado y mal utilizado;
- * Negligencia en el cumplimiento de políticas y reglamentos;
- * Defectuosa planeación de las estrategias empresariales;
- * Incumplimiento de las disposiciones legales;
- * Sistemas y procedimientos ineficaces o técnicamente mal diseñados;

- **Supervisión incompetente y mal balanceada;**
- **Sistemas de información ineficaces; etc.**

Por eso podemos decir que para detectar estos problemas que afectan a la organización sin importar su tamaño o giro se ha creado una herramienta que permite analizar cada una de sus partes que la integran llamada " auditoría administrativa ".

Sin embargo continuamente nos hacemos la pregunta ¿ cada cuándo se debe realizar una auditoría administrativa ?, para esto nos encontramos con la respuesta de que la frecuencia con que se realiza una auditoría administrativa está en función de los cambios que se puedan dar dentro del organismo, pero para organizaciones relativamente estables, la frecuencia de la auditoría puede ser cada dos años y en ningún caso se puede permitir que exceda de tres años, debido a la inestabilidad política, económica y social.

2.5.- Proceso.

Para que se pueda llevar a cabo una auditoría debe de existir un plan inicial o una serie de planes y objetivos a ser evaluados.

Antes de poder llevar a cabo el proceso de la auditoría debemos hacer un análisis preliminar en donde nos vamos ha hacer preguntas tales como :

1. ¿ Cuáles son los elementos de mayor importancia que hay que examinar y evaluar en ésta función ?.
2. ¿ Por qué es necesario estudiar cada uno de los elementos ?.
3. ¿ Hasta dónde debe llegar el estudio ?.
4. ¿Cuándo habrá de realizarse la auditoría para obtener resultados óptimos?.

La elaboración de procesos de mejoramiento constantes es con el fin de eliminar trabajos innecesarios, mejorar la secuencia operativa tratando de evitar desperdicios, establecer las mejores decisiones y sobre todo comparar costos contra beneficios.

2.5.1.- Examen de la Empresa.

El objetivo principal de ésta parte del proceso es recabar toda la información que pueda ser de utilidad para conocer la situación administrativa a estudiar o mejor dicho revisar las áreas de la empresa; de dónde a dónde queremos llevar a cabo nuestro examen, identificando las funciones generales y específicas que la integran y desde luego segmentando todas y cada una de éstas áreas. Ya que tenemos determinadas las áreas es necesario profundizar en los detalles para poder llegar al fondo de las cosas.

De cada una de las áreas debemos de analizar los conceptos básicos de los cuales hablamos en la planeación, es decir, planes, objetivos, políticas, sistemas, métodos de control, recursos disponibles, estándares y normas de ejecución para cada operación.

El examen se va a llevar a cabo mediante la aplicación de herramientas administrativas con el fin de conseguir la información necesaria; dentro de dichos instrumentos encontramos: el cuestionario aplicado a las diferentes áreas, la encuesta, entrevistas con funcionarios para obtener información sobre políticas generales de la empresa, entrevistas con el cliente, visitas a las instalaciones, observación de las operaciones, organigramas, manuales, diagramas de flujo, cartas de actividades y documentos en general.

El objetivo primordial para emplear un cuestionario es la necesidad de descubrir las deficiencias en las operaciones desempeñadas por la planeación, organización, dirección y control con el fin de hacer recomendaciones para resolver las dificultades administrativas y operativas.

Cabe aludir que es preciso notificar de antemano a las personas que van a ser entrevistadas con el fin de que tengan a la mano toda la documentación requerida.

Así como se basa en entrevistas, cuestionarios, diagramas de flujo, manuales, organigramas, etc., también considera la observación directa que se basa en el juicio o criterio del investigador ; por ejemplo en el caso de los servicios proporcionados por un restaurante observamos la actitud del cliente, la decoración, los muebles, la atención por parte del personal, etc.

2.5.2.- Evaluación de Factores.

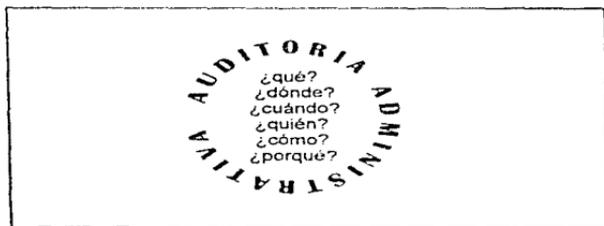
Después de haber obtenido la información vamos a valorarla mediante un estudio analítico . En ésta parte del proceso vamos a estimar temas tales como el panorama económico de la empresa, el cumplimiento de controles en torno a lo planeado por medio del estudio de tiempos, las causas de las variaciones en caso de que existan y proponer alternativas de solución. La utilización correcta de los recursos y los métodos adecuados de trabajo son también parte de la importancia de la evaluación de los factores de estudio.

Para desempeñar eficientemente esta labor vamos a necesitar contestar una serie de preguntas (Figura No. 3) tales como :

- ¿ Qué se hace ?, ¿ Porque se hace ?, ¿ Es necesario hacerlo ?;
- ¿ Dónde se hace ?, ¿ Porque se hace ahí ?, ¿ Es necesario hacerlo ahí ?;
- ¿ Cuándo se hace ?, ¿ Porque se hace en ese momento ?;
- ¿ Quién lo hace ?, ¿ Es indispensable que lo haga esa persona ?;
- ¿ Cómo lo hace ?, ¿ Porque lo hace así ?, ¿ Es preciso que se haga de ese modo ?.

Por otro lado debemos considerar un procedimiento para poder llevar a cabo dicha evaluación, pudiendo ser éste el siguiente :

- ⇒ Estudio de los elementos y obtención de datos históricos de la empresa y su medio ambiente.
- ⇒ Diagnóstico detallado de la empresa.
- ⇒ Distinguir fines y propósitos.
- ⇒ Encontrar deficiencias y consecuencias de cada función.
- ⇒ Realizar un arqueo de cada función específica para llegar a lo general.
- ⇒ Llevar a cabo un estudio de la eficiencia de cada función considerando su importancia.
- ⇒ Buscar problemas a profundidad y definir sus posibles causas.



Fuente : Elaborado de la necesidad de la simplificación de las interrogantes de la auditoria administrativa.

Figura No. 3

Si hablamos de evaluación es necesario recordar lo que dijo el físico británico Lord Kelvin al respecto " *Si se puede medir aquello de lo que se habla y expresarlo en números, se podrá tener un conocimiento adecuado acerca de esa materia ; pero si no es posible cuantificarlo, ese conocimiento será de un tipo deficiente e insatisfactorio* ".¹²

Específicamente se consideran cuatro pasos para lograr la evaluación de la eficiencia :

- 1.- *Ponderación de funciones* .- es el grado de importancia que se le da a cada una de las funciones organizacionales.
- 2.- *Determinación de los factores a evaluar* .- se refiere al grado de cumplimiento de objetivos, políticas, estructura, estándares de operación.
- 3.- *Asignación de valores cuantitativos de los factores* .- es el paso donde se le asigna un porcentaje a cada una de las áreas a evaluar con la finalidad de medir la eficiencia de cada una de ellas, posteriormente se distribuye una puntuación a cada una de las funciones de dicha área.
- 4.- *Determinación de grados* .- es conveniente obtener un valor cualitativo para determinar el grado de deficiencia o eficiencia en las actividades que se realizan, considerando así una apreciación desde excelente hasta muy mal.

2.5.3.- Presentación del Informe y su Discusión.

Ya que hemos analizado la información llegamos a la cúspide de la auditoría "el informe", dicho informe debe ser elaborado de tal modo que suministre un equilibrio adecuado entre claridad y brevedad, además de que los diversos hechos o problemas deben de presentarse de acuerdo a su importancia.

¹² Fernández Arena, José Antonio. La Auditoría Administrativa, pág. 21.

Las cosas deben de ser tan profundas a tal grado que se llegue a la discusión pero sin olvidar que éste término implica aplicación de diversos criterios de una forma razonada y no un pleito. Por eso se puede mencionar que la discusión implica:

- a) El aspecto verbal de conceptos sobresalientes.
- b) Informe escrito de hallazgos y recomendaciones.
- c) Informe final :
 - * Alcance y propósito de la auditoría realizada.
 - * Aspectos primordiales.
 - * Problemas detectados.
 - * Presentación de alternativas de solución.
 - * Recomendaciones estableciendo un análisis de costo - beneficio.

2.5.4.- Persecución.

Debemos de ver que los esfuerzos que culminaron con un reporte de la auditoría no vayan a dar al archivo muerto sin mayores trámites.

Si consideramos que no existen organizaciones estáticas llegamos a la conclusión que requerimos de cambios frecuentes al mismo tiempo que debemos de ser constantes en las alternativas de solución llevando a cabo una retroalimentación en el proceso.

2.6.- El Papel del auditor.

Una fuente importante para integrar los elementos de la empresa es el auditor, quien se va a encarga de verificar la calidad de los individuos, de los

puestos, de los procesos, de las funciones organizacionales y de la influencia de los factores externos como son los proveedores, la competencia y el mercado. Así mismo deberá cuidar y estudiar las posibilidades de un desempeño mejor.

El auditor busca lo que es ineficiente e ineficaz y posteriormente comenta las observaciones con los responsables de las áreas revisadas.

El buen auditor juzga que la necesidad de evaluar la administración es primordial en las organizaciones de todos tipos y tamaños, sin embargo se encuentra una serie de obstáculos para obtener la información debido a que el personal no considera a la auditoría como un apoyo para mejorar la eficiencia. Para dar una imagen positiva y de prestigio el auditor interno debe valerse únicamente de su calidad profesional, apoyado en una actitud positiva y conocimientos adecuados y así eliminar las malas opiniones que muchos jefes o gerentes tienen de éste. Al igual es muy importante que el auditor actúe con tacto y diplomacia todo el tiempo.

Para poder desempeñar el papel de auditor se requiere de una serie de habilidades :

- Técnica .-** Radica en el conocimiento de los principios de control, de administración y la capacidad de analizar las actividades.
- Interpersonal .-** Depende de la habilidad para tratar a la gente y del conocimiento de sus necesidades.
- Conceptual .-** Consiste en la habilidad para relacionar las actividades auditadas con los objetivos de la entidad.

Cuando se lleva a cabo una auditoria existe una serie de discrepancias por parte del personal, tales como el temor a las criticas derivadas de la auditoria, el temor a los cambios en los hábitos de trabajo debido al examen realizado por parte de los supervisores (Cuadro No. 7) debido a las deficiencias encontradas. Así el elemento humano surge como el factor más importante al emprender una auditoría administrativa.

EVOLUCION DE LA SUPERVISION

**Supervisores del pasado
1970 - 1980**

**Supervisores actuales
1990 - 1994**

**Supervisores del futuro
1995 - 2000**

**Autoritarios
Capataces
Yo mando; tu trabaja
Amenazaban
Tenían preferidos
Obligaban a trabajar y no a pensar**

**Abiertos
Conocimientos de la calidad
Escuchan
Receptivos a las ideas
Estilo participativo
Comunicación en dos direcciones**

**Facilitadores
Formadores de equipo
Auxilian al equipo
Motivador de equipo
Entrenadores
Preguntan y escuchan atentamente la totalidad de la respuesta**

**No retroalimentaban
No conocían el trabajo**

**Permiten mayor independencia
Mejor entrenados en la especialidad que dirigen**

**Alentadores
Pueden sustituir a otro miembro del equipo
Aconsejan cuando son consultados**

**Sabían todas las respuestas
Control exagerado
Comunicaban en un solo sentido
Orientados a la tarea estilo preferido : El Directivo
Daban órdenes**

Comprensivos, motivan al personal

**Suministran los recursos
Creativos
Agente de cambio
Usan la información con sistemas de cómputo
Comparten la fijación de objetivos y la toma de decisiones
Otorgan poder**

Fuente : Revista Adminstrate - Hoy , No. 17 Septiembre de 1995 , pág. 23

Cuadro No. 7

Nota : Los auditores no siempre comparten la fijación de objetivos y la toma de decisiones, así como el otorgamiento de poder, más bien, esto sería de manera staff.

Capítulo 3

La Empresa y el Empresario

3.1.- La importancia de la empresa.

La empresa nace con las necesidades de la sociedad y con los cambios tecnológicos, económicos, políticos, que van surgiendo día con día. Decimos que para que una empresa exista y funcione eficientemente debe de ser administrada, encontrando así la relación entre la administración y la empresa. El hablar de empresas es un tema muy amplio, pues abarca gran número de características, elementos, clasificaciones, etc.; pero en esencia el hecho de hablar de ellas considera diferentes factores tales como el político, económico, jurídico, fiscal y social.

Las empresas de hoy en día deben protegerse de no caer en la monotonía, es decir, realizar constantemente cambios en las estructuras de administración mediante sus sistemas, sus técnicas y herramientas administrativas con el fin de dar respuesta a los mercados que cambian tan rápida e inesperadamente.

La empresa de no mantenerse al margen de los cambios nacionales e internacionales que se presentan es probable que se quede rezagada, pero para evitar que esto suceda y que la empresa tenga éxito debe cubrir cuatro funciones muy importantes; la flexibilidad, la innovación, la calidad y el servicio, siendo que éstos conceptos contribuyen al bienestar de nuestro país, ya que la economía está en manos de nuestras empresas, requerimos de la eficiencia organizacional.

3.2.- Concepto.

A la empresa se le considera como un grupo social integrado de capital y trabajo, se le juzga como una entidad de producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades del mercado.

Más teóricamente podríamos decir que empresa " es la unidad económico - social en la que el capital, el trabajo y la dirección se coordinan para lograr una producción " que responda a los requerimientos del medio humano en la que la propia empresa actúa".¹³

Empresa es una unidad que está formada por varios elementos que interactúan entre sí para desempeñar su función; se dice que es una unidad social porque está compuesta de individuos y es una unidad económica porque sus recursos materiales se expresan en valores económicos.

3.3.- Objetivo.

Si hablamos que todo sistema necesita fundamentar su existencia, la empresa requiere cubrir una serie de valores u objetivos como son :

- Obtener utilidades.
- Elaborar productos y servicios de calidad para satisfacer al consumidor.
- Crear fuentes de trabajo así como el buen trato a su personal.
- Cumplir con las tasas tributarias.
- Ayudar al crecimiento y desarrollo económico del país.
- Conservar la ecología de la región, evitando la contaminación ambiental.
- Aplicar nuevas tecnologías para la eficiencia organizacional.
- El pago de un dividendo a los inversionistas.
- Liquidación de intereses a sus acreedores.
- Reinversión de las utilidades, etc.

¹³ Nota : A la empresa se le considera de producción, pero es conveniente mencionar la importancia de las empresas comerciales y de servicios.

¹³ Mercado, Salvador. Administración Aplicada, pág. 33.

3.4.- Clasificación.

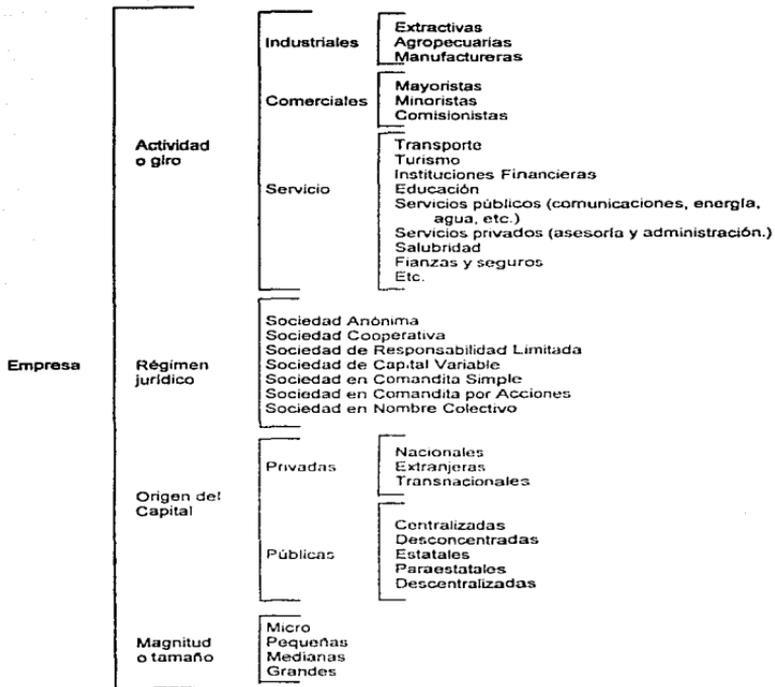
Así como surge la empresa, surge la necesidad de agruparlas (Cuadro No. 8) dependiendo de la similitud de sus funciones, y posteriormente la de asociar las empresas de la misma rama a una cámara de comercio. Si habláramos detalladamente de la agrupación de las empresas nos encontraríamos en un dilema, por lo cual me limitaré a hablar de ellas en forma concreta.

Si bien vemos que en la actualidad se le ha dado mayor importancia a las empresas por su magnitud, pues el 98% de ellas son micro.

3.5.- Funciones Básicas.

Toda la serie de actividades que realiza una empresa, las plasmamos en áreas, departamentos o divisiones con labores similares, dentro de las más comunes encontramos las áreas de producción, mercadotecnia, finanzas y recursos humanos, sin pasar desapercibido que se les conocen también con otros nombres, tales como manufactura, ventas, administrativo y relaciones humanas respectivamente. Aunque bien sabemos que las áreas de actividad de una organización a otra tienen gran variación, es necesario hacer referencia de las actividades más comunes. (Cuadro No. 9)

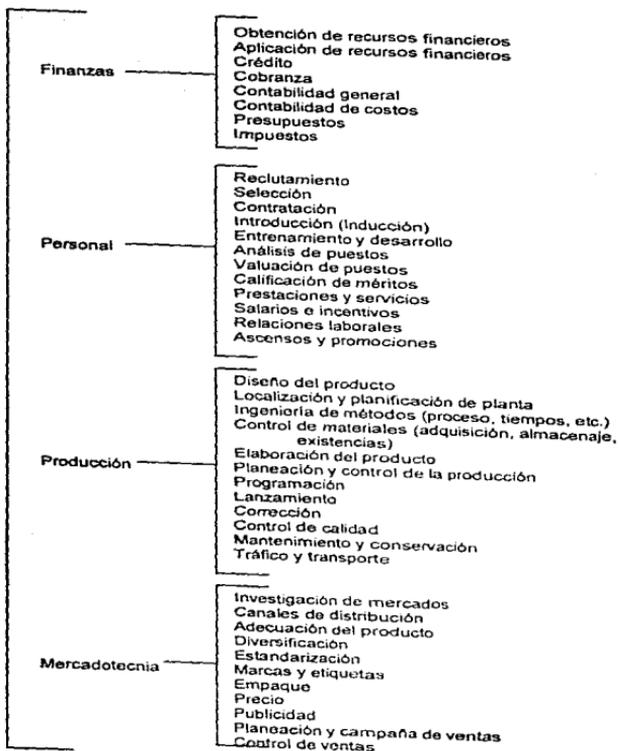
Debido a las necesidades que se van presentando en las organizaciones otros autores incluyen como funciones básicas al departamento de compras, adquisiciones y abastecimientos y por otra parte al departamento de informática; considerando así fuentes de suministro, compras nacionales e internacionales, control de calidad de materiales directos, cotizaciones, facturación; y el manejo de programas y sistemas apoyados en herramientas tecnológicas, tales como las computadoras respectivamente.



