

23
29.



**UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA
DE MEXICO**

FACULTAD DE QUIMICA



**EXAMENES PROFESIONALES
FAC. DE QUIMICA**

COMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE UNA
MICRO EMPRESA

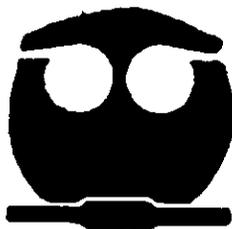
Trabajo Escrito Vía Cursos De Educación Continua

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE

INGENIERO QUIMICO

PRESENTA

Julio César Diego Caballero Téllez



MEXICO, D. F.

1998

267103

**TESIS CON
FALLA DE ORIGEN**



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA

**COMO AUMENTAR LA PRODUCTIVIDAD DE UNA MICRO
EMPRESA**

(Trabajo Escrito Vía Cursos De Educación Continua).

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE

INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA

Julio César Diego Caballero Téllez

MÉXICO, D.F.

1998

Jurado asignado:

Presidente	<u>Prof. Ramón Arnaud Huerta.</u>
Vocal	<u>Prof. León Carlos Coronado Mendoza.</u>
Secretario	<u>Prof. Alejandro León Iñiguez Hernández.</u>
1er. Suplente	<u>Prof. Héctor Marcelino Gómez Velasco.</u>
2º. Suplente	<u>Prof. Fernando de Jesús Rodríguez Rivera.</u>

Sitio donde se desarrolló el tema: Janstar, S. A.

Nombre completo y firma del asesor del tema:

I.Q. León Carlos Coronado Mendoza.

Nombre completo y firma del sustentante:



Julio César Diego Caballero Téllez.

ÍNDICE

**ÍNDICE DE CUADROS SINÓPTICOS Y
DESCRIPTIVOS**

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICAS, CUADROS SINÓPTICOS Y DESCRIPTIVOS

	<u>Página</u>
CAPÍTULO I	
■ Tabla 1.1. Estadísticas de producción, ventas y compras (1993,1994 y 1995).....	4
■ Tabla 1.2. Organigrama de la empresa	6
■ Tabla 1.3. Cuadros trimestrales de cobranza y ventas.....	11
CAPÍTULO II	
■ Figura 2.1. Sistemas de recursos humanos.....	17
■ Tabla 2.2. Pirámide de Maslow.....	22
CAPÍTULO III	
■ Tabla 3.1. Clasificación de la planeación por organigrama.....	37
■ Tabla 3.2. Matriz de portafolio de negocios desarrollada por el Boston Consulting Group.....	43
■ Tabla 3.3. Matriz TOWS.....	45
■ Tabla 3.4. Efectos sobre la productividad derivada de soluciones planteadas.....	47-48
■ Tabla 3.5. Archivo Janstar.....	57
■ Tabla 3.6. Archivo Napoleón.....	58
■ Tabla 3.7. Archivo “Cash-flow”.....	59
■ Tabla 3.8. Estadísticas de producción, ventas y compras en 1997 (primero y segundo semestres y total del año).....	61
■ Tabla 3.9. Estadísticas de producción, ventas y compras antes y después de implementar las soluciones de la planeación estratégica.....	62
■ Tabla 3.10. Cuestionario para el cliente.....	63-64

■ INTRODUCCIÓN	i
■ CAPÍTULO I. GENERALIDADES.....	1
1. GENERALIDADES.....	3
1.1. SITUACIÓN ACTUAL.....	3
1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.....	7
1.3. MISIÓN DE LA EMPRESA.....	12
■ CAPÍTULO II. AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE.....	14
2. AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVÉS DE UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE.....	16
2.1. PRODUCTIVIDAD.....	16
2.2. RECURSOS HUMANOS.....	17
2.2.1. Motivación.....	19
2.2.2. Capacitación.....	23
2.2.3. Organización.....	24
2.3. SERVICIO AL CLIENTE.....	27
2.3.1. Nociones básicas.....	27
2.3.2. Excelente servicio al cliente.....	28