Fuente : Münch Galindo Lourdes, Fundamentos de Administración, pág. 48.

Cuadro No.8

Áreas Funcionales



Fuente : Alvarez Anguiano Jorge, Apuntes de Auditoría Administrativa.

Cuadro No.9

3.6.- Recursos.

La eficacia de una empresa cualquiera que sea su índole y su tipo no puede medirse sólo por las utilidades que obtienen, necesariamente tiene que determinarse por la relación que existe entre los elementos de que dispone y los resultados que produce en bienes y servicios. Por eso decimos que una empresa pueda desarrollar su función mediante sus recursos materiales, técnicos, humanos, financieros y como mencionaba en el capítulo uno, no olvidemos el recurso "tiempo", que coordinados lograrán la eficiencia organizacional.

La clave en las empresas es optimizar los recursos y hacerlos más rentables, pues éstos necesitan de indicadores como son rentabilidad, liquidez y productividad para salir adelante.

En la planeación es necesario determinar la cantidad de cada uno de los recursos, verificar si éstos se pueden generar o adquirir, y cómo se puede lograr esto.

Si hablamos de los recursos materiales manifestaríamos la presencia de bienes tangibles como son edificios, terrenos, maquinaria, equipo, herramientas, materia prima, etc., pero cuando hablamos de recursos técnicos hacemos mención de una serie de sistemas y fórmulas para poder desempeñar las funciones para la cual fue creada la empresa. Mismos recursos que van a coadyuvar a proporcionar un mejor servicio.

Cuando hablamos de una organización no olvidemos que el factor humano es imprescindible en ella para lograr el desempeño de los demás recursos, pues es quién va a comprar los materiales, quién va a implantar los sistemas de producción y quién nos va a financiar. Al asignar el personal debemos de tomar en cuenta el número de personas que tenemos para realizar una tarea, cómo debemos de distribuirlo, qué clase de capacitación y entrenamiento requiere, cómo se deben diseñar las tareas a fin de aumentar la

productividad y cómo desarrollar el ambiente de trabajo a fin de que cada persona se motive, etc. De éste elemento va a depender el éxito o fracaso de una empresa ya que cada individuo es una unidad productiva más.

Haciendo referencia a recursos financieros decimos que estos requieren de la habilidad de pronosticar la posición financiera de la empresa conforme a una gran variedad de tendencias políticas y ambientales pudiendo ser posible determinar el superávit o déficit de dinero en una empresa.

Y llegando al factor tiempo, decimos que es un ingrediente esencial del desarrollo y funcionamiento de la organización. Determinar lo que debe hacerse implica decidir cuándo y dentro de qué límites de tiempo deben efectuarse las actividades, pues no hay que olvidar que el tiempo está en función de nuestros objetivos y planes.

Un problema muy grave que se da con frecuencia y que es necesario corregir es la mala administración del tiempo, debemos de administrarnos con relación al reloj ya que existen muchos desperdiciadores del tiempo que contribuyen a la deficiencia organizacional en las empresas y en las personas.

El secreto de la buena administración del tiempo es hacer las cosas correctamente desde la primera vez, pues cuando " resolvemos " un problema, pero no eliminamos la causa que lo originó es muy probable que éste se vuelva a presentar, hasta que no se tomen medidas necesarias para eliminarlo.

3.7.- La Empresa en México.

México atraviesa actualmente por una etapa de dificultades económicas, políticas y sociales, despidos masivos de personal, baja productividad, los altos costos de producción, la tecnología obsoleta, el desperdicio de la capacidad instalada, la competencia extranjera y nacional, el desempleo, etc., pero ya que el tema de nuestro interés es la empresa de servicios mencionamos que los

problemas que le aquejan son la falta de modernización, de cultura en el servicio prestado al cliente, la falta de capacitación del personal y la competencia, entre otros.

Anteriormente las empresas se preocupaban por la entrega de un producto tangible al consumidor, hoy en día la preocupación es del servicio que se va a proporcionar. De ello volvemos a reiterar la importancia del conocimiento y dejar en segundo plano la mano de obra barata y las materias primas.

Muchos de los problemas de la pequeña y mediana empresa se deben a la aplicación deficiente de la administración, al desconocimiento de técnicas para su corrección o prevención, pero también en gran medida a factores externos que impiden un equilibrio (Figura No. 4) .

Las instituciones deben de progresar e ir al ritmo del tiempo, el viejo sistema debe de ser sustituido por uno nuevo, pues no podemos resolver nuestros problemas con ideologías pasadas.

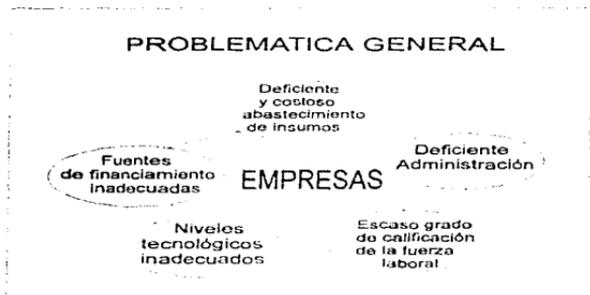
Mencionando así entre otros algunos de los factores que limitan el desarrollo empresarial :

- * Baja productividad,
- * Deficiencias en el manejo de sistemas de administración moderna,
- * Implantación deficiente de métodos de calidad,
- * Insuficiencia en la red de comunicaciones,
- * Limitada capacidad financiera,
- * Baja capacitación de mano de obra,
- * Carencia de información, etc.

Lo que al empresario le preocupa es obtener ganancias, no se preocupa por los aspectos administrativos, no evalúa avances o estancamientos, no se pone a analizar las causas de los problemas, sólo conoce los síntomas y les pone remedio, el cual acentúa aún más el problema, va solucionando conflictos

en cuanto aparecen sin considerar los efectos que ya ha provocado y provocará.

Primero se debe educar al empresario, formarle una cultura administrativa para así poder mantener un nivel homogéneo en la estructura empresarial del país y poder decir " México avanza " pero a través de resultados, no como simples frases de propaganda.



Fuente : Revista Adminstrate - Hoy No. 18, pág. 24

Figura No. 4

Las empresas deben afrontar los cambios propiciados por el entorno anticipándose a cualquier contingencia y respondiendo a las exigencias futuras. El mundo cambia tan de prisa en aspectos económicos, políticos y sociales que el cambio de los valores y prioridades de las personas se da de la misma forma, modificando así el comportamiento de la empresa y del consumidor. Dichos cambios han convencido a las organizaciones de que es necesario que cambien su forma de pensar y de actuar, aplicando así el termino " calidad " y " excelencia ".

Dentro de los cambios que presenciamos encontramos: tecnológicos, rapidez de comunicaciones en las transacciones comerciales, velocidad de almacenamiento y procesamiento de la información, apertura comercial (productos básicos traídos del exterior), descentralización, etc., a ésta última se le da gran importancia debido a que en un momento dado llegará al extremo de permitir a muchas personas trabajar en casa, sin necesidad de ir todos los días a una oficina o fábrica, obteniendo beneficios tales como la reducción de costos de mantenimiento, la satisfacción de los empleados, menor tensión del trabajador al trasladarse de su casa al trabajo y desde luego la disminución de la contaminación.

Aunque todo proceso orientado al cambio conlleva dentro de sí la resistencia al mismo y prevalece la costumbre, se debe buscar la forma de que los recursos de la organización encuentren su lugar y su función de modo que se logre alcanzar las metas organizacionales y personales.

3.7.1.- El Sector Servicios en la Economía.

Debido a la compleja estructura de la economía mexicana, el empresario no puede tener una empresa sólida o totalmente " sana " frente a factores como inflación, salarios, alza de precios, impuestos cada vez mayores que impiden el avance de la empresa conjuntamente con la economía, etc.

Si nos regresamos algunos años y ejemplificamos el sector servicios podemos observar su evolución de la siguiente manera :

Sexenio	Crecimiento %	Participación en el PIB %
Luis Echeverría Álvarez (1970 - 1976)	5.1	54.4
José López Portillo (1976 - 1982)	5.3	55.0
Miguel de la Madrid H (1982 - 1988)	- 0.1	57.5
Carlos Salinas de Gortari (1988 - 1994)	2.8	61.0

Fuente : Méndez Morales, José Silvestre. Obra Citada, elaborado con datos de INEGI ,
 Estadísticas Históricas de México, Tomo I , México, INEGI, 1991.
 Banco de México, Informes Anuales , México, Banco de México, 1992, 1993,1994.

Cuadro No. 10

En el presente cuadro podemos observar que en los sexenios del presidente Echeverría y López Portillo existe un índice alto de crecimiento, sin embargo, éste decrece en el sexenio de Miguel de la Madrid y tratando de recuperarse con Salinas de Gortari, pero para ello también podemos observar que a pesar de que su crecimiento no ha sido elevado en éste último sexenio, ha aumentado a un 61% su participación en el PIB.

Hoy en día existe un alto grado de incertidumbre en las empresas mexicanas, quienes engloban la economía nacional, si logramos la reestructuración empresarial lograremos el crecimiento y la mejora de la actividad económica de México.

Como resultados del primer bimestre de este año en el sector servicios, y específicamente en la división de comercio, restaurantes y hoteles encontramos como participación del producto interno bruto :

PRODUCTO INTERNO BRUTO					
Var. % respecto al mismo periodo del año anterior					
DIVISIONES	1995				ANUAL
	I	II	III	IV	
Agropec. silv. y pesca	-2.4	-14.7	0.6	2.0	-3.8
Industria	-1.0	-11.3	-11.2	-10.7	-8.0
Minería	-0.1	0.1	0.7	-3.4	-0.7
Manufacturas	0.2	-11.0	-9.2	-5.5	-6.4
Construcción	-8.2	-23.5	-30.2	-25.6	-22.0
Electricidad	6.8	3.0	1.4	1.6	3.1
Servicios	-0.4	-9.5	-10.5	-5.3	-6.8
Comerc. Restaur. y hoteles.	4.3	-21.3	-19.2	-12.5	-14.4
Comunicac. trans	4.6	-3.5	-4.5	-4.0	-1.9
Financieros	4.0	0.4	-1.1	-1.5	0.4
Sociales y pers.	0.3	-1.5	-4.6	-4.0	-2.4
TOTAL	-0.8	-10.5	-9.6	-6.6	-6.9

Fuente: El Economista, viernes 1 de marzo de 1996, elaborado con datos de INEGI, SHCP y Banco de México.

Cuadro No. 11

Y ya que hemos analizado la problemática empresarial actual es necesario mencionar que para que una empresa pueda subsistir requiere identificar sus fuerzas y debilidades, conocer el mercado y la competencia, esclarecer sus objetivos, establecer estrategias de crecimiento, disminuir gastos, asegurar ventas futuras, reducir las deudas, estimular el ahorro empresarial, impulsar la productividad, proporcionar un mejor servicio, tener una estructura organizacional adecuada, seleccionar adecuadamente a su personal y sobre todo ser capaces de competir.

3.8.- El Empresario de Hoy y de Mañana.

El hecho de manejar un negocio no es difícil si se cuenta con los conocimientos, principalmente los relacionados con la empresa y posteriormente con el medio ambiente externo, así como los elementos necesarios, tales como la fijación de objetivos, la coordinación de las actividades, la selección y aplicación adecuada de los recursos y sobre todo la capacidad para que el factor humano trabaje en armonía.

México requiere en éste momento de administradores profesionales, pues cuántas empresas existen donde el propietario es también el administrador sin tener el conocimiento apropiado para desempeñar el cargo. Para que un empresario desarrolle bien su función debe de contar no nadamas con una serie de conocimientos administrativos sino también debe tener una visión panorámica de los objetivos y de cómo llegar a ellos, es decir, con que medios o recursos logrará obtener los resultados deseados.

Dentro del perfil del ejecutivo en la actualidad en México según la revista "Expansión" de julio de 1996, encontramos las siguientes características :

Hombres	99%	Ingenieros	55%
Edad Promedio	44 años	Hablan inglés	86%
Mexicanos	91 %	Estudiado en el extranjero	62%
Con estudios profesionales	96%	Trabajado fuera de México	33%

Según Reyes Ponce el empresario debe de contar con una serie de características o bases para realizar su función, mencionando la asunción de riesgos, la creatividad e innovación, la decisión sobre las funciones, la designación de funcionarios, la delegación, la fijación de objetivos, el control y la aprobación.

Si hablamos anteriormente que en México como en todo el mundo existen una serie de cambios constantes también deberíamos hablar del cambio en las personas, visualizar el futuro ejecutivo (Cuadro No. 12).

Actual Ejecutivo	Futuro Ejecutivo
1.- Liderazgo	Liderazgo
2.- Integridad	Habilidad para organizar y planificar
3.- Dinamismo	Formación profesional y académica
4.- Habilidad mental	Tolerancia a la incertidumbre
5.- Habilidad para organizar y planificar	Creatividad
6.- Formación profesional y académica	Dinamismo
7.- Tolerancia a la incertidumbre	Afán de logro
8.- Creatividad	Integridad
9.- Habilidad para tomar decisiones	Habilidad mental
10.- Afán de logro	Habilidad para tomar decisiones
11.- Profesionalismo	Profesionalismo

Fuente : Revista Expansión, julio 17 1996, pág.50.

Cuadro No. 12

3.8.1.- Cambios que debe enfrentar el ejecutivo.

El empresario debe concentrarse en servir al cliente y sobre todo debe anticiparse a los constantes cambios por lo cual requiere poseer una serie de habilidades como son la creatividad, innovación, perspicacia, sensibilidad, comunicación empática, visión, flexibilidad, imaginación, ingenio, curiosidad, espíritu analítico y sintético, versatilidad, sinergia, direccionalidad, liderazgo, confianza, interdependencia, invención, constancia, aptitud positiva, originalidad, espíritu constructivo, autocrítica, perseverancia, afán de mejoría permanente, sentido común, dominio de otros idiomas, buen juicio, interacción

con computadoras y sistemas, fomento a la capacitación, fomento a la competitividad, responsabilidad social, habilidad para negociar y un sin fin de características.

Ya que el directivo debe dirigir personas, administrar procesos y planear estratégicamente y así como posee una serie de habilidades también cuenta con una lista de cualidades en las que encontramos puntualidad, criterio, cortesía, orden, presentación, amabilidad, seriedad, iniciativa, paciencia, personalidad, seguridad, madurez, disciplina, imaginación, honestidad, ambición, adaptabilidad, discreción, decisión, interés, responsabilidad, disponibilidad, etc.

Los responsables de la dirección de empresas tienen entre sus deberes la lectura y reflexión de los movimientos internos y externos para detectar oportunidades y amenazas, necesitamos de una administración profesional para avanzar en el desarrollo empresarial y no enfrentarnos a contrariedades como las mencionadas anteriormente.

Los principales cambios que deberá realizar el ejecutivo para enfrentar un entorno competitivo son :

- ⇒ Fomentar la administración.
- ⇒ Confortar aptitudes de liderazgo.
- ⇒ Adquirir experiencia y preparación en el extranjero.
- ⇒ Impulsar la cultura de calidad y servicio.
- ⇒ Comprometerse con la empresa.
- ⇒ Promover la apertura al cambio.
- ⇒ Empujar el intercambio de experiencias con otras culturas.
- ⇒ Fortalecer el compromiso con sus valores éticos.
- ⇒ Recibir capacitación constante con la finalidad de estar actualizado en nuevos métodos, técnicas, sistemas.

* Fuente : Revista " Expansión " Julio de 1996, pág. 53.

Capítulo 4

La Calidad del Servicio

4.1.- La Calidad de las Empresas.

Las empresas de México desde hace mucho tiempo padecen un grave problema; el abandono de los métodos de control de calidad, lo que ahora se entiende como única solución para alcanzar la productividad, la calidad total y la eficiencia en los servicios.

Las empresas se encuentran envueltas en un dilema " la calidad del servicio ", y muchas veces éste se debe a la falta de educación, pero cuando decimos educación no sólo hablamos de adquirir conocimientos técnicos y /o administrativos sobre control de calidad, sino principalmente para cambiar mentalidades y conceptualizar correctamente la calidad, pues ya que hoy día ésta no es lo más importante, " es lo único ". es por eso que las empresas se han visto obligadas a aplicar programas para mejorar la calidad.

Cuando hablamos de calidad por lo regular siempre nos referimos al producto y dejamos en segundo término al servicio, sin considerar que toda empresa produzca bienes tangibles o intangibles siempre va acompañada del servicio; es así como la calidad pasa a formar parte del grupo de los servicios después de haber sido la base de la producción.

Como consecuencia de no llevar a cabo correctamente la calidad las empresas incurren en una serie de costos como son las reparaciones en garantía, devoluciones de productos, reelaboración de los mismos y quejas de los clientes, entre otros, pues la alta calidad sera el precio de entrada a un mercado.

Instituyendo un proceso de mejora continua de la calidad, las empresas pueden mejorar su competitividad y su rentabilidad, aumentar la satisfacción del cliente y aumentar la motivación de los trabajadores, entre otras.

4.2.- Concepto de Calidad.

Hay veces que nos llenamos de conceptos sin lograr entender su significado, la calidad es algo tan sencillo como decir " *es el cumplimiento de los requerimientos* " ¹⁴, siendo éstos las características solicitadas por el cliente, es tan sólo el hecho de satisfacer al cliente, proporcionándole productos y servicios que cubran sus expectativas de uso .

La calidad protege al consumidor de recibir malos productos y/o servicios, y a la vez mejora la imagen de la empresa, ahorra dinero y sobre todo se tienen clientes satisfechos.

Calidad es una de las palabras clave de la competitividad de los noventa, es la llave del éxito de una empresa, sin ésta la empresa permanecería en el agujero, pues el éxito suele exigir un cambio de cultura en toda organización. Aparte de que pueda mejorar su competitividad y rentabilidad, aumenta la satisfacción del cliente, la motivación de los trabajadores y reduce costos. La calidad es el hecho de ofrecer algo más que la competencia, reducir costos y bajar precios.

Bien concluimos que el concepto de calidad se encuentra inmerso por todas partes, pero si no sabemos como llevarla a cabo resulta ser una palabra sin importancia.

Cuando hablamos de calidad nos encontramos con la presencia de una gran variedad de autores que nos presentan sus teorías de calidad, por mencionar algunos encontramos a :

¹⁴ Colunga Dávila, Carlos. La Calidad en el Servicio. pág. 18.

Autor	Teoría
Philip B. Crosby William Edwards Deming Joseph M. Juran Kaoru Ishikawa Armand V. Feigenbaum	Cero defectos Reacción en cadena Trilogía (planificación, control y mejora) Círculos de control Control total de la calidad

Fuente : Elaborado considerando las teorías de la calidad.

Cuadro No. 13

El estudio de las teorías de calidad se hace con la finalidad de conocer sus características y llevarlas al entorno de los servicios. Cada uno de éstos autores de la calidad han desarrollado conceptos y metodologías de calidad que han contribuido en la gestión de calidad en las empresas, sería muy complejo hacer una amplia descripción de sus aportaciones de cada uno, por eso nos limitaremos a hablar de los aspectos más relevantes, considerando el gran impacto que tienen en la calidad del servicio y dejando a criterio las características de cada empresa con la finalidad de adecuarlas a sus necesidades.

4.3.- La Calidad según :

4.3.1.- Philip B. Crosby.

Crosby es quien origina el concepto " cero defectos ", su objetivo es buscar la mejora de la rentabilidad del negocio a través del mejoramiento de calidad, mediante una filosofía que consta de cuatro fundamentos (definición de

calidad, sistema, estándar de desempeño y medición) y una metodología de catorce pasos:

- * 1.- Compromiso de la Dirección para mejorar la calidad.*
- 2.- Equipo de mejoramiento de la calidad.*
- 3.- Medición de la calidad en toda la organización.*
- 4.- Evaluación del costo de la calidad.*
- 5.- Conciencia de la calidad por parte de todos los trabajadores.*
- 6.- Implantación de medidas correctivas.*
- 7.- Establecer un comité para el programa cero defectos.*
- 8.- Entrenamiento de los supervisores o capacitación de los empleados.*
- 9.- Día de cero defectos.*
- 10.- Establecimiento de objetivos para las mejoras.*
- 11.- Eliminación de la causa de errores.*
- 12.- Reconocimiento de las personas que realizan aportaciones destacadas.*
- 13.- Reuniones de consejos que se encargan de mejorar la calidad.*
- 14.- Hacerlo de nuevo, volver a empezar. " 15*

El concepto de " cero defectos " implica una mejora continua, hacerlo bien desde la primera vez, la corrección y lo prevención, entre otras. Si consideramos que los defectos provienen de la falta de conocimientos, elementos y atención, entonces debemos de tomar en cuenta que requerimos de la introducción de nuevos sistemas, capacitación del personal y de una buena supervisión para poder llevar a cabo la calidad.

Para eliminar las fallas existentes dentro de la organización Crosby recomienda lo que se le conoce como la vacuna de calidad, la cual consiste en tres puntos fundamentales, la decisión de la dirección, la educación de los empleados y la implantación de programas.

¹⁵ Munro - Faure, Lesley y Malcom. La Calidad Total en Acción. pág. 355,356.

4.3.2.- William Edwards Deming.

El Dr. Deming siempre tiene como base el concepto del cambio, pues él dice que las cosas tienen que cambiar, y eso lo vemos día con día, debemos de tomar en cuenta de que las cosas ya no son como antes, cada vez existen más necesidades, más deseos, más problemas que debemos de solucionar, y cómo ... viviendo en el cambio, vivir en la realidad, vivir hoy para estar preparados para mañana.

Siendo W. E. Deming un hombre de gran importancia para los japoneses ya que por medio de su filosofía introduce una continua reducción de errores significando cada vez costos más bajos y menos desperdicios provocando así una mayor productividad mediante sus catorce puntos :

- 1.- Ser constante en el mejoramiento de sus productos y servicios.
- 2.- Adoptar una filosofía en la que no se permitan ni los errores ni el negativismo.
- 3.- No depender más de la inspección masiva.
- 4.- Dejar de elegir a los proveedores basándose exclusivamente en el precio.
- 5.- Mejorar continuamente y por siempre el sistema de producción y de servicio disminuyendo desperdicios y mejorando la calidad.
- 6.- Instituir la capacitación del trabajador para que éste sepa como desempeñar su trabajo y lo realice con mayor calidad.
- 7.- Establecer el liderazgo.
- 8.- Quitarle el temor a la gente.
- 9.- Derribar las barreras que haya entre departamentos.
- 10.- Eliminar los slogans, las exhortaciones y las metas para la fuerza laboral.
- 11.- Eliminar las cuotas numéricas.
- 12.- Derribar las barreras que impiden el sentimiento de orgullo que produce un trabajo bien hecho.

13.- Establecer un programa de educación y reentrenamiento.

14.- Tomar las medidas para lograr la transformación.

Un concepto erróneo que se tiene en México es el hecho de querer implantar sistemas de calidad como en el Japón sin considerar la diferencia de sistemas, de cultura, de procesos, de servicios; debemos de crear nuestros propios métodos acorde a nuestras necesidades, a nuestro mercado tanto nacional como internacional, tratando de evitar caer en lo que Deming lo definió como " las enfermedades mortales ", siendo estas :

" 1.- Falta de constancia de propósito.

2.- Tener énfasis en las utilidades a corto plazo.

3.- Evaluación del desempeño, clasificación según el mérito o análisis anual del desempeño.

4.- La movilidad de la gerencia.

5.- Manejar una compañía basándose únicamente en cifras visibles." 16

Parece ser que para Deming no existe una receta o metodología que instalar, pues la empresa elabora un plan que se ajusta a la cultura y al lenguaje de la propia organización.

4.3.3.- Joseph M. Juran.

Juran se centró en la gestión de la calidad ya que según él la gran mayoría de los problemas de calidad son provocados por la dirección. Dice que la calidad consiste en el conjunto de características de un producto o servicio que juntas satisfacen las necesidades del cliente, siendo su trilogía la siguiente:

La gestión para la Calidad		
Planificación	Control	Mejora
<ul style="list-style-type: none"> *Determinar quiénes son los clientes. *Determinar las necesidades de los clientes. *Desarrollar las características del producto o servicio que respondan a las necesidades de los clientes. *Desarrollar procesos capaces de producir las características del producto. *Transferir los planes a las fuerzas operativas. 	<ul style="list-style-type: none"> *Evaluar el comportamiento real del producto. *Comparar el comportamiento real con los objetivos del producto. *Actuar sobre la diferencia. 	<ul style="list-style-type: none"> *Establecer la infraestructura. *Identificar los proyectos de mejora. *Establecer equipos para los proyectos. Proporcionar recursos a los equipos: formación y motivación para : <ul style="list-style-type: none"> - diagnosticar las causas. - fomentar los remedios. -establecer controles para conservar los beneficios.

Fuente : Elaborado del análisis de varios autores con respecto a la teoría de la gestión de la calidad de J. Juran.

Cuadro No. 14

Después de haber cubierto las necesidades propone diez pasos para mejorar la calidad, siendo estos :

1. Asegurarse de que todos los empleados son conscientes de la necesidad de la mejora de la calidad.
2. Marcar metas específicas para la mejora continua de la calidad en todas las actividades.
3. Establecer una organización para asegurarse de que se marcan las metas y se establece un proceso para alcanzarlas.
4. Cerciorarse de que todos los trabajadores reciben una formación para comprender su papel en la mejora de la calidad.
5. Confirmar de que se eliminan los problemas que impiden la mejora de la calidad, estableciendo equipos de proyectos de resolución de problemas.
6. Comprobar de que se observa el progreso de la mejora de la calidad.
7. Asegurarse de que se reconocen las aportaciones destacadas.

8. Corroborar de que se dan a conocer públicamente las aportaciones destacadas y los progresos conseguidos.
9. Medir con indicadores todos los procesos y mejoras.
10. Ratificar de que la mejora continua de la calidad y de que el establecimiento de nuevas metas de calidad se incorporan a los sistemas de gestión de la empresa.

4.3.4.- Kaoru Ishikawa.

El éxito de esta teoría ("Círculos de Calidad") se vio influido por las técnicas de resolución de problemas que permitieron recoger datos de calidad para identificar sus causas e implantar soluciones para eliminarlas. Ishikawa desarrolla así el diagrama de causa y efecto con la finalidad de identificar las causas posibles de un problema. Esta teoría consiste en un grupo pequeño que desarrolla actividades de control de calidad dentro de una entidad.

Los diez factores que propone para dirigir las actividades son :

1. *Autodesarrollo.*
2. *Servicio voluntario*
3. *Actividades del grupo.*
4. *Participación de todos los empleados.*
5. *Utilización de técnicas de control de calidad.*
6. *Actividades íntimamente relacionadas en el lugar de trabajo.*
7. *Vitalidad y continuidad de las actividades de control de calidad.*
8. *Desarrollo mutuo.*
9. *Originalidad y creatividad*
10. *Atención a la calidad, a los problemas y a la mejora.*

El compromiso de mejora de calidad en una empresa debe de ser continuo y sobre todo requiere de la participación de todos los integrantes; pues la calidad sólo la produce gente de calidad.

4.3.5.- Armand V. Feigenbaum.

El Control Total de la Calidad es un sistema de actividades diseñadas para valorar la calidad considerando la calidad de productos y servicios como una estrategia primordial del negocio y un determinante de su crecimiento y viabilidad económica del mismo.

Así mismo es un sistema para integrar el desarrollo de la calidad, el mantenimiento de ésta y los esfuerzos por mejorarla con el fin de satisfacer al cliente.

Por otra parte representa una herramienta administrativa con los siguientes pasos :

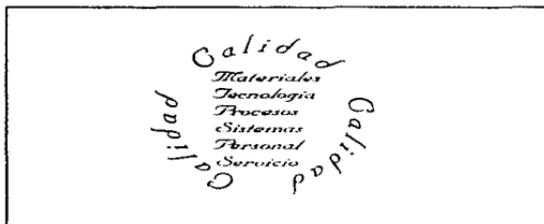
- a) Fijación de estándares de calidad ;
- b) Logro de conformidad de estos estándares ;
- c) Acción cuando exceden los estándares ; y
- d) Planificación en la mejora de los estándares.

Los programas del control total de la calidad son altamente efectivos con respecto a costos debido a sus resultados en la mejoría de los niveles de satisfacción al cliente. Los fundamentos de control de calidad son básicos para cualquier proceso de servicio, en donde el producto es intangible, como por ejemplo el servicio médico, las instalaciones de un hotel, las comunicaciones telefónicas, etc.

Podemos concluir que la mayoría de autores de la calidad tienen muchas ideas en común, sin embargo difieren en el planteamiento, ya que cada empresa posee diversas características necesita adecuar el método para implantar la calidad.

El primer paso para dar un servicio de calidad es reconocer y entender todos los servicios que la organización quiere proveer, posteriormente la administración debe de pensar en el cambio, aprovechar las oportunidades de mercado que se le presentan y las nuevas tecnologías y desde luego no olvidar la calidad en el servicio al cliente ya que otorgar garantía en los servicios desarrolla confianza en los clientes.

Si bien decimos que una de las preocupaciones del empresario de hoy en día es cómo mejorar la calidad, la competitividad y la calidad en el servicio; para ello necesitamos primero una cultura organizacional (Figura No.5). La calidad es la mejor arma para competir en el mercado y lograr lo que se propone.



Fuente : Elaborado tomando en consideración la calidad en el servicio.

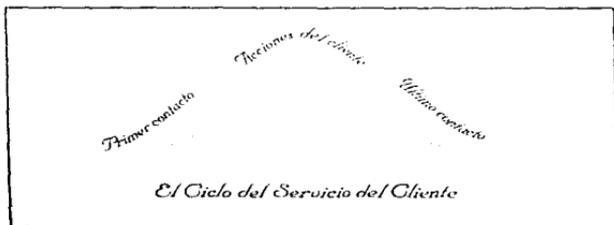
Figura No. 5

Los clientes cambian de empresa por el mal servicio prestado, por la comodidad, por la actitud del personal, por ejemplo los motivos para elegir

una aerolínea son la seguridad, la puntualidad, los horarios de vuelo, el espacio entre asientos, el precio, las rutas, la tranquilidad y el silencio, e inclusive las bonificaciones para usuarios habituales. En la prestación de un servicio en un restaurante, el tiempo de espera del cliente para que le asignen mesa, el tiempo que tardan en tomarle la orden y posteriormente en traerle la cuenta, etc.

Para obtener la calidad total en el servicio debemos de preguntarnos ¿quiénes son mis clientes?, ¿cómo los estoy atendiendo?, ¿qué esperan de mí?, ¿qué puedo hacer para mejorar el servicio?. Para poder asegurar la calidad de nuestro servicio debemos de cumplir con los requisitos, mediante la selección de los proveedores o el control de las adquisiciones y por medio de la actitud del personal (tema del cual hablaremos más adelante).

La calidad en el servicio va a provocar clientes más satisfechos dispuestos a pagar, volver a comprar y recomendar el producto y/o servicio, (Figura No. 6) pero para esto las empresas deben de anticiparse a lo que piden sus clientes ya que éstos día a día requieren de nuevas clases de servicios.



Fuente : Elaborado tomando como referencia el libro de la calidad en el servicio

Figura No. 6

Por ejemplo en un hotel el servicio principal sería el de rentar una habitación, y sus servicios secundarios el restaurante, bar, agencia de viajes, salones para banquetes y conferencias, gimnasios, etc. y finalmente se requiere del servicio del valor agregado, es decir, ir más allá del simple uso que se le da al producto o al servicio, como son la conducta cortés, la prontitud, el precio, la actitud del personal, la oportunidad, la cordialidad, atenciones personales, limpieza, precisión, etc.

Si bien decimos que cuando al cliente se le da un producto defectuoso se lo podemos cambiar, pero cuando se le da un servicio deficiente es irremediable, algunas empresas pueden proporcionar un servicio inadecuado aunque su producto sea aceptable.

Por lo tanto la calidad en el servicio se ha convertido en el primer elemento de la lista de prioridades de las empresas en los noventas.

4.5.- Actitud de Servicio.

A medida que el personal se hizo más profesional fue identificando los problemas, dándoles solución antes de que el directivo supiera de su existencia, de esa forma fue adquiriendo la habilidad de la toma de decisiones ante el cliente, mientras que la función de los supervisores era la de inspeccionar e impartir órdenes, posteriormente a la de ser un guía y capacitador.

Si una actitud " es un estado mental influenciado por sentimientos, tendencias razonadas y actuadas " ¹⁷ y el servicio el conjunto de esfuerzos destinados a proporcionar bienes y/o servicios satisfactorios para el cliente o consumidor mediante el trato amable antes, durante y después de la venta, no debemos dejarlos al olvido para obtener la calidad del servicio al cliente.

¹⁷ Martín, William B. Servicios de Calidad al Cliente. pág. 24.

El cliente prefiere una empresa por sus productos, calidad, precio, oportunidad de entrega, valor agregado y por el trato que recibe del personal. La clave en la prestación del servicio es la actitud del personal quién trabaja de frente al cliente, y la atención al cliente es una de las áreas donde la calidad total se ha introducido en los últimos años.

La teoría en cuanto a la calidad es lo más fácil, lo difícil es la práctica, porque aparte de hablar de la producción hablamos de la relación entre el personal de la empresa. El personal que está al frente del servicio debe de conocer a fondo las características de la empresa, de sus servicios y productos, cuidar la imagen de la corporación, ser especialista en el área, intercambiar constantemente conocimientos y experiencias, preocuparse por prepararse y ayudar a los demás; y sobre todo tener una actitud positiva mediante la apariencia, el lenguaje corporal, el sonido de la voz, siendo cortés, amable y agradable.

La calidad implica educación, comunicación y reconocimiento. En la calidad del servicio tenemos implícita la conducta del personal con los clientes cuando éstos acuden para prestar un servicio, la simpatía, la rapidez, la paciencia, etc. Siempre haciéndonos la pregunta ¿ qué puedo hacer hoy que sea diferente de lo que hice ayer ? para satisfacer al cliente.

4.6.- La eficiencia y la eficacia.

" La eficacia es relativa al mercado, es la capacidad que tiene la empresa para satisfacer a sus clientes al entregarles productos o servicios que cumplen con sus expectativas. Al hablar de eficiencia generalmente se hace referencia al concepto tradicional de productividad, al uso de los recursos materiales, humanos y económicos de la organización. " 18

¹⁸ Campos Cortés Jesús, Revista Administrate Hoy No. 15 Julio 1995, pág. 47

Como decía Aristóteles " somos lo que hacemos día a día de modo que la excelencia no es un acto sino un hábito " y para lograrla necesitamos de la eficiencia y eficacia. Siendo que la eficiencia es lograr el objetivo de manera óptima a través del uso de todos los recursos, la eficacia es la capacidad para producir tal efecto, así mismo la eficiencia es el resultado del orden, no del azar ni de la improvisación.

Para poder lograr la excelencia en la empresa tomamos a la calidad como la herramienta de la dirección para hacer el diagnóstico de eficiencia y eficacia en una organización.

Además es importante que tomemos en cuenta el servicio que proporcionamos y de lo que demandamos porque así podremos lograr la eficiencia y la eficacia, avanzando positivamente.

Finalmente a empresa debe de aprender a generar, controlar, mantener y mejorar la calidad para lograr la excelencia plena. Si la excelencia es la búsqueda permanente de mejora, la logramos mediante la eficiencia y la eficacia y si la calidad es eficacia y la productividad eficiencia, ambas dan la efectividad.

Capítulo 5

Factores que Determinan la Competitividad Empresarial en la Prestación de un Servicio

5.1.- Concepto de Competitividad.

El Tratado de Libre comercio nos ha puesto muchos obstáculos a vencer, por lo cual los mercados se estancaron y ha aumentado la competencia nacional y extranjera, la posición económica de México frente al mundo afecta indicadores económicos como devaluación, desempleo, analfabetismo, por lo que es necesario buscar una forma de salir adelante, una revolución de competitividad para desarrollarse.