■ CAPÍTULO III. SOLUCIONES	35
3. SOLUCIONES.....	37
3.1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	37
3.1.1. Matriz TOWS.....	44
3.1.2. Desarrollo de estrategias.....	45
3.1.3. Diagrama de flujo.....	51
3.2. INNOVACIÓN DE DOCUMENTOS.....	55
3.3. SEGUIMIENTO Y CERTIFICACIÓN DE MEJORAS.....	60
3.3.1. Evaluación.....	60
■ CONCLUSIONES	66
■ BIBLIOGRAFIA	69

INTRODUCCIÓN

En el año de 1995, la empresa Janstar, S.A. se enfrenta a una brete interna, provocada en gran medida por la crisis económica que afectó gravemente al país. Las ventas no solo no crecieron durante el año, si no que comenzaron a descender en forma verdaderamente inquietante, por ende, se debía implementar un plan de emergencia para sanear todo el concepto de la empresa. Al realizar estudios de mercado con dicho fin, se hizo evidente la dificultad que existía para una micro empresa en rivalizar en el mercado de joyería fina dadas las circunstancias de competencia a nivel internacional, diseños extranjeros, fluctuaciones en el precio del oro, inseguridad pública y problemas financieros los cuales repercuten directamente en una alarmante disminución del poder adquisitivo de la mayor parte de la población.

Se decidió emplear al despacho especializado en la detección de los efectos del ambiente externo en la empresa así como las principales debilidades de la organización para lograr determinar el porque de la disminución en las ventas; el estudio dilucidó que el problema radicaba esencialmente en la actitud de los recursos humanos de la empresa y que una de las soluciones probables era la de aumentar la productividad de la misma, la cual será explicada en forma más amplia a lo largo del presente trabajo, entre las opciones para lograr lo anterior, se sugirió la posibilidad de intensificar los resultados de la empresa a través de un cambio desde el fondo de la misma, es decir a nivel interno, y con una firme convicción de lograr en sí, una renovación de la esencia de la empresa Janstar S.A.: Los recursos humanos. Con base en los seminarios de actualización profesional que imparte la Facultad de Química de la U.N.A.M. se estructuró un plan general para aumentar la productividad en micro empresas con las características de esta compañía.

El objetivo principal del plan de acción aquí propuesto se enfoca principalmente a lograr un ascenso en la productividad, al aumentar la calidad en el servicio al cliente hasta lograr convertir este último en excelente. Lo anterior surge al inferir que: Dado un excelente servicio al cliente, las ventas por fuerza se incrementarán. La anterior hipótesis será demostrada a lo largo del presente trabajo escrito.

CAPÍTULO I

GENERALIDADES

CAPÍTULO I

GENERALIDADES.

1.1. SITUACIÓN ACTUAL.

A) Funciones de cada área.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

A) Problemática.

1.3. MISIÓN DE LA EMPRESA.

I. GENERALIDADES

Durante el siguiente capítulo se comentará en forma breve la problemática que se presenta en la micro empresa en la que se realizó este informe de la práctica profesional, empezando por un resumen de la situación por la que atraviesa la misma, dando así oportunidad para definir el problema de los recursos humanos que esta minando la productividad de esta compañía, y al fin del capítulo se mencionará la misión de la empresa.

1.1 SITUACION ACTUAL.

Janstar, S. A. se dedica a la fabricación y venta de joyería fina, es una empresa nueva, independizada de otras dos compañías similares. Como toda empresa que inicia sus actividades Janstar ha ido abriéndose camino poco a poco, así como afrontando los problemas conforme ocurren, y creciendo en relación al desarrollo comercial que se va logrando, lenta pero inexorablemente; y con el único objetivo de hacer de esta empresa un "Líder" en su campo, pretendiendo atacar uno de los problemas más importantes por los que nuestro país , y sin duda el mundo entero atraviesa en este momento: Mejorar el trato a los clientes, pues México esta "sediento" de un buen servicio de tiempo atrás.