Para que México sea más competitivo requiere de tecnología, sistemas de operación y gente competente y motivada para desempeñar su trabajo, pues una organización estática puede perder grandes oportunidades mientras que los competidores ganan mercado, pues ya lo dijo Hammer y Champy ... *"Renovar su capacidad competitiva no es cuestión de hacer que la gente trabaje más duro, sino de aprender a trabajar de otra manera"*.¹⁹

Hoy necesitamos que el empresario mexicano impulse a su empresa a la productividad, efectividad, calidad total, excelencia y competitividad.

Por lo tanto decimos que la *"Competitividad es la capacidad que tiene una empresa para desempeñarse en el enfrentamiento ante otras organizaciones del mismo giro, para dominar su mercado, para obtener utilidades y para satisfacer a sus clientes"*.

5.2.- La Dirección.

La competitividad nace de la necesidad del cambio en las organizaciones para modernizar sus sistemas administrativos, operacionales y de servicios.

¹⁹ Hammer y Champy, Reingeniería. Pág. 12

La dirección es quizá la función más difícil, la cual comprende la administración de una empresa, ya que es el factor que nos lleva al éxito o al fracaso, pues con una buena dirección se pueden obtener ventajas de todas las situaciones del entorno, es decir, la clientela, la competencia, la economía, la política, e inclusive el mismo ambiente interno. Por lo tanto un buen empresario podrá tomar decisiones en el momento necesario y de acuerdo a los planes de la organización.

El reto de la dirección es buscar la competitividad; así como el deber de mejorar los conocimientos y habilidades de los empleados con los que trabaja.

5.2.1.- El Liderazgo.

Es así como los responsables de la dirección deben desempeñar un papel fundamental ; el de " líder " de un equipo que debe abarcar diferencias culturales y personales, ya sea que estemos refiriéndonos al liderazgo dentro de la institución o al liderazgo fuera de ella (en el mercado). Si hablamos que liderazgo es la habilidad para manejar un grupo, hacerlo prosperar y que se expanda, es sin duda un concepto que no puede faltar en la competitividad empresarial de nuestros tiempos, pues la época que nos toca vivir se le caracteriza por la gran competencia.

El grado de liderazgo del que se goza en un sector del mercado se le conoce como posición competitiva y es lo que nos hace tener presencia en el mercado; pero para lograr esto se requiere de líderes competentes en cada una de las áreas de la organización.

El liderazgo que se debe llevar a cabo en estos tiempos debe de ser democrático, pues, necesitamos de la participación del personal que está la mayor parte del tiempo con el cliente para saber las necesidades de éste.

Por esto concluimos que el liderazgo acorde a las necesidades actuales nos llevará a mejorar el servicio al cliente, aumentar la productividad, la rentabilidad y agilidad mental ; el liderazgo sin duda sigue siendo un don difícil de conseguir.

5.2.1.1.- Concepto de líder.

El líder es aquella persona que con sus habilidades logra influir en otros a fin de obtener la realización de tareas que contribuyan al logro de sus objetivos personales y empresariales, es también quien motiva y hace participar al personal.

Para ser líder en servicio requerimos de mucha información, información de expertos, de directivos, de trabajadores y de clientes o socios, en el caso que nos toca estudiar debemos observar como es visto el restaurante desde adentro y desde afuera, es decir, como es visto por el personal que participa y del cliente, del proveedor e incluso porque no decir el mismo competidor.

El líder tiene colaboradores, seguidores no subordinados, el líder es pues, el motor que mueve a la organización, es la persona capaz de unir los esfuerzos de un grupo para lograr sus metas.

5.2.2.- La Importancia de la Motivación.

La gente no sabe, no tiene con qué, no se le permite, no quiere; esto lo podemos resolver mediante la capacitación, la proporción de equipo de trabajo, los sistemas de administración y la motivación respectivamente.

El empleado de nuestros días se deberá centrar más en atender a sus clientes que en agradar a sus jefes, pues se va dando un cambio en actitudes y valores. Hoy en día una característica más de las empresas es que existe el poder de decisión del empleado; el poder parte ahora de los subordinados, ya que ellos son los que cuentan con los elementos y la experiencia en el quehacer cotidiano.

El empleado requiere satisfacer la necesidad de ser tomado en cuenta, sentirse importante y tener la libertad para aportar lo mejor de su ingenio y creatividad, pues un buen servicio reditúa no sólo en factores económicos, sino también motivantes y satisfactores al cliente y al personal.

Siendo así la necesidad del surgimiento de un nuevo elemento incorporado a la atención del cliente " la motivación del personal ", pues un motivo es aquello que impulsa a un individuo a realizar una acción y al estar éste motivado la organización será más eficiente.

El servicio esmerado significa también tener empleados motivados, un empleado motivado es aquel que se preocupa por el cliente, en realidad ésta es una gran ventaja para las empresas, pues cuán desagradable es oír "no hay", "no se pudo", "se nos acabó".

Pero así como es de importante motivar a los empleados que trabajan de cara al público, es también muy importante motivar a los cuadros intermedios y directivos de la organización, pues, es esencial saber como se debe motivar al personal que labora con nosotros, debemos saber sus objetivos, metas personales, necesidades, etc.; ya que al empleado no nadamas se le motiva económicamente sino también cuando se aceptan sus sugerencias, cuando éste ofrece ideas, cuando se le da confianza, cuando se le respalda en caso necesario, cuando se le hace un reconocimiento, cuando se le dice la importancia de su trabajo.

No olvidemos que al personal hay que supervisarlo con sabiduría, estimularlo, motivarlo y darle un ejemplo que lo induzca a la superación y al éxito.

5.2.3.- La Comunicación Empresarial.

Existe una gran variedad de organizaciones que ven disminuida su productividad y eficiencia debido a problemas de comunicación, pues muchas ocasiones los grandes conflictos que surgen en las empresas se deben a malos entendidos debido a las fallas en la comunicación.

La comunicación está presente en todos los actos de nuestra vida, es así, la base para la buena dirección y esencial para obtener información con los clientes, por ejemplo una buena forma de comunicarnos con los clientes es por medio de las quejas, sugerencias y atención personalizada.

Es necesario que exista una relación de forma estrecha entre el jefe y el trabajador, ya que siendo el trabajador el que interactúa con el cliente éste más que nadie sabe los deseos del socio, y por eso requerimos de la comunicación y de los puntos de vista del personal para realizar algunos cambios en la empresa o simplemente para corregir aquellos existentes.

En la comunicación también tiene influencia el lenguaje corporal o no verbal, el cual nos emite información de lo que es o siente el individuo, los gestos, la expresión del rostro nos dicen mucho; así como las posturas nos transmiten si una persona se siente triste, alegre, segura o temerosa.

Para implantar la calidad en el servicio es necesario una cultura organizacional, en donde se den diferentes canales de comunicación por medio de valores y conductas, las relaciones laborales, los hábitos y pautas de trabajo que tienen las personas.

Lo más importante en todo proceso es conseguir información relevante y pertinente del mercado donde se compite, por lo cual habrá que aprender nuevas formas de mejorar nuestros sistemas de comunicación para lograr la eficiencia organizacional.

ESTA TESIS NO DEBE
SALIR DE LA BIBLIOTECA

5.3.- La Toma de Decisiones.

Cualquier reto puede ser superado, lo importante es tomar la decisión adecuada, considerando que las decisiones no sólo afectan al presente sino también el futuro.

Debido a que diariamente tanto directivos como trabajadores tienen que tomar una gran cantidad de decisiones, requieren de la objetividad, firmeza y constancia.

La mayoría de decisiones que se toman en una empresa a nivel directivo se deben a problemas por la competencia, por la devaluación, por la inflación, por la quiebra, etc. El hecho de plantear problemas y ser capaces de resolverlos es una de las principales actividades del ejecutivo actual; el empresario debe de tener la capacidad de tomar decisiones para resolver los problemas que se le presenten.

En muchas ocasiones los ejecutivos no cuentan con un procedimiento para llevar a cabo sus decisiones, éste es uno de los hábitos que sin duda debemos de quebrantar y buscar procesos que nos faciliten la resolución de los problemas.

Si bien otro de los problemas que surgen en las organizaciones mexicanas es la exorbitante centralización que provoca el estancamiento de decisiones en las máximas jerarquías.

Pero por el contrario, como factor de ayuda de los ejecutivos surge el proceso de toma de decisiones del personal que interactúa en la organización, debido a que éste es el que está la mayor parte del tiempo junto al cliente, por lo tanto no debemos descuidar a la toma de decisiones ya que es la clave para convertir un problema en una oportunidad y ganar mercado.

5.4.- La Capacitación del Personal.

El principal motivo del fracaso de una empresa es su errónea administración y el éxito depende del elemento humano. Un empleado bien pagado, capacitado y reconocido es mucho más productivo.

Como primer paso debemos de considerar la capacitación del propio empresario, pues los procesos de capacitación comienzan por las metas y objetivos de la empresa así como de la detección de necesidades de la misma, para posteriormente formular planes y programas de capacitación y adiestramiento a todo el personal.

La necesidad de la capacitación surge debido a la gran competencia que existe en las empresas de toda índole, debiendo preocuparse por seleccionar y capacitar a su personal para elevar su eficiencia, su crecimiento y su rentabilidad.

La capacitación debe de ser en todos los niveles en todos los ámbitos si queremos ser competitivos, pues capacitar es preparar al personal para el cumplimiento de sus labores con mayor efectividad y productividad.

Al igual decimos que la capacitación debe de ser teórica y práctica, pues no olvidemos que a éstas fechas los trabajadores ya no hacen tanto trabajo manual sino intelectual.

El personal debe de estar bien capacitado para que el cliente no encuentre empleados descorteses, personal poco informado, apatía, evasivas, etc. Por ejemplo un restaurante para ser competitivo y lograr mayor captación de mercado cuenta con productos, instalaciones, mobiliario que la competencia tiene o puede adquirir, lo único que los puede hacer diferentes y ayudar a sobresalir es el servicio que el personal ofrece.

Los empleados deberán aprender a saludar a los clientes, atender sus reclamaciones y contestar a sus preguntas con el fin de que el cliente quede satisfecho, ya que los empleados seguros de sí mismo inspiran confianza a los clientes, cada empleado se debe preocupar por la calidad del trabajo que desempeña.

El factor humano con una adecuada capacitación es de vital importancia para la supervivencia y crecimiento de la empresa. Existe un dicho que dice; que *"lo que ahorramos en capacitación lo invertimos en la ignorancia"* . En realidad no se proporciona entrenamiento o capacitación sino educación y formación.

Por ello el recurso humano bien capacitado será un arma de gran competitividad frente al mercado de la industria de los alimentos y demás industrias concomitantes en los noventas.

5.5.- La Competencia.

Para introducirnos al tema es necesario mencionar que un competidor es aquel que ofrece productos y servicios similares al nuestro.

El hecho de enfrentarnos a otras empresas del mismo giro y en circunstancias similares nos lleva a competir, también con aquellas que en un momento dado no están al mismo nivel que nosotros, pero que sin embargo logran afectarlo en la cobertura del mercado.

Observamos como la civilización actual es más dinámica, hay un mayor crecimiento en la población, por lo mismo mayor demanda de servicios, y nos invaden competidores extranjeros que ofrecen el mismo servicio.

Para luchar con la competencia debemos de posicionar en la mente del cliente una ventaja que solamente nuestra empresa pueda ofrecer, ofrecer productos y servicios de alto valor en la percepción del cliente. Así como enfrentar las exigencias del mercado en cuestión de calidad.

La competitividad está en función de la satisfacción de los clientes no en función de los competidores, pues ésta se logra mediante los índices de productividad y calidad superiores a los de la competencia.

Algunas de las estrategias que debemos de seguir para incrementar nuestra posición competitiva son :

- 1.- *Eliminar vulnerabilidad.*
- 2.- *Modificar * sistemas.*
- 3.- *Posicionar agresivamente ventajas competitivas.*
- 4.- *Apoyar al usuario.*
- 5.- *Incrementar consistentemente resultados vitales.* ~²⁰

La capacidad que tiene la empresa para aprender de sus competidores quizá pueda ser la única ventaja competitiva, pues es necesario considerar el impacto que tienen los competidores para aprender de sus aciertos y errores.

5.5.1.- Las Franquicias.

Si hay algo que está absorbiendo a México son las franquicias, y siendo que éstas están penetrando el área de servicios, es muy importante no dejarlas en segundo plano ya que en México se ha vuelto un hábito el ir a éste tipo de negocios, por el simple motivo de que ofrecen un nombre conocido y por lo tanto suponemos que hay calidad en los productos y servicios que ofrecen.

* Nota : el autor maneja la palabra " modificar " , sin embargo algunos de los sistemas no necesariamente se tienen que modificar, más bien, hablaríamos de " mejorar " los sistemas .

²⁰ Alvarez Torres, Martín G. y Casar Palacios, Pablo. Obra citada.

La penetración de franquicias en nuestro país en un momento de dificultad económica y de gran incertidumbre transformó rápidamente los hábitos de consumo de millones de personas con sus tecnologías y sus técnicas de mercadotecnia.

Existe un sin número de giros comerciales y de servicios en franquicias tales como: hoteles, venta de bienes raíces, servicios de limpieza, restaurantes, etc.

Debido a la gran existencia de franquicias que encontramos existe un gran cambio en la cultura gerencial no nadamas en el Distrito Federal sino también en toda la República Mexicana; por citar algunas tenemos a McDonald's, (pionero de las franquicias extranjeras en el mercado mexicano) Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken, Arby's, Domino's Pizza, Restaurantes Denny's y Vip's, entre otras y llevándose como resultado un gran porcentaje de las ventas de la industria alimenticia.

Para el caso de México ha sido definido el concepto de franquicia por la Ley de Transferencia de Tecnología " *se entenderá como un acuerdo de Franquicia aquél en que el proveedor, además de conceder el uso o autorización de explotación de marcas o nombres comerciales al adquirente, transmitirá conocimientos técnicos o proporcione asistencia técnica* " ²¹

La franquicia es por lo tanto " *un sistema o método de negocios, en donde una de las partes denominada franquiciante, le otorga a otro, denominada franquiciatario, la licencia para el uso de su marca y /o nombre comercial, así como sus conocimientos y experiencias (know - how) para la efectiva y consistente operación de un negocio* ". ²²

Los componentes de las franquicias son la marca comercial, los sistemas de operación y la relación financiera que incluye la cuota inicial y las regalías (cinco por ciento sobre ventas brutas y 1.5 por ciento para publicidad y promoción), es decir, que aparte de pagar por la franquicia debemos de

²¹ Publicado en el Diario Oficial del 9 de enero de 1990

²² Sánchez Soto, Armando. Revista "Administraste Hoy " No 4, Agosto de 1994 pág. 50.

compartir un porcentaje de nuestras utilidades; ¿porqué no pensar en abrir un negocio propio con nuestra creatividad sin estar ateniados a otros?, es la pregunta que nos debemos contestar.

5.5.1.1.- El Franquiciante.

El franquiciante es quien *“ posee una determinada marca y tecnología de comercialización de un bien o servicio, cediendo contractualmente los derechos de transferencia o uso de éstas y proveyendo de asistencia técnica, organizativa, gerencial y administrativa al negocio de los franquiciatarios. ”*²³

5.5.1.1.1.- Ventajas y Desventajas.

Ventajas :

- Crecimiento y desarrollo.
- Fortalecimiento de la marca.
- Aportación de ideas de los franquiciatarios.
- Adquiere un flujo de efectivo estable proveniente de las regalías.
- No asume los riesgos financieros.

Desventajas :

- Reducción de independencia.
- Pérdida de control sobre las unidades franquiciadas.
- Mayor exposición a demandas judiciales.
- Pérdida de tiempo en capacitar al nuevo socio.

²³ Sánchez Soto, Armando. Revista "Administraste Hoy " No. 4, Agosto de 1994 pág. 50.

* Nota : Debido a que existen un sin número de establecimientos es más probable que existan una serie de irregularidades que en determinado momento llegue a perjudicar a la marca.

Así mismo dentro de los derechos y obligaciones del franquiciante encontramos el de conceder el uso de marca y nombres comerciales, concesión para la explotación de patentes, proveer la tecnología, derecho de inspección y en algunos casos realizar la publicidad.

5.5.1.2.- El Franquiciatario.

El franquiciatario será quien " *adquiere contractualmente el derecho a comercializar un bien o servicio, dentro de un mercado exclusivo utilizando los beneficios de una marca y el apoyo que recibe en la capacitación para la organización y manejo del negocio.* " ²⁴

5.5.1.2.1.- Ventajas y Desventajas.

Ventajas :

- Puede iniciar un negocio propio sin riesgos de fracaso en el lanzamiento.
- Rapidez en las instalaciones.
- Obtiene un beneficio de operar con una marca y productos conocidos.
- Recibe entrenamiento de los expertos.
- Se beneficia por la amplia publicidad.
- Se incorpora a una economía de escala al comprar insumos en condiciones preferenciales.

Desventajas :

- Falta de independencia.
- No puede introducir cambios en los procedimientos por cuenta propia.
- Mecanismos rígidos.

²⁴ Sánchez Soto, Armando. Revista "Administraste Hoy " No. 4, Agosto de 1994 pág. 50.

- **Atenerse a una disciplina establecida.**
- **Vigilancia por parte del franquiciante.**
- **Precios establecidos.**

El franquiciatario tiene derechos y obligaciones como el de usar las marcas y nombres comerciales, explotar las patentes, seguir todas las especificaciones sobre organización del negocio, informar periódicamente, guardar secreto, no vender o explotar otros productos o servicios.

5.6.- El Servicio al Cliente.

Una característica de las empresas que han alcanzado el éxito es "el servicio al cliente". Para lograr éste, primero debemos de implantar una cultura de valores en la organización, orientada a la calidad del servicio, pues esto ayuda a la empresa a sobresalir de entre las demás ya que una empresa con un buen servicio posee una personalidad única a los ojos del cliente.

Las compañías que se mantienen en el mercado son aquellas que se preocupan por dar el mejor servicio al cliente durante y después de la venta, pero decimos que la contraposición del servicio proporcionado es la satisfacción del cliente, la cual podemos definir como el cumplimiento pleno de sus expectativas y necesidades, es decir, se mide en rotación de clientes, calidad del producto y servicio, quejas y devoluciones entre otros.

El precio es un factor importante en el cumplimiento de las expectativas del cliente, pues éste busca que la calidad del producto y del servicio estén acordes al precio y a la imagen de la institución, es decir, el cliente siempre estará dispuesto a pagar por un artículo o servicio siempre y cuando satisfaga sus necesidades.

** La lealtad del cliente se basa no sólo en evaluaciones objetivas de la relación calidad / precio, sino también en la vinculación sentimental y en la comodidad los clientes desearán pagar un precio ligeramente superior por la garantía de un buen servicio *. ²⁵*

Pero bien, si estamos hablando del servicio al cliente es conveniente hacer mención del servicio que recibe éste en un pequeño restaurante :

1.- Tangibles, siendo éstos la comida, la decoración, la música ambiental, la rapidez en el servicio, limpieza, estacionamiento, entre otros.

2.- Intangibles :

- a) Cortesía .- es el hecho de saludar al cliente para hacerlo sentir bienvenido.
- b) Simpatía .- es el trato humano para hacer sentir agradable y cómodo al cliente.
- c) Honestidad .- para que el cliente no se sienta engañado.
- d) Seriedad .- que exista cumplimiento en lo que se ofrece.

Así también el servicio requiere de dos factores importantes, del tiempo y lugar, es necesario ser consistente en un servicio prestado, ya que el cliente al ver que se le ha presentado un buen servicio acompañado de un buen trato, éste también es consistente acudiendo al lugar.

Para lograr un buen servicio debemos ponernos en el lugar del cliente, es decir, si yo fuera el cliente qué querría. El personal encargado deberá dar una buena recepción y mantener a la persona en un modo constante de cordialidad.

Por ejemplo si hablamos del servicio que un restaurante proporciona no debe limitarse únicamente al de alimentos y bebidas, ¿ por qué no hablar de otros servicios ?, tales como el de teléfonos públicos, ya que la gente que acude a éstos lugares generalmente son gente de negocios, gente joven, agentes de ventas, necesitan comunicarse con otras personas que en cierto momento se pueden convertir en clientes.

Es necesario evaluar el servicio constantemente, para ver que se puede hacer para mejorar las cosas, es decir, qué es lo que se está vendiendo más y a quiénes, al igual si hay algún producto que no se venda, se elimine o se sustituya por otro, pues en muchos casos la mercancía debe plantearse por temporada.

Cuando un cliente acude a un restaurante, éste ingresa con perspectivas del servicio por el que pagará, el que éste se vaya satisfecho y con la mayor parte de sus expectativas cubiertas depende del personal que labora en dicho establecimiento.

5.6.1.- Concepto de Cliente.

Al cliente lo definimos de una forma sencilla es un consumidor repetitivo, pero no es tan sencillo el hecho de escuchar lo que el cliente dice, quiere, necesita, piensa, siente. El cliente necesita sentirse bien recibido y cómodo, un servicio puntual y ordenado, ser comprendido, sentirse importante y apreciado, ser reconocido o recordado y respetado, pues esto lo hace sentirse valorado como tal, no importando que éstos sean esporádicos, ocasionales, regulares, frecuentes o permanentes.

Por lo tanto las empresas si quieren ser competitivas deben de estar cerca del cliente ya que la competencia va adquiriendo fuerza con las debilidades de las otras empresas.

5.6.1.1.- Tipos de Clientes Difíciles.

*"La empresa eficaz debe estar "leyendo" permanentemente el mercado en el que participa, así como otros mercados correlativos. Este es el único método que le permitirá sobrevivir y progresar en un mundo cambiante".*²⁶

Siendo que algunos de los errores en los que incurren las empresas son el trato personal al cliente, comúnmente encontramos una serie de clientes que provocan que el empresario se de cuenta del trabajo que realiza el personal frente al cliente.

Si bien, las empresas de cualquier índole no deben de pasar desapercibido el tipo de cliente difícil, si hablamos de ellos encontramos al enojado, al conservador, discutiador, ofensivo, grosero, coqueteador, de la tercera edad, el quejoso, el que no habla, el exigente, etc; y es aquí donde vamos a observar el servicio y la capacitación del personal que presta dicho servicio y de ello va a depender que el cliente sea repetitivo.

²⁶ Castañeda, Luis. Como destruir una empresa en 12 meses ... o antes. pág. 89.

Capítulo 6

Análisis de la Empresa Estudiada

6.1.- Antecedentes.

A principios de 1985, surge la inquietud de desarrollar la Empresa Gastronómica, la cual se dedicaría a proporcionar al público en general el servicio de Restaurante - Bar, permitiendo así la realización de una inversión financiera a futuro.

Siendo su especialidad la comida mexicana y enmarcado por una obra arquitectónica estilo colonial que alberga al restaurante y al contar con la especialidad de la comida mexicana inicia sus actividades de manera formal en agosto de 1986 siendo los principales motivos la experiencia técnica y el conocimiento del mercado del área de localización, aunado a las expectativas ofrecidas por el sector de la gastronomía desde el punto de vista financiero.

Constituida básicamente bajo una estructura familiar, cuya experiencia se fortaleció en empresas del ramo, pero de menor dimensión y enfocadas a otro segmento de mercado.

La introducción al mercado estuvo dirigida a la clientela de establecimientos del rumbo (oficinistas, etc.), cuyo nivel de servicio era menor, posteriormente se generó una clientela selecta de un medio socioeconómico superior y con un consumo promedio alto, atraída básicamente por la calidad de su servicio, su ambientación y sus precios.

6.2.- Objeto de la Empresa.

La Empresa fue constituida con el fin de proporcionar productos y servicios ofrecidos por la industria gastronómica, con un giro comercial de Restaurante - Bar, donde se dará el servicio de alimentos y bebidas con ambientación de música mexicana.

Tendrá como objeto la comercialización, compra - venta, desarrollo y explotación de negociaciones del ramo, de preparación y venta de toda clase de productos alimenticios y bebidas con o sin contenido alcohólico y en general del ramo de Restaurante - Bar y de la industria gastronómica.

Comercialmente, los productos por especialidades ofrecidos por la casa, están integrados en primer término por los platillos que constituyen la Tradicional y Alta Cocina Mexicana, complementada por platillos internacionales; elaboración y preparación de carnes asadas, antojitos y botanas típicos mexicanos, así como la venta de vinos, licores y bebidas preparadas, entre otras.

El servicio proporcionado va desde la informal y rápida atención en el área de la " Parrilla ", hasta el sofisticado servicio de atención personalizada, (platillos preparados a la vista del comensal) ofrecido en el área denominada "La Biblioteca", pasando por el elegante servicio de salón comedor ("Salón Principal") y la atención a grupos que celebran acontecimientos especiales.

La ambientación musical esencialmente mexicana, varía de acuerdo al horario y tipo de servicio específico, incluyendo desde música ambiental, grupos y tríos de música mexicana en vivo, hasta la presentación de variedades a cargo de los tradicionales mariachis y figuras del espectáculo popular mexicano.

6.3.- Políticas.

Para representar las normas que orientan la acción de la empresa para el logro de los objetivos, se esbozan las siguientes a manera enunciativa, más no limitativa, pudiendo incluso formar parte del reglamento interno de la empresa.

A) Políticas de Operación.

Cada jefe de departamento será responsable, mancomunadamente con sus subordinados de:

- a) Que cada empleado bajo sus órdenes conozca y ejecute adecuadamente cada una de sus actividades.**
- b) Proporcionarles los elementos que se requieran para desarrollar las actividades de manera eficiente.**
- c) El cumplimiento de la disciplina establecida y control requerido.**
- d) Que en ausencia de cualquier responsable o jefe de área el inmediato subordinado deberá tomar bajo su cargo tanto las actividades como la autoridad correspondientes que permitan continuar con el trabajo requerido.**
- e) Que los asuntos o imponderables surgidos en forma interna, externa o mixta, que involucren a la empresa y a sus intereses, deberán ser tratados en primera instancia, por el responsable directo del área correspondiente donde se presente el incidente, siempre y cuando no se comprometa la imagen o activos de la misma, en cuyo caso deberá reportarse por los medios establecidos a su inmediato superior.**

B) Políticas de Servicio.

- a) El cliente es la persona más importante dentro de la empresa, por lo cual, se procurará darle la razón y evitar discusiones o altercados que deterioren las relaciones con la empresa.**
- b) La autorización de comandas u órdenes de servicio, dadas como cortesía, estarán reservadas a los ejecutivos previamente determinados por la empresa.**

- c) **Queda prohibido el efectuar descuentos sin excepción, pudiendo usar el criterio profesional para sustituirlo por una cortesía adicional, que deberá ser autorizada previamente por las personas indicadas.**
- d) **Las comandas serán otorgadas a los jefes de grupo (capitanes) quienes responderán en forma absoluta por su manejo, pudiendo manejarlas individualmente o conjuntamente con su grupo.**
- e) **La planificación, distribución y operación del servicio estará a cargo del Gerente de Servicio, pudiendo intervenir adicionalmente otras áreas, previa coordinación y/o por actividades de supervisión.**

B.1) Estándares de Servicio.

Representan la determinación de la empresa sobre la calidad del servicio a ofrecer a su clientela, siendo el que el cliente desea y espera recibir y que incluye entre otros, los siguientes puntos :

- a) **Limpieza del local y del personal.**
- b) **Amabilidad y cortesía del personal.**
- c) **Rapidez en atender de acuerdo a los estándares de tiempo fijados para ello.**
- d) **Variedad en la comida.**
- e) **Calidad de materias primas.**
- f) **Atmósfera, decoración y música.**
- g) **Relaciones públicas con clientes.**

C) Políticas de Producción.

- a) **La adquisición de equipo requerido adicionalmente y/o el diseño de sistemas de producción para incluir nuevos productos al menú, se efectuará bajo estricto estudio, que integre la aceptación del nuevo producto por el**

mercado, su viabilidad en el proceso técnico de elaboración, y sobre todo su análisis de costo beneficio.

- b) La ejecución, proceso y elaboración de los platillos y bebidas solicitadas, deberán llevarse a cabo bajo los estándares y normas de calidad establecidas previamente por la empresa.
- c) La ejecución de una orden de producción de alimentos y bebidas, cuales quiera que sea, se llevará a cabo, siempre y cuando se reciba su autorización (comanda autorizada por el personal responsable, y sellada por el personal de caja).

D) Políticas Generales.

- a) La empresa ha establecido la forma y manera en que otorgará los alimentos a sus empleados, quienes deberán acatar dichos lineamientos para tomarlos.
- b) Las áreas de la empresa, tales como administrativas, de servicio a cliente, de producción, almacén, etc. están perfectamente determinadas, por lo cual los empleados deberán sujetarse al uso de las mismas de acuerdo a las actividades que desempeñen, en especial evitando el uso de áreas o servicios destinados al cliente cuando no sea por justificación laboral.
- c) Las pérdidas o faltantes tales como botellas de licor, loza, cristalería, etc., o desperfectos ocurridos por negligencia manifestada, serán cargados al salario de las personas involucradas, y en el caso de ser accidentales, se reportará al inmediato superior, quien tomará nota y reportará el asunto por escrito para su reposición.

E) Políticas Financieras.

- a) El nivel de efectivo deberá ser el establecido según su presupuesto.
- b) Los depósitos bancarios serán efectuados diariamente, evitando mantener dinero en efectivo dentro de la empresa.

- c) Los días de mayor afluencia de clientes o cuando se crea conveniente se efectuarán recolectas parciales de las cajas registradoras.
- d) Los pagos mayores de diez mil pesos deberán efectuarse por medio de cheques.
- e) Utilizar acreedores al mayor tiempo posible, como fuente de capital.
- f) No se extenderán créditos de ninguna naturaleza.

F) Políticas Administrativas y de Personal.

- a) Si por algún motivo se requiriera estar fuera de su estación o área de servicio, deberá comunicarlo a su inmediato superior (dentro del servicio).
- b) El grado de escolaridad mínima del personal a contratar para niveles medios y superiores será de técnico profesional, es decir, deberán haber cursado el bachillerato en forma previa a la especialidad.
- c) Toda iniciativa, creatividad, inquietud, sugerencia, queja o inconformidad, que cualquier empleado desee comunicar o manifestar deberá hacerlo a través de su inmediato superior y en forma escrita, quien lo hará llegar al nivel correspondiente.
- d) En caso de necesidad de faltar a su trabajo, previamente programado, deberá reportarlo al Gerente de Servicio con el mayor tiempo posible, inclusive por emergencia, con el fin de poder cubrir sus actividades.
- e) La limpieza personal, puntualidad y equipo de trabajo, son requerimientos imprescindibles por lo cual deberán cumplirse sin excepción o justificación.
- f) Las relaciones interpersonales de los empleados, entre ellos mismos o con los clientes, dentro de la empresa, deberán limitarse al trabajo y cordialidad, evitando manifestar relaciones que obstruyan el desarrollo de sus actividades o deterioro de la imagen de la empresa.
- g) Evitar estar inactivo y/o quitar el tiempo a los demás.

G) Políticas de Almacén e inventarios.

- a) Los inventarios de materias primas, insumos y productos en general, serán mínimos para aquellos de poca rotación y para perecederos; y máximo para los de alta rotación y difícil de surtir y de variabilidad en los precios.**
- b) Los insumos requeridos por cada área deberán solicitarse semanalmente a través de los jefes de área (excepto aquellos que deban adquirirse o surtirse con mayor frecuencia), y mediante su requisición correspondiente.**

H) Políticas de Servicios Generales.

- a) Prevenir desperfectos, mediante la ejecución de programas de mantenimiento preventivo.**
- b) La empresa establece como norma, la revisión de objetos y bolsas introducidos por el personal tanto a la entrada como a la salida de las labores.**

6.4.- Instalaciones.

El inmueble que funge como lugar físico donde se proporcionan los servicios, esta constituido por un estilo arquitectónico colonial mexicano que transporta a sus comensales a la típica provincia mexicana, conformada con monumentales arcos de medio punto; armonizando puertas, pasamanos, barandales y ventanas en herrería artística y madera labrada, acompañados de vitrales artísticos en vidrio, enmarcados en caoba tallada a mano, utilizando en su diseño diversos motivos culturales, entre otros, del folklore tarascó, maya, yanquis, jarochos, pavorreales, etc., habiendo sido estos utilizados en ventanas,

domos, puertas, biombos y detalles diversos que combinados con la iluminación artificial proporcionan una sensación y apariencia de luz natural durante las 24 horas del día; edificada en un lote de 720 metros cuadrados.

Las áreas de servicio están integradas por varias secciones; el salón principal, comedor recluso del ruido del exterior y en una singular atmósfera, con dimensiones aproximadas de 200 m² y capacidad promedio para 330 comensales.

Una segunda sección de 70 m² y capacidad para 70 comensales, al nivel del mezzanine, ideal para grupos que deseen un servicio privado y al mismo tiempo estar dentro del ambiente general del restaurante. Finalmente y al nivel de la avenida se localiza el área denominada "La Parrilla", donde se proporciona servicio rápido e informal, con una dimensión aproximada de 100 m² y capacidad para 60 comensales.

Adicionalmente y complementando las tres secciones descritas, se cuenta con espacio acondicionado para la presentación de shows y espectáculos musicales; áreas donde se encuentran instalados los servicios sanitarios correspondientes a cada sección, servicios de teléfono, tabaquería y guardarropa. Por lo que a estacionamiento se refiere, aunque el restaurante no cuenta con uno propio, precisamente frente a él se localiza uno público con capacidad para 300 autos.

Las áreas destinadas a la preparación de alimentos y bebidas, como son la cocina, la parrilla y la cantina integran el principal grupo de instalaciones para proporcionar el servicio.

Asimismo se cuenta con un área de almacén general, de oficinas administrativas, comedor y locker's para los empleados, camerino o vestidor para los músicos y las áreas destinadas a los equipos, calderas y requerimientos para mantenimiento.

6.5.- Mobiliario y Equipo.

Tanto el mobiliario como el equipo del restaurante está clasificado en dos rubros, el primero se refiere al destinado a los comensales en forma directa, tales como mesas y sillas fabricadas en estilo colonial, mantelería, loza, plaqué y cristalería adecuada y suficiente para proporcionar el servicio más exigente. El segundo rubro incluye básicamente el equipo y maquinaria, imprescindible para el desarrollo operativo de la empresa, siendo estos entre otros, máquina para cubos de hielo, cámara de refrigeración, refrigeradores y congeladores de insumos y materias primas, estufas, salamandras, parrillas, lavalozas, cafetera, caldera, bombas, extractores, cisterna, equipo de aire acondicionado, cajas registradoras, equipo de sonido, etc.

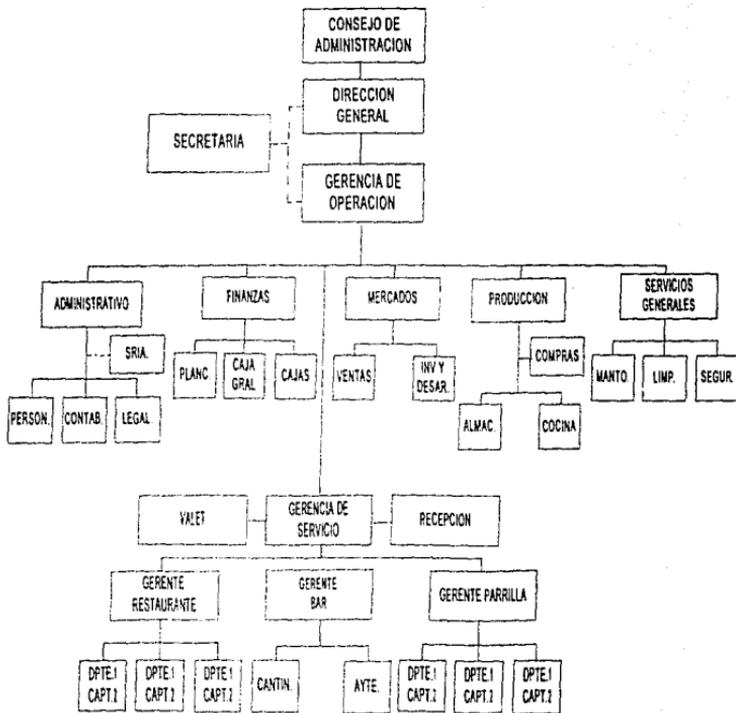
6.6.- Estructura Organizacional.

(Figura representada en la página siguiente ...)

6.7.- Actividades que realiza.

Mediante la esquematización de diagramas se representaran las actividades de mayor importancia en el servicio proporcionado por un restaurante, las cuales se mencionaron anteriormente al describir el objeto de la empresa; considerando así de mayor importancia el abastecimiento de la materia prima, la elaboración de un platillo y desde luego el servicio al cliente.