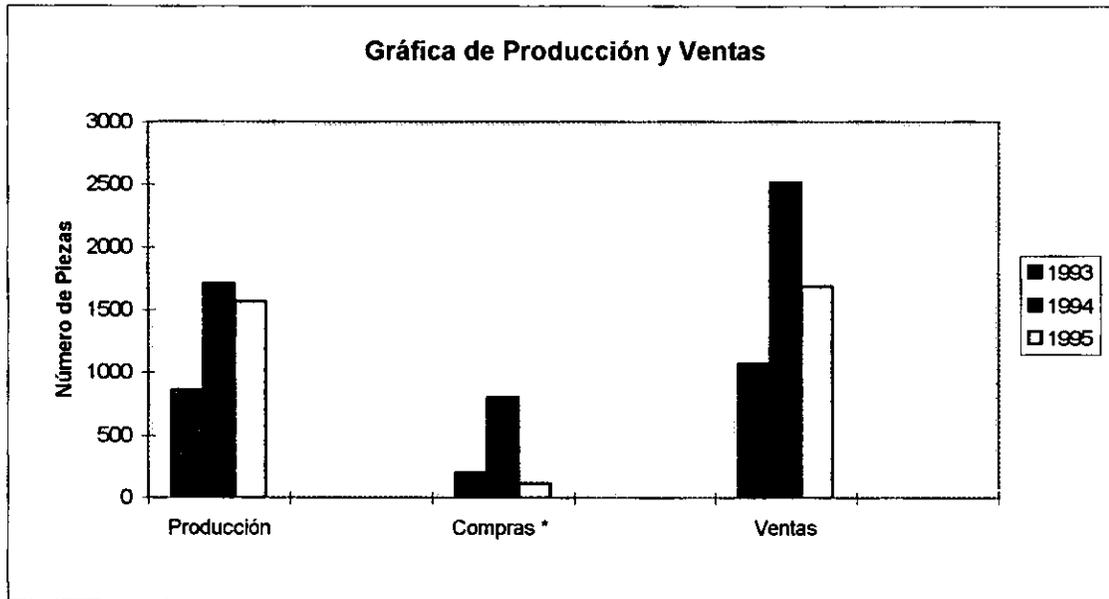
Es necesario aclarar que tanto la calidad de los productos fabricados por esta empresa como sus precios, están perfectamente establecidos y controlados por la gerencia a un nivel competitivo en comparación a los que ofrece cualquier tienda departamental o de especialidades. A continuación se darán a conocer algunas estadísticas sobre producción y ventas, para crear un marco de comparación al cual se referirá para entender mejor este reporte escrito Tabla 1.1., además de los procedimientos y funciones de cada área que afecte la productividad. En este trabajo no se estudiarán los factores de producción de joyería, inventarios o inversiones, se enfocará totalmente al mejoramiento del servicio que prestan los recursos humanos de la empresa, para así mejorar la calidad de servicio al cliente.

Tabla 1.1. Estadísticas de producción, ventas y compras.

<i>Producción</i>	861	1,709	1,568
<i>Compras *</i>	209	805	118
<i>Ventas</i>	1,070	2514	1,686
<i>Consumo de mercancía de la empresa**</i>	80.47%	67.98%	93.00%

* Producto adquirido para complementar la presentación de las piezas.

** Porcentaje de ventas de producto de la empresa.



Fuente: Janstar.

Desde 1993 (inicio) todas las actividades de la empresa se han realizado sin un sistema estándar para el trato al cliente que permita al empleado tener una referencia confiable y así mejorar su trabajo en un menor tiempo y con menor esfuerzo.

A) Funciones de cada área:

a) Dirección general.

Se ocupa de supervisar todas las funciones de las distintas áreas de la empresa, así como de coordinar los departamentos administrativo, de crédito y cobranzas y de ventas. También se encarga de la producción de las piezas que la empresa fabrica, con la meta de tener siempre un amplio y variado surtido de joyería. Lleva el peso de tomar las decisiones definitivas en todos los asuntos importantes relativos a las relaciones laborales y públicas.

b) Gerencia de ventas.

Su función está en coordinar a los vendedores-cobradores, asegurándose que hayan cumplido con los objetivos planteados por la empresa. Además se hará cargo de las compras de las piezas que no se fabriquen en la empresa obteniendo buenas mercancías en condiciones favorables. Es su obligación aumentar periódicamente las ventas de la empresa, así como vigilar que la cobranza se recupere al máximo.

c) Ventas y Cobranza.