ORGANIGRAMA GENERAL DEL RESTAURANTE - BAR



1 Dependiente de Comedor (Mesero).
2 Capitán.

Figura No. 7

ORGANIGRAMA DEL AREA DE PRODUCCION DEL RESTAURANTE - BAR

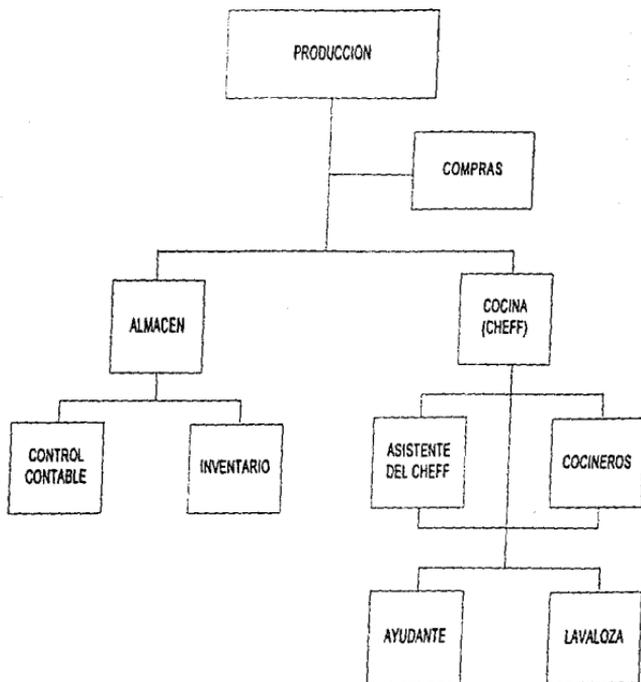


Figura No. 8

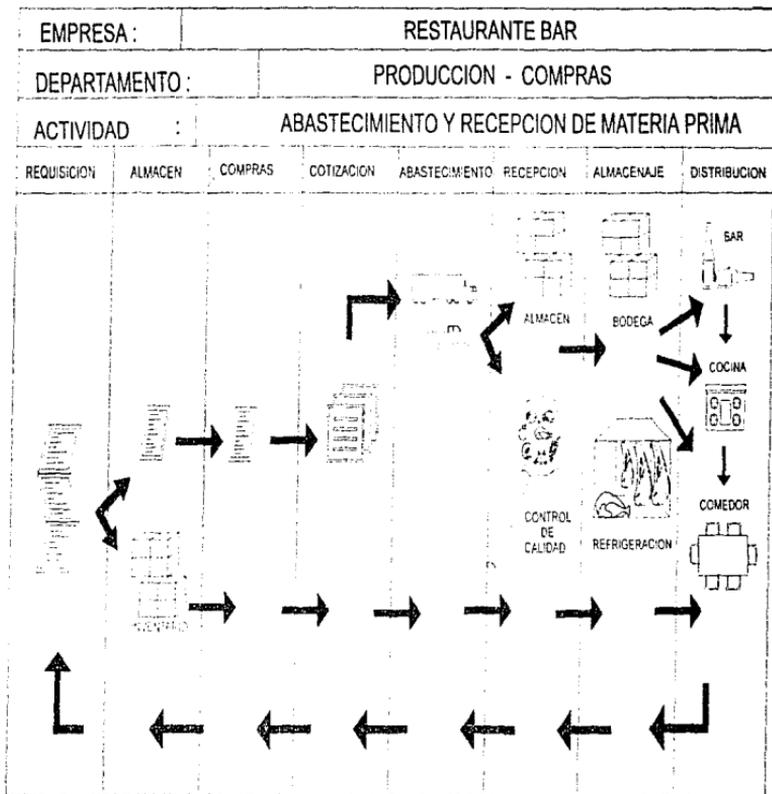


Figura No. 9

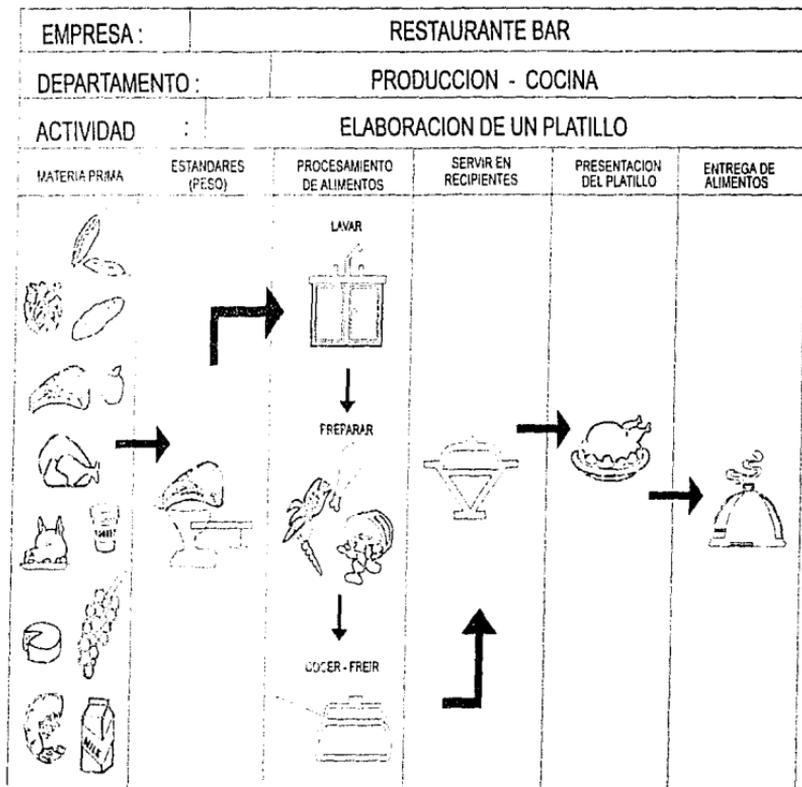


Figura No. 10

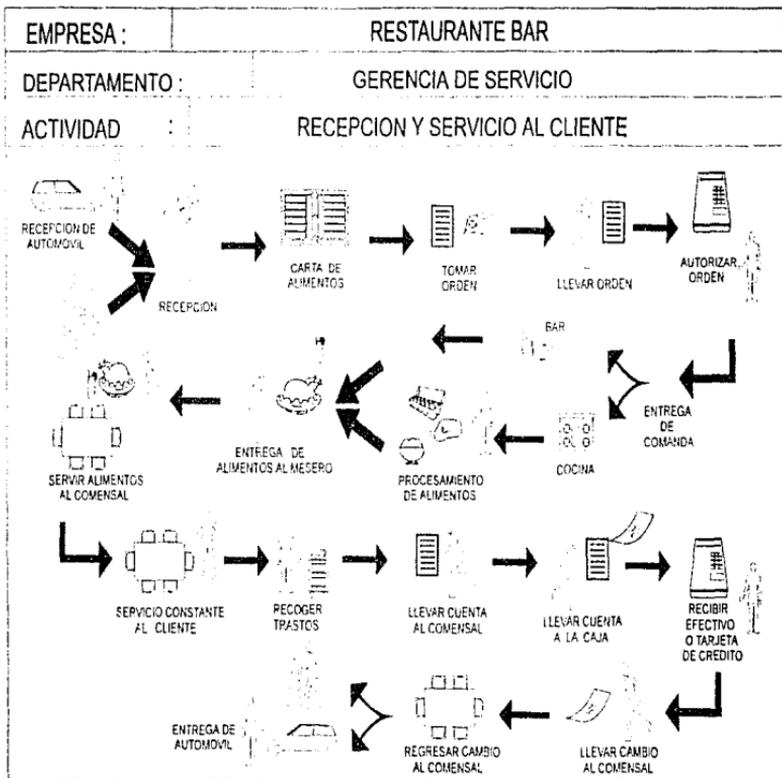


Figura No. 11

6.8.- Investigación.

6.8.1.- Examen.

Se realizó la investigación mediante la aplicación de herramientas administrativas, tales como cuestionarios y entrevistas aplicados a las diferentes áreas funcionales de la empresa, siendo éstas la administrativa, financiera, de servicio, de mercado, producción y servicios generales; en donde se analizó su estructura y funcionamiento.

La información respecto a la estructura organizacional del negocio y a sus políticas fue proporcionada mediante una entrevista por parte de los funcionarios; a los cuales se les agradece su atención y respeto.

Así mismo con el debido respeto que merece la empresa se notificó con anterioridad al personal entrevistado; como fueron jefes de departamento y trabajadores.

Finalmente para conocer más a fondo el servicio que proporciona la empresa se llevó a cabo el manejo de cuestionarios al cliente; así como la observación directa por parte del investigador.

La limitante principal de ésta investigación la constituye el aspecto subjetivo de la opinión de los colaboradores, lo cual se trató de corroborar mediante la elaboración de preguntas cruzadas.

6.8.2.- Evaluación.

Ya obtenida la información el siguiente paso fue la valoración de la misma mediante un análisis; en primer término se llevó a cabo la ponderación de funciones, es decir, el grado de importancia que se le da a cada una de las áreas de la empresa, llegando así a lo siguiente :

Areas Funcionales

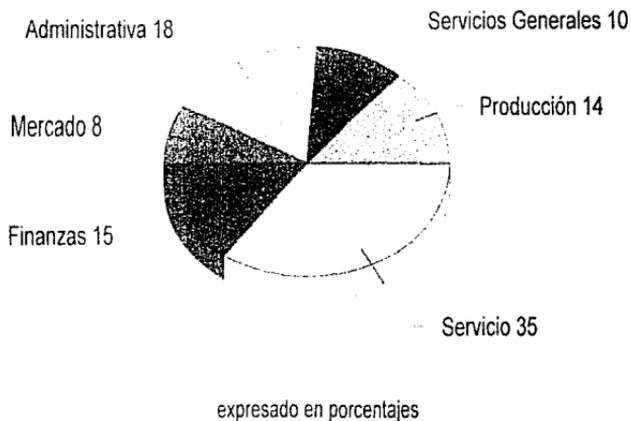


Figura No. 12

De acuerdo a la gráfica anterior y tomando en cuenta la ponderación de los departamentos, la puntuación que le corresponde a los cuestionarios utilizados se presenta de la siguiente forma :

<u>Area</u>	<u>Puntuación</u>
Administrativo	1,800
Finanzas	1,500
Servicio	3,500
Mercado	800
Producción	1,400
Servicios Generales	<u>1,000</u>
	10,000

Manejando la siguiente escala :

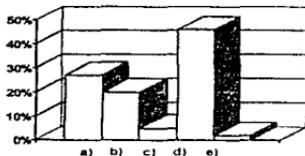
<u>Apreciación</u>	<u>Grados</u>	<u>Cumplimiento</u>
Excelente	5	90 a 100 %
Muy Bien	4	80 a 90 %
Bien	3	60 a 80 %
Regular	2	40 a 60 %
Mal	1	20 a 40 %
Muy Mal	0	0 a 20 %

El análisis de los cuestionarios que se presentan posteriormente son los más relevantes para nuestra investigación, siendo estos el del cliente, el del trabajador y el del servicio proporcionado por la empresa.

CUESTIONARIO PARA CLIENTES

1.- ¿Cuál es el motivo por el cual acude a un restaurante ?

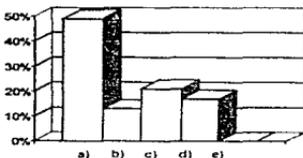
- a) Por negocios
- b) Por placer
- c) Por no poder regresar a comer a casa
- d) Por estar cercano al lugar de trabajo
- e) Otros



Si bien, encontramos como resultado a ésta respuesta que el 46 % de los comensales acuden al restaurante por estar cercano al lugar de trabajo, el 27 % por negocios, el 20 % por placer, el 5 % por no poder regresar a comer a casa y el 2 % por festejos.

2.- ¿ Con que frecuencia acostumbra acudir a un restaurante ?

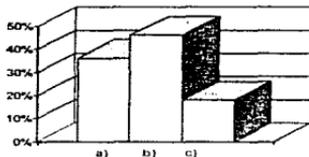
- a) Dos o tres veces por semana
- b) Cada semana
- c) Cada quince días
- d) Cada mes
- e) Otro



El 49 % de los clientes acostumbra acudir dos o tres veces por semana al restaurante, el 21 % cada quince días, el 17 % cada mes y finalmente el 13 % cada semana.

3.- Usted preferentemente acude a restaurantes de tipo :

- a) chicos
- b) medianos
- c) grandes



El mayor porcentaje le corresponde al 46 %, es decir, la preferencia es para un restaurante de tipo mediano, en segundo término dejamos al 36 % para restaurantes chicos, y finalmente el 18 % para restaurantes grandes.

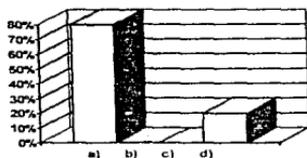
4.- Para seleccionar el restaurante en que factores se fija usted, por orden de importancia.

- a) Ubicación _____
- b) Calidad de la Comida _____
- c) Tipo de Comida _____
- d) Precio _____
- e) Servicio _____
- f) Ambiente _____
- g) Aspecto Físico _____
- h) Otro _____

Es muy importante conocer los factores que prefieren los comensales para acudir a un restaurante, pero debido a su diversidad de respuestas a ésta pregunta no se considero pertinente realizar una gráfica, sino más bien enumerar los factores conforme se fueron presentando, obteniendo así como resultado el siguiente. Por orden de importancia, en primer lugar se considera al precio, a la calidad de la comida, la ubicación, el aspecto físico, el servicio, el tipo de comida y finalmente el ambiente:

5 -- ¿ Que tipo de restaurante prefiere ? :

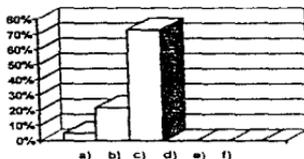
- a) Comida Mexicana
- b) Comida Italiana
- c) Comida China
- d) Otro _____



Se obtuvo el 80 % la preferencia para la comida mexicana y el 20 % para otro tipo de comida, mencionando así a la comida internacional.

6.- Respecto al servicio, la rapidez con que le atendieron fue :

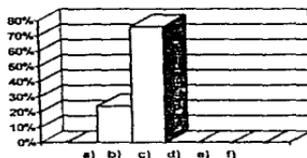
- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala
- f) Muy Mala



Cuando acudimos a un restaurante muchas veces lo que buscamos es rapidez; el 73 % considera Buena la rapidez con que se le atendió, el 22 % Muy Buena y el restante 5 % Excelente.

7.- La atención y cortesía que le brindaron fue:

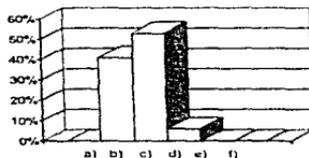
- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala
- f) Muy Mala



Si bien, dependiendo del interés y del trato que la empresa preste a sus clientes va a depender si éste regresa o no; con respecto a ésta pregunta, las respuestas que observamos por parte de los comensales fue la siguiente: el 76 % observa la atención y cortesía del restaurante en una apreciación Buena y el siguiente 24 % Muy Buena .

8 - ¿ Cómo calificaría los alimentos que consumió ?

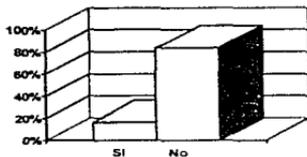
- a) Excelentes
- b) Muy Buenos
- c) Buenos
- d) Regular
- e) Malos
- f) Muy Malos



El fin principal del comensal son los alimentos; para esto el 53 % considera que los alimentos que se consumen son Buenos, el 41% Muy Buenos y el 5 % Regular.

9.-¿Considera usted que el menú contempla una amplia variedad de platillos ?

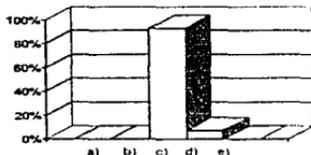
- Si
- No



El 84 % que fue el mayor porcentaje, indico que el menú no contempla una amplia variedad de platillos.

10.- ¿ Qué opina usted en cuanto al precio que pago por el servicio ?

- a) Muy Caro
- b) Caro
- c) Normal
- d) Barato
- e) Muy Barato



Respecto a la respuesta que obtuvimos a ésta pregunta le corresponde un 93 % a tomar como consideración de que el precio que se pago por el servicio está dentro de los límites normales, y el 7 % lo considera barato.

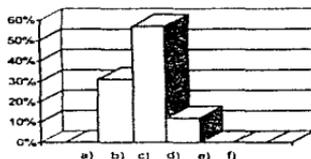
11.- Como calificaria los siguientes factores :

- | | E | MB | B | R | M | MM |
|---------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) Iluminación | <input type="checkbox"/> |
| b) Ventilación | <input type="checkbox"/> |
| c) Confort del mobiliario | <input type="checkbox"/> |
| d) Música ambiental | <input type="checkbox"/> |
| e) Trato del personal | <input type="checkbox"/> |
| f) Mantejería | <input type="checkbox"/> |

Cabe señalar que debido a la variedad de respuestas a ésta pregunta solamente se hará mención teórica y no gráfica. Obteniendo así que la gran mayoría considera una iluminación Buena, una Regular ventilación, el confort del mobiliario Regular, la música ambiental Buena, un Buen trato por parte del personal y una mantejería Regular.

12.- En cuanto al aspecto de limpieza dentro del restaurante usted opina que es :

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala
- f) Muy Mala



Se obtuvo que la limpieza del restaurante es Buena, debido a que el 57 % así lo consideró, el 31 % Muy Buena y el 12 % Regular.

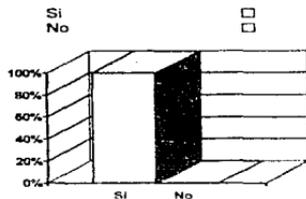
13.- ¿ En qué aspecto le gustaría que mejorara el restaurante ?

Enunciativamente los resultados obtenidos fueron los siguientes :

- a) Menús compuestos (comidas corridas).
- b) Precios económicos.
- c) Servicio más rápido
- d) Que tuvieran agua purificada embotellada individual sin costo para el cliente.
- e) Popotes individuales sellados.
- f) Palillos individuales sellados
- g) Estacionamiento propio

CUESTIONARIO PARA EL TRABAJADOR

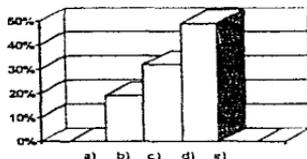
A.- Cuando llega por primera vez a la empresa se le da indicaciones de las actividades que tiene que realizar y cómo deben hacerse.



Se obtuvo el 100 % con la respuesta afirmativa, esto nos indica que todos los trabajadores reciben una instrucción básica de las actividades que tiene que realizar.

B.- ¿ Qué tiempo tiene trabajando en la empresa ?

- a) menos de un año
- b) más de un año
- c) más de dos años
- d) más de cinco años
- e) otro

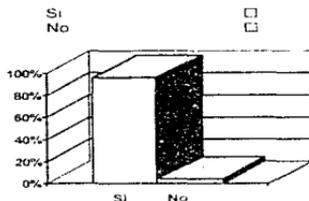


De las personas entrevistadas el 49 % tienen más de cinco años trabajando en la empresa, el 32 % dos años y el 19 % restante más de un año.

C.- ¿Cuál es el puesto que desempeña ?

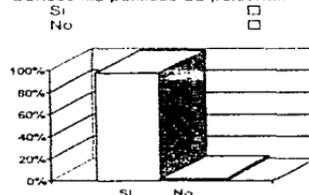
La respuesta a ésta pregunta fue dependiente de comedor, chef, cocinero, capitán y gerente, ya que se realizó con la finalidad de entrevistar a la gente que contribuye en la prestación del servicio.

D.- Conoce los objetivos y políticas generales de la empresa.



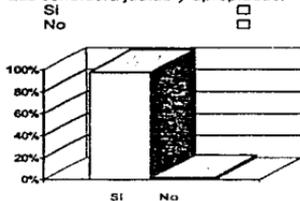
El 96 % de los trabajadores conoce los objetivos y políticas generales de la empresa.

E.- Conoce las políticas de personal.



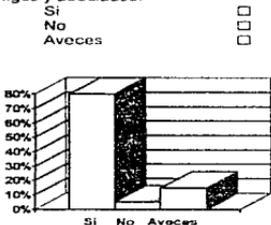
Si consideramos la pregunta anterior, es mayor el porcentaje de trabajadores que conocen las políticas de personal, es decir, estamos hablando de un 98 %.

F.- Las considera justas y apropiadas.



El 98 % considera apropiadas dichas políticas de personal, contra un 2 % que difiere.

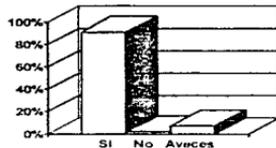
G.- Acepta críticas constructivas de sus amigos y asociados.



Al obtener el 80 % como porcentaje más alto en éstas respuestas se hace ver que se aceptan críticas de amigos y asociados, mientras que el 15 % a veces y un 5 % no.

H.- Admite la posibilidad de equivocarse.

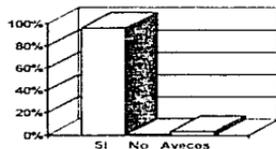
Si
No
A veces



El 91 % del personal con el que cuenta la empresa admite la posibilidad de equivocarse, un 7 % a veces y el 2 % restante no.

I.- Sabe controlar sus emociones.

Si
No
A veces

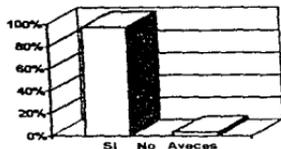


Es importante saber que el 96 % de los trabajadores sabe controlar sus emociones, el 3 % a veces y un uno por ciento no.

J.- Se siente a gusto por las actividades que realiza.

Si
No
A veces

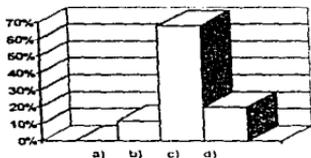
¿ Por qué ? _____



El 97 % de los trabajadores se sienten a gusto por las actividades que desempeña, debido a que es de su agrado poder servir a otros, y el 3 % a veces, ya que aspiran a un puesto mejor.

K.- Considera que se le ha entrenado para su trabajo.

- a) No he recibido ningún adiestramiento útil
- b) El adiestramiento ha sido regular.
- c) Me han adiestrado bien en todo lo que necesito.
- d) El adiestramiento es bueno pero incompleto.

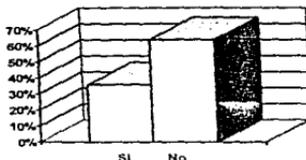


El 12 % considera un adiestramiento en forma regular, un 20 % dice que el adiestramiento que reciben es bueno pero incompleto, y por el contrario el 68 % piensa que ha sido adiestrado en todo lo que requiere.

L.- Se le ha ocurrido algún cambio que pudiera hacer más agradable y eficiente su trabajo.

- Si
- No

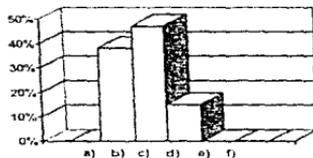
¿ Cuál ? _____



El 64 % del personal no ha pensado en algún cambio que pueda ayudarle a desempeñarse mejor, por el contrario el 36 % ha propuesto cambios tales como tener los stan mejor organizados y con todo lo necesario para un servicio más rápido y eficiente.

M.- El trato por parte de sus supervisores es :

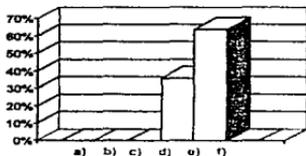
- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala
- f) Muy Mala



Se obtuvo como resultado que el 47 % recibe un trato bueno por parte de sus supervisores, un 38 % considera un trato muy bueno y un 15 % regular.

N.- Usted recibe órdenes de jefes distintos sobre el mismo problema

- a) Siempre
- b) Casi Siempre
- c) Regularmente
- d) Ocasionalmente
- e) Casi Nunca
- f) Nunca



A diferencia del 64 % que casi nunca recibe ordenes de distintos jefes, el 36 % ocasionalmente.

N. - Usted sabe hasta que nivel puede aspirar dentro de la empresa.

- Si
No

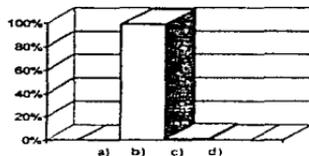
¿ Hasta qué nivel ? _____



El 98 % del personal esta consiente hasta que nivel puede aspirar dentro de la organizacion, siendo el nivel más alto el de gerente.

O. - Se considera satisfecho de trabajar en ésta empresa.

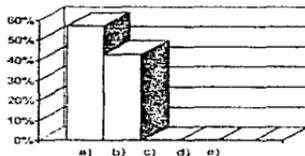
- a) No
b) Me satisface mucho trabajar aqui.
c) Como en cualquier otra.
d) Me cambiaria si pudiera.



Al 99 % de los trabajadores entrevistados les satisface trabajar para el restaurante.

P. - ¿ Qué es lo que más le satisface de su trabajo en ésta empresa ?.

- a) El sueldo que recibe
b) El tipo de trabajo que realiza.
c) El lograr la eficiencia de la empresa.
d) La forma en que es tratado en ella.
e) Otro

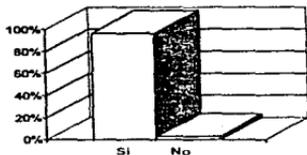


El 57 % del personal lo que más le satisface de su trabajo es el sueldo que recibe, mientras que un 43 % el tipo de trabajo que realiza.

Q. - Considera justa su retribucion a las actividades que desempeña.

- Si
No

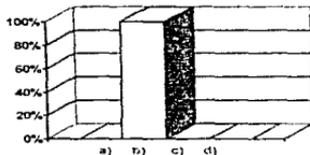
¿ Porqué ? _____



Un 97 % considera justa su retribución debido a que consideran que en la empresa se gana bien.

R.- Considera usted que la empresa tiene informados a los trabajadores de los aspectos que les interesan.

- a) No se informa
- b) Si hay buena comunicación.
- c) La información es muy escasa
- d) Otro



Se obtuvo el 100 % con la respuesta de que si existe una buena comunicación en la empresa.

S.- ¿Cuáles son los problemas comunes a los que usted incurre al desempeñar su trabajo ?

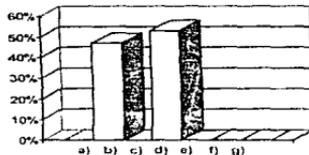
- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

Si enunciarnos las respuestas a ésta pregunta, encontramos :

- Horario inestable
- Escasez de suministro de materiales.
- Lentitud de la entrega de platillos de la cocina.
- Clientes con carácter fuerte.
- Sustitución de materia prima.

T.- A quién acude para resolver el problema que se le presenta.

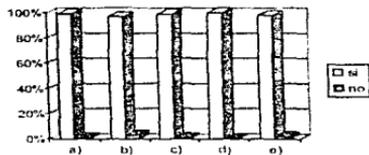
- a) Al Director General.
- b) Al Gerente.
- c) Al Administrador.
- d) Al Jefe del departamento.
- e) A Un compañero de trabajo.
- f) A nadie.
- g) Otro. ¿ Quién ?



Respecto a ésta pregunta el 53 % informa al jefe del departamento y en segundo termino el 47 % al gerente.

U.- Considera adecuadas las condiciones de trabajo :

- | | | |
|-------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | Si | No |
| a) Temperatura. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) Ventilación. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) Iluminación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Areas de circulación | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| e) Areas de descanso. | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |



Las respuestas a ésta pregunta se presentan de la siguiente forma

- a) un 99 % considera una buena temperatura dentro de las instalaciones del restaurante debido a que cuentan con ventiladores.
- b) el 97 % considera adecuada la ventilación, debido a los extractores de aire.

- c) la iluminación para un 99 % es adecuada, ya que cuenta con gran alumbrado artificial y con la presencia de vitrales.
- d) para el 100 % las áreas de circulación son adecuadas ya que existe un gran espacio para poder circular sin acarrear accidentes.
- e) las áreas de descanso para el 98 % son las adecuadas.

V.- Si usted llegase a cometer un error en su trabajo que medidas se toman . _____

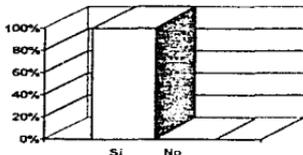
Depende del error, el más común es al servir un plato, nada más se pide el cambio del platillo avisando al jefe del departamento o al gerente.

W.- Existe un sistema de quejas y sugerencias para trabajadores.

Si

No

¿ Cómo las atienden ? _____



Se obtuvo el 100 % con la respuesta afirmativa, atendiendo éstas por medio de un buzón de quejas y sugerencias y por otra parte de forma personal.

X.- Algunas de sus quejas han sido :

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

En realidad existen muy pocas quejas por parte del personal, dentro de ellas encontramos :

- a) cambio de uniformes.
- b) el hecho de proporcionar el equipo de trabajo adecuado.

Y.- Algunas de sus sugerencias son :

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____

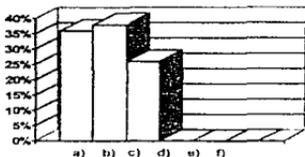
Dentro de las principales sugerencias están :

- a) tener toda la materia prima disponible y en el momento preciso
- b) mejorar los stans de servicio a mesa.
- c) proporcionar un gáseto de identificación al personal.

CUESTIONARIO DE SERVICIO

A.- Considera usted que los servicios que la empresa proporciona a sus clientes son vistos por parte de los consumidores de una forma.

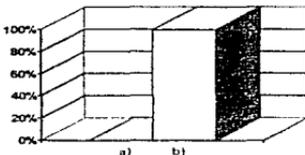
- a) Excelentes
 b) Muy Buenos
 c) Buenos
 d) Regulares
 e) Malos
 f) Muy Malos



El 36 % considera que los servicios son vistos de una forma Excelente, el 38 % Muy Buenos y un 26 % Buenos.

B - El número de clientes con los que cuenta el restaurante es :

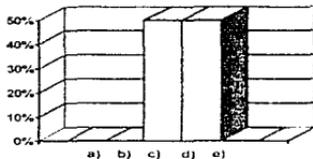
- a) Estático
 b) Va en aumento



Más que considerar un número estático de clientes el 100 % opina que cada vez va en aumento.

C.- En que grado se están logrando los objetivos para mejorar el servicio a los consumidores.

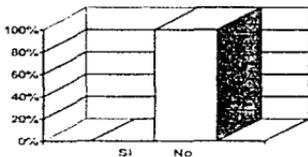
- a) Variedad de productos.
 b) Precio más bajo.
 c) Mejor calidad de los productos.
 d) Mejor Servicio.
 e) Otro.



A ésta respuesta le corresponde un 50% para mejorar la calidad de los productos y el otro 50 % al servicio.

D - Se realizan investigaciones para mejorar los servicios existentes

- Si
 No

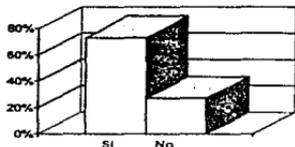


El 100 % fue obtenido con una respuesta negativa.

E.- Se han definido las necesidades de los consumidores en las actividades principales de la empresa.

- Si
 No

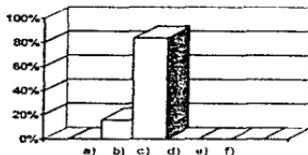
¿ De qué forma ? _____



El 73 % considera que si se ha tomado en cuenta a los consumidores, por medio de la atención del cliente, mientras que el 27 % nos dice que no se lleva a cabo una investigación para ver que es lo que el cliente desea.

F.- La rapidez con que se le atiende al comensal es:

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala
- f) Muy Mala



El 84 % dice que la rapidez con que se atiende al cliente es Buena, y el 15 % restante la considera Muy Buena.

G.- ¿ Por orden de importancia cual de los siguientes factores cree usted que considera el cliente para acudir al restaurante ?

- a) Ubicación -----
- b) Calidad de la Comida -----
- c) Tipo de Comida -----
- d) Precio -----
- e) Servicio -----
- f) Ambiente -----
- g) Aspecto Físico -----
- h) Otro -----

Debido a la diversidad de respuestas se mencionará teóricamente la conclusión obtenida. Se piensa que en primer instancia considera el precio, después el servicio, posteriormente la ubicación, la calidad de la comida, el tipo de comida, el ambiente, y el aspecto físico.

H.- Los tiempos que transcurren son :

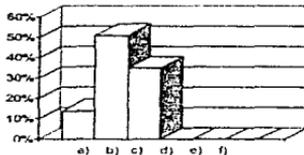
- 1.- En asignar mesa.
- 2.- En tomar la orden.
- 3.- En servir la orden.
- 4.- En traer la cuenta.

- | | | | | |
|-----------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| a) de 5 a 10 minutos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| b) de 10 a 15 minutos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| c) de 15 a 20 minutos | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| d) Otro | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

En cuanto a asignar mesa, tomar la orden y traer la cuenta transcurren entre cinco y diez minutos, mientras que el tiempo más tardado al proporcionar el servicio se presenta al servir la orden siendo éste alrededor de diez y quince minutos.

I.- La atención y cortesía del personal que esta frente al cliente es :

- a) Excelente
- b) Muy Buena
- c) Buena
- d) Regular
- e) Mala
- f) Muy Mala



El mayor porcentaje obtenido, que fue el 51 % considera una atención Muy Buena, el 35 % Buena y un 14 % con un trato Excelente.

J.- ¿ Cuáles son las quejas más comunes que presentan los cliente ?.

- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____

Dentro de éstas encontramos :

- a) Alimentos fríos.
- b) Servicio lento.
- c) Inconformidad con la atención por parte del dependiente de comedor y del capitán.
- d) El platillo varía de lo ofrecido.

K.- ¿ Cómo son atendidas dichas quejas ?

- _____
- _____

Se comunica inmediatamente a la persona correspondiente, en su caso al capitán y éste al gerente, hasta llegar al director general.

L.- En caso de existir sugerencias por parte del cliente ¿ Qué tipo de sugerencias hace?

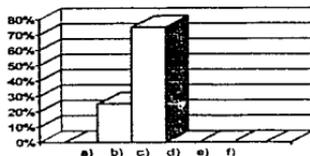
- 1.- _____
- 2.- _____
- 3.- _____
- 4.- _____
- 5.- _____

La respuesta a ésta interrogativa es :

- a) Raciones más grandes en los alimentos.
- b) Bebidas que deben haber en el bar.
- c) Precios económicos.
- d) Servicio más rápido y eficiente.

M.- ¿ En qué porcentaje se llevan a cabo las sugerencias del cliente ?.

- a) de 1 % a 3 %
- b) de 3 % a 5 %
- c) de 5 % a 7 %
- d) de 7 % a 9 %
- e) más de 9 %
- f) otro _____



Se toma en consideración el 75 % en un cinco y siete por ciento y el 25 % entre el tres y cinco por ciento para atender las sugerencias de los clientes.

Después de la evaluación de los cuestionarios se tiene como resultado de la eficiencia departamental el siguiente :

<u>Departamento</u>	<u>Puntuación</u>	<u>Cumplimiento</u>	<u>Apreciación</u>
Administrativo	1,368	76 %	Bien
Finanzas	1,140	76 %	Bien
Servicio	2,695	77 %	Bien
Mercado	600	75 %	Bien
Producción	1,078	77 %	Bien
Servicios Generales	740	74 %	Bien

Por lo tanto la empresa (Restaurante Bar) obtuvo una puntuación de 7,621; lo cual representa un 76.21 % logrando así alcanzar una clasificación en la categoría de BUENA ADMINISTRACION. (representado gráficamente en la siguiente página ...).

6.8.3.- Presentación del informe.

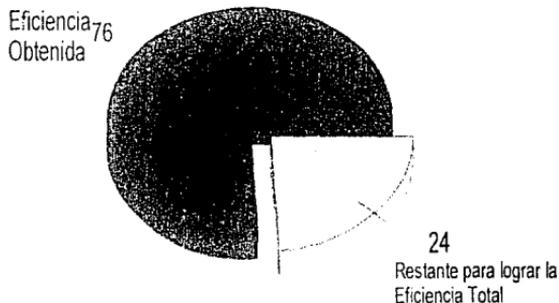
Por medio de la Auditoría Administrativa realizada, la empresa ha logrado obtener una apreciación de " Buena Administración " sin embargo presenta una serie de deficiencias.

Para conocer más afondo la situación en la que se encuentra, hemos decidido presentar los puntos más notables descubiertos, por área funcional.

Siendo que el fin principal del restaurante es " Ofrecer un servicio como es el de la venta de alimentos y bebidas a cambio de una remuneración justa ", nos enfocaremos principalmente a la eficiencia o deficiencias de las áreas y actividades involucradas en esto.

Eficiencia Organizacional

expresado en porcentaje



Apreciación " Buena Administración "

Figura No. 13

Administrativo.