Los empleados de esta área se encargan de vender los productos manufacturados por la empresa y cobrar quincenalmente al cliente los abonos que se hayan requerido al momento de la venta, durante la cual se elaborarán una nota de remisión y un pagaré firmado por el cliente, obligándose así a pagar el total del importe del mismo. Además apuntarán los datos generales del comprador (Nombre, dirección, teléfono, etc.). Toda la documentación será entregada diariamente al personal administrativo para su revisión y captura.

d) *Personal Administrativo.*

Procesa toda documentación emitida por la empresa, facilitando así el mejor funcionamiento de la misma; por cada venta se llenará un expediente por triplicado, del cual una copia le será asignada al vendedor - cobrador que hizo la venta, mismo que utilizará para cobrar cada quincena, al término de dicho periodo se procesan los datos y se elabora un reporte del total de la cobranza (estos procedimientos tienen un ciclo de 15 días), los pagarés por otra parte deberán ser archivados junto con una copia del expediente, y solo le serán devueltos al comprador al momento de finiquitar el saldo de su cuenta.

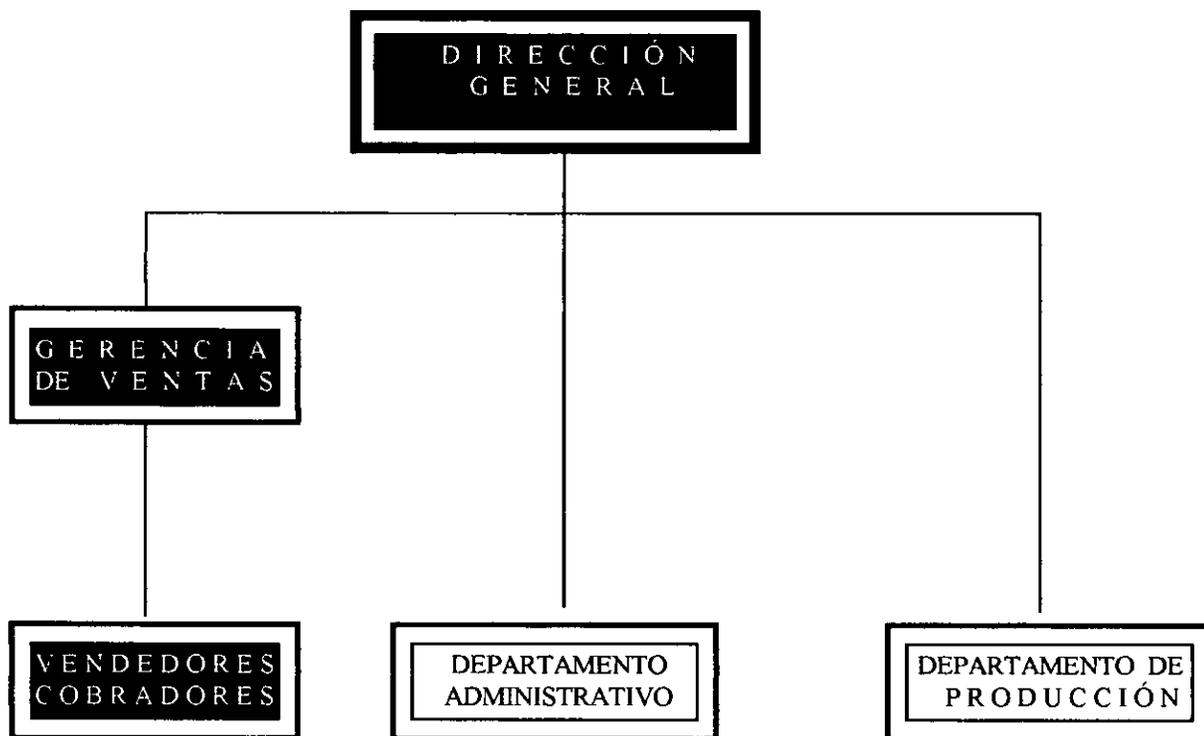


Tabla 1.2. Organigrama de la Empresa.

1.2. DEFINICIÓN DEL PROBLEMA.

En la época actual (los años 90), las compañías compiten sobre la base del valor. Valor no es lo mismo que precio. El valor equivale a los beneficios recibidos a cambio de las molestias soportadas. El precio es apenas una de las molestias. La grosería, la incompetencia, la inconveniencia, la negligencia, la inflexibilidad, la injusticia, la falta de interés o la indiferencia son un precio que muchos clientes se niegan a pagar. La alta calidad inciden directamente en el valor de un servicio al aumentar sus beneficios y disminuir sus molestias. Si una empresa tiene deficiencias en el equilibrio entre valor y molestias, entonces tiene problemas. Una carta enviada al director general de la empresa el año de 1995, la cual se transcribe en el ANEXO I, desencadenó descubrir la importancia que representa para la buena atención al cliente el dar mayor valor a la empresa. Capacitar al personal con miras a hacer de ellos vendedores y administrativos eficientes en cuanto a un mejor servicio a las personas en general es de vital importancia para solucionar los problemas que detecta el cliente.

La mayoría de los comentarios constructivos que fueron recibidos verbalmente en el período de 1995 y principios de 1996, fueron en síntesis parecidos a los que explica la misiva antes mencionada, y pueden ser resumidos en una falta de entrega humana por parte del personal que tiene contacto con el público. Además es prudente mencionar que las relaciones entre el personal de ventas y el administrativo se vieron deterioradas. A fines del mes de mayo de 1996 se realizó un estudio para encontrar las causas de la sensible baja en la cobranza de la empresa con lo que se descubrieron algunos puntos relevantes.

1) Disminución de la cobranza.

Dos de los tres cobradores (vendedores) solo cobraban a los clientes que no estuvieran situados más allá de ciertos parámetros de circulación. v.g.: Los clientes de Lechería, Bosques de las Lomas y Azcapotzalco eran visitados con muy distante frecuencia cuando se trataba de cobrar, pero se les continuaba vendiendo, lo que hizo sospechar a la gerencia , y

se explica ya que en comparación de tiempo se gana más comisión por vender que por una visita de cobranza. (Fuente: SIGMA - EPSILON RESULTADOS, S. A. de C. V.).

2) Disminución de clientela.

Varios clientes que antes compraban los productos de esta empresa dejaron de hacerlo; los vendedores alegaron cambios de trabajo, malas actitudes, enfermedades e incapacidades, la mayoría de las cuales resultaron falsas, lo anterior se demostró gracias al estudio antes mencionado. (Fuente: SIGMA - EPSILON RESULTADOS, S. A. de C. V.).

Todo lo anterior fue seriamente investigado, el reporte fue elaborado con la asesoría del despacho SIGMA - EPSILON RESULTADOS, S. A. de C. V., empresa dedicada a la capacitación, exámenes psicométricos, motivación del empleado, etc.; después de algunas semanas fueron entregadas las conclusiones, las cuales se mencionan dentro del inciso **a) problemática**. Las disminuciones mencionadas pueden observarse en la tabla 1.3.

a) Problemática.

Los problemas a los que se enfrenta esta empresa son numerosos, pero los que dan una mala imagen al cliente son los peores pues la gente puede dejar de comprar con gran facilidad, y para recuperar a un buen cliente se necesita invertir mucho tiempo dinero y esfuerzo personal. En este informe de la práctica profesional se tratará de demostrar que con ciertas previsiones los clientes no se perderán y además recomendarán a la empresa con otros clientes potenciales. El estudio de la problemática que se efectuó en la empresa indicó 6 problemas fundamentales. En capítulos posteriores se expondrán los mecanismos de solución que pueden utilizarse; dichos problemas son:

- 1- El tiempo que transcurre entre las visitas al cliente es muy largo.
- 2- Existe poca motivación del vendedor por ofrecer un buen servicio al cliente.

3- Los empleados dejan a la memoria las solicitudes del cliente.

4- Composturas.

5- Fabricaciones especiales.

6- Malicia del empleado.

(Fuente: SIGMA - EPSILON RESULTADOS, S. A. de C. V.)

A continuación serán ampliados los puntos anteriores,

1- El tiempo que transcurre entre las visitas al cliente es muy largo.

El tiempo entre visitas debe ser de 15 días máximo, y la mayor parte de las veces se ha reportado ser de un mes o hasta un mes y medio, ya que el vendedor además de la poca actitud laboral que presenta en ciertos momentos llega a tener varios clientes que están lejanos unos de otros y de necesitar un cliente un producto a la brevedad posible tiene forzosamente que telefonar a la empresa y explicar telefónicamente lo