- A. Principalmente se considera que el fin se realiza de una forma muy buena, más sin embargo no se han recopilado los datos convenientes para la realización de éste ; ya que el surgimiento de la empresa se da por tradición de los propietarios, y siendo una empresa de carácter familiar se tienen definidas sus actividades de una forma subjetiva.
- B. Considerando el futuro la empresa ha tomado en cuenta expandir las áreas de servicio para ofrecer un servicio especializado como son eventos privados; previendo los servicios de la actual y futura competencia, sin embargo ocasionalmente se realizan proyecciones para conocer las tendencias a futuro.
- C. En cuanto a objetivos y planes se refiere, éstos se determinan oralmente con conocimiento del personal ; por el contrario las políticas se presentan por escrito anuales y para toda la empresa. Dichos objetivos, planes y políticas son elaborados por el dueño y un asesor interno, así como la toma de decisiones a largo plazo, ya que a corto se toman las decisiones conforme se van dando las cosas.
- D. La dirección considera sencillo alcanzar el plan propuesto debido a que éste se enfoca únicamente al incremento de ventas y eficiencia en el servicio, es decir, los planes establecidos no son los adecuados para la empresa ya que no están acorde a la realidad en cuanto al poder adquisitivo del mercado, a la oferta y a la competencia. Con respecto a esto se ha pensado mejorarlos de forma funcional, organizacional y operacional.
- E. Un aspecto importante que se ha encontrado es que existe una buena comunicación al impartir ordenes e instrucciones ; comunicación en todas las áreas , mas sin embargo hablamos de comunicación verbal mas no por escrito.

- F. La empresa cuenta con un organigrama el cual no está actualizado ni se da a conocer ; se considera una adecuada estructura presentada en forma lineal contando con responsables de área, e incluyendo todas las funciones necesarias para lograr el fin de la empresa ; por lo cual están debidamente definidos los deberes y responsabilidades.
- G. La empresa no cuenta con manuales, ni de organización, ni de procedimientos, ni de bienvenida, etc.
- H. La integración de recursos humanos a la empresa se da de forma un tanto subjetiva, es decir, el trabajador de nuevo ingreso es presentado con sus compañeros, se les muestran las oficinas, la planta y los servicios que la empresa proporciona, así como se les da el suficiente entrenamiento y conocimiento del puesto a desempeñar, pero éste no tiene un conocimiento objetivo de la empresa en su conjunto.
- I. Debido a que es necesario trabajar en equipo, la relación que existe entre empleados y directivos, o empleados entre si es eficiente
- J. En cuanto a sistemas de control se refiere existen programas semanales de trabajo por área operativa, reportes de trabajo diario, control de almacén e inventarios, reportes contables, administrativos y financieros. Si llegase a presentarse una desviación, se realizan las correcciones necesarias, así como también se les informa a las áreas involucradas, sin embargo no se lleva a cabo una investigación cuando las desviaciones son repetitivas.
- K. La verificación del logro o cumplimiento de los planes la realiza el dueño y el personal anualmente, el de los objetivos, el dueño únicamente cada que puede y finalmente el de las políticas, el dueño y los jefes de área mensualmente. Así mismo estos son revisados cada que es necesario.
- L. En cuanto al reclutamiento y contratación de personal el encargado es el gerente, solicitando sean cumplidos los requisitos específicos que existen para cada una de las funciones .
- M. El personal de la empresa cuenta con un programa de entrenamiento mediante cursos de capacitación cuando es necesario que así sea.

- N. Debido a las necesidades de la empresa, a las fallas de asistencia del personal y al hecho de cubrir áreas imprevistas se lleva a cabo la rotación de personal.**
- O. Las medidas que se han tomado para asegurar la calidad del personal de la planta son la capacitación principalmente, el equipo adecuado de trabajo, el uniforme que se les otorga y la supervisión continua por parte del gerente y del administrador, ocasionalmente por el dueño.**

Finanzas.

- A. Ya que es una empresa dedicada a constantes cambios se realizan presupuestos de ingresos y egresos en forma mensual.**
- B. Debido a la constante rotación de materia prima no se lleva a cabo un presupuesto anual de adquisiciones. sin embargo se tiene un registro de precios de materiales al corriente.**
- C. Los presupuestos de venta son realizados de manera anual y no existe un presupuesto de gastos administrativos ni se cuenta con un programa de presupuestos para contingencias.**
- D. La empresa cumple con sus proveedores conforme lo establecido en las bases para obtener un crédito, por lo cual no tiene problema para financiar sus operaciones, ya que los plazos son de veinte y treinta días sus pagos son de manera oportuna.**
- E. Las operaciones de la empresa se ven afectadas por los impuestos y derechos debido a que son muy altos los pagos de renovación de licencias.**

Servicio.

- A. El personal que se encuentra a cargo de la recepción de clientes está integrado por el gerente, un edecán y el valet parking en su debido caso, con gran amabilidad, gentileza y respeto. Inmediatamente después del arribo del comensal, éste es llevado a su mesa, sin embargo en éste lapso la recepción queda sola y el siguiente cliente tiene que esperar.
- B. El restaurante bar no cuenta con un estacionamiento propio que permita la accesibilidad directa del cliente al negocio.
- C. Al recibir la mesa ésta se encuentra en perfectas condiciones, de limpieza, mantelería, etc., los meseros están debidamente vestidos, la atención es rápida, sin embargo posteriormente el mesero descuida al comensal.
- D. En cuanto a la propina que esperan recibir los meseros, ésta se presenta más obligatoriamente que voluntaria, debiendo ser de acuerdo a la calidad del servicio que se le ofreció.
- E. En la carta están clasificados los tipos de alimentos en desayunos, comidas, cenas, etc., más sin embargo la carta del menú es poco atractiva e informal, no existe una amplia variedad de platos. Por otro lado aparte del servicio a la carta cuenta con el servicio de buffet.
- F. El dependiente de comedor se disculpa por no tener los alimentos solicitados o si se sirven fríos se cambia el platillo, los trastos, vasos, cubiertos siempre están limpios, más sin embargo los frascos de sazonadores, salero y azucarera en ocasiones están vacíos, en la mesa existen servilletas de tela y papel disponibles para el momento en que el comensal así lo desee.
- G. La empresa no cuenta con un área separada para fumar, ni existe una ventilación que permita la circulación del humo. Así como la música en vivo es un poco molesta para el comensal ya que debido al gran volumen éste tiene que hablar muy fuerte.

- H. No hay una persona encargada de los servicios sanitarios que esté pendiente de las necesidades del cliente, aunque los muebles son confortables y estén bien aseados no cuenta con secadores, ni dispositivos electrónicos, ni jabón para uso personal.

Producción.

- A. El lugar para la transformación de la materia prima es muy amplio, adecuadamente distribuido, con una maquinaria eficiente y la ubicación del equipo secuencial.
- B. Se determinan los recursos materiales necesarios para cada actividad más sin embargo se presenta la sustitución de materias primas por falta de éstas.
- C. Existen grandes cantidades de desperdicio de materiales en la elaboración del producto.
- D. Constantemente se limpian las áreas de trabajo.
- E. Se han precisado los estándares para la elaboración de los productos, mediante el gramaje o peso de los alimentos, así como cantidades y medidas para la elaboración de los mismos, en ocasiones por medio de recetas, al igual que la calidad que requieren.
- F. Existe la posibilidad de rechazo del producto debido a que el platillo deseado por el comensal no se sirve como en otros restaurantes, es decir, no se presenta universalmente.
- G. El método de compras que sigue la empresa es de acuerdo con las necesidades de la producción y se deciden mediante el estudio de diversas cotizaciones.
- H. Los principales proveedores de la empresa muestran una disposición satisfactoria para atender las quejas que surgen inmediatamente después de la llegada de los materiales a la planta sustituyendo los productos deteriorados o que no cumplan con las especificaciones.

- I. No existen demoras en el abastecimiento de la materia prima.
- J. Se vigila que los pedidos sean surtidos en forma y términos solicitados.
- K. Se tiene establecido un sistema de entradas y salidas de materiales del almacén.
- L. Se toman medidas para asegurar una calidad uniforme en los materiales, verificando que estén en estado conveniente, examinando fechas de caducidad, el peso de la materia prima, etc.
- M. La empresa cuenta con lugares de almacenamiento con capacidad suficiente, impidiendo el deterioro de los artículos y clasificándolos de tal manera que sea fácil su identificación.
- N. Debido a la gran rotación de materiales de almacén, las existencias se examinan diariamente a fin de verificar que se cuente con el material requerido.

Mercado.

- A. No se llevan a cabo investigaciones de mercado para conocer los gustos y necesidades de los clientes, ni para conocer la calidad de los productos y servicios, ni mucho menos se realizan investigaciones de la situación y tendencias de la competencia.
- B. La apariencia de los platillos servidos es aceptada por los clientes, casi no se presentan quejas al respecto.
- C. El precio de los productos y servicios se establece con base en los costos, aunque conoce los precios de la competencia, y los juzga caros no los considera para establecer su precio de venta.
- D. La empresa realiza sus mensajes publicitarios mediante revistas, volantes, cerillos, ceniceros, pastillas de menta y servilletas de papel.
- E. Se llevan a cabo promociones como son un paquete de alimentos y bebidas con un menor costo en días festivos.

Servicios Generales.

- A. Las condiciones del equipo con que cuenta la empresa es muy bueno, ya que cuenta con personal encargado del mantenimiento de éste y de las instalaciones a fin de mantenerlas en perfectas condiciones, contando con un programa de mantenimiento preventivo.
- B. Es mínima la presencia de accidentes, sin embargo cuando éstos se presentan se atienden inmediatamente y posteriormente se investigan las causas.
- C. Existe un programa de limpieza general regularmente para toda la empresa.

6.8.4.- Persecución.

Considerando que toda empresa está inmersa en un constante cambio, no deberá tomarse lo establecido en la investigación realizada como un molde o patrón a seguir, sino por el contrario, innovar y corregir continuamente, acorde a los vaivenes y cambios presentados.

6.9.- Recomendaciones.

Conforme a la realización de la presente investigación, y de acuerdo a lo observado en su sistema administrativo se llegó a la conclusión de que es necesario tomar en cuenta algunos de los aspectos mencionados a continuación con el fin de mejorar el servicio proporcionado por la institución.

- A. Establecer objetivos y planes en forma escrita con el fin de saber lo que queremos y lo que en realidad se logra.
- B. Establecer planes de acuerdo a las tendencias del mercado (planes reales).
- C. Realizar investigaciones que nos permitan conocer la situación de la competencia, innovación de productos y servicios de la misma.
- D. Plantear y determinar los fundamentos para la elaboración de los manuales de operación de la empresa.
- E. Plantear los cambios y adecuaciones requeridas para la estandarización del servicio ofrecido, y que permita soportar el lanzamiento de un programa publicitario promocional en apoyo al área de mercado de la empresa.
- F. Llevar a cabo la planeación de presupuestos de gastos administrativos y de contingencias que se puedan presentar.
- G. Tener mayor cuidado en la limpieza del acceso al restaurante.
- H. Procurar tener mayor personal encargado de la recepción a fin de que ésta no permanezca un momento sola.
- I. Tratar que el dependiente de comedor esté siempre pendiente de lo que se le pueda ofrecer al comensal, de lo contrario el cliente tiene que andarlo buscando.
- J. Presentar sugerencias por parte del mesero al comensal.
- K. Evitar que los meseros bromeen entre sí en el área de servicio.
- L. Es conveniente que el personal que labora en la institución porte gárfete de identificación.
- M. Cuando el cliente desea un platillo del buffet debería ser servido por el mesero.
- N. Procurar que el cliente no se sienta presionado u obligado por el mesero para dejar una propina.
- O. Poner el toque mercadológico en la carta del menú a fin de que éste sea atractivo por el cliente.
- P. Procurar que los frascos de condimentos que se encuentran en la mesa estén lo suficiente surtidos para el consumo del comensal.

- Q. Establecer áreas para fumar, por comodidad de los clientes.**
- R. Procurar mantener el volumen de la música acorde al ambiente con el fin de que no sea molesto para el cliente.**
- S. Contratar a una persona que se encargue de atender al cliente en el área de servicios sanitarios, así como proporcionar todos los implementos necesarios.**
- T. Planear tener siempre a la mano materiales que se vayan a consumir en el transcurso del día a fin de evitar su sustitución.**
- U. El exceso de desperdicios se puede eliminar o disminuir utilizando los mismos para la elaboración de otros productos como son ensaladas, aderezos y salsas.**
- V. Tener conocimiento de un estándar de platillos consumibles en otros restaurantes.**
- W. Realizar investigaciones de mercado para conocer tanto las necesidades de los clientes como el hecho de saber como son aceptados los productos y servicios que se proporcionan en el restaurante.**
- X. Atraer clientela por medio de innovaciones en el servicio o promociones frecuentes.**
- Y. Establecer programas de limpieza generales debido a que las plantas artificiales, lámparas y vitrinas que existen en el fondo del salón principal se encuentran polvorientas.**
- Z. Tomar en consideración que las sillas no son lo suficientemente cómodas para el tiempo que dura el comensal en la empresa.**

Así es como se concluye dicha investigación; sin pasar desapercibido que al cliente sólo le interesa el servicio proporcionado por la empresa, y la calidad de éste es algo que sólo los triunfadores saben lograr.

TABLA DE CONTENIDO DE FIGURAS

	página
1.-Proceso Administrativo.....	3
2.- Circuito de Retroalimentación del Control Administrativo.....	29
3.- Auditoría Administrativa.....	38
4.- Problemática General de las Empresas en México.....	52
5.- Cultura Organizacional de Calidad.....	69
6.- El Ciclo del Servicio del Cliente.....	70
7.- Organigrama General del Restaurante - Bar.....	101
8.- Organigrama del Area de Producción del Restaurante - Bar.....	102
9.- Abastecimiento y Recepción de Materia Prima.....	103
10.- Elaboración de un Platillo.....	104
11.- Recepción y Servicio al Cliente.....	105
12.- Importancia de las Areas Funcionales.....	107
13.- Eficiencia Organizacional Adquirida.....	122

TABLA DE CONTENIDO DE CUADROS

	página
1.- Proceso Administrativo.....	5
2.- Planeación estratégica, operacional y cotidiana.....	11
3.- Planeación intuitiva y formal.....	13
4.- Clasificación de los organigramas.....	18
5.- Etapas de la integración de los Recursos Humanos.....	20
6.- Comparación entre Servicios Administrativos y Auditorías Administrativas.....	32
7.- Evolución de la Supervisión.....	42
8.- Clasificación de Empresa.....	47
9.- Areas Funcionales.....	48
10.- Evolución del Sector Servicios (1970-1994).....	54
11.- Participación de los Servicios en el Producto Interno Bruto.....	55
12.- Características del ejecutivo actual y del ejecutivo del futuro.....	57
13.- Autores y Teorías de Calidad.....	62
14.- La Gestión para la Calidad (Trilogía de Juran).....	66

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ALVAREZ ANGUIANO, Jorge. Apuntes de Auditoría Administrativa. Decimanovena reimpresión, 1995, FCA - UNAM, 73 p.

ALVAREZ TORRES, Martín G. y CASAR PALACIOS, Pablo. Estrategias Efectivas para Incrementar su Posición Competitiva. Primera edición, 1994, Editorial Panorama, 181 p.

CASTAÑEDA MARTÍNEZ, Luis. Cómo Destruir una Empresa en 12 meses...o antes. Segunda reimpresión, 1992, Ediciones Poder, 143 p.

COLUNGA DAVILA, Carlos. La Calidad en el Servicio. Primera reimpresión, 1996, Editorial Panorama, 122 p.

FERNANDEZ ARENA, José Antonio. La Auditoría Administrativa. Segunda edición, 1994, Editorial Diana, 204 p.

GALVAN ESCOBEDO, José. Tratado de Administración General. Desarrollo de la teoría administrativa. Primera edición, 1988, Editorial Trillas, 296 p.

HAMMER, Michael y CHAMPY, James. Reingeniería. Sexta reimpresión, 1995, Grupo Editorial Norma, 225 p.

HOROVITZ, Jacques y JURGENS PANAK, Michele. La Satisfacción Total del Cliente. primera parte Colección Financial Times, Ediciones Folio, S.A. 1994, 251 p.

KOONTZ, Harold y Weirich Heinz. Elementos de Administración. Quinta edición, 1991, Editorial McGraw - Hill, 565 p.

MARTIN, William B. Servicios de Calidad al Cliente. Segunda reimpresión, 1996, Editorial Trillas, 82 p.

MENDEZ MORALES, José Silvestre. Pasado, Presente y Futuro de la Economía Mexicana. Primera edición, 1995, Editorial Panorama, 140 p.

MERCADO, Salvador. Administración Aplicada, Teoría y práctica. Primera parte. Primera edición, 1992, Editorial Limusa Noriega, 543 p.

MÜNCH GALINDO, Lourdes y GARCIA MARTINEZ, José. Fundamentos de Administración. Quinta edición, 1991, Editorial Trillas, 239 p.

MUNRO - FAURE, Lesley y Malcolm. La Calidad Total en Acción. Colección Financial Times, Ediciones Folio, S.A. 1994, 369 p.

REYES PONCE, Agustín.

Administración de Empresas, Teoría y práctica. Primera y segunda parte .
Trigesimasexta reimpresión, 1989, Editorial Limusa Noriega, 392 p.

THIERAUF , Robert J. Auditoría Administrativa, con cuestionarios de trabajo.
Primera edición, 1984, Editorial Limusa, 275 p.

WALTON, Mary . Cómo Administrar con el Método Deming.
Octava reimpresión, 1994, Grupo Editorial Norma, 125 p.

HEMEROGRAFÍA

ALMEIDA VAZQUEZ, Emilio. " Planeación estratégica : los planes ".
Revista "Administrate Hoy". Edición Latinoamericana. No. 6, Octubre 1994.

ALVAREZ TORRES, Martín G. "Cómo hacer un plan estratégico práctico y efectivo".
Revista "Administrate Hoy". Edición Latinoamericana. No. 10, Febrero 1995.

BUSTAMANTE C, Marco Tulio.
" Cómo convertir a los supervisores en facilitadores de la productividad ". Revista :
Administrate Hoy". Edición Latinoamericana. No.17, Septiembre 1995.

CAMPOS CORTES, Jesús. " Enfoque calidad total, productividad y competitividad en
los negocios mexicanos ".
Revista "Administrate Hoy". Edición Latinoamericana. No. 15, Julio 1995.

DIARIO OFICIAL DE LA FEDERACION, 9 de Enero de 1990.

GÓMEZ CEJA, Guillermo. " La pequeña y mediana empresa ".
Revista "Administrate Hoy". Edición Latinoamericana. No. 18, Octubre 1995.

HUERTO LANGE, Juan. " Franquiciante Franquiciatario ".
Revista "Entrepreneur". Junio 1996.

PERIODICO "El economista". viernes 1 de marzo de 1996.

RAMÍREZ TAMAYO, Zacarías. " Los ejecutivos, según los ejecutivos ".
Revista Expansión. Editorial Expansión. Julio 17 de 1996.

SANCHEZ SOTO, Armando. " Franquicias. Generalidades ".
Revista "Administrate Hoy". Edición Latinoamericana. No. 4, Agosto 1994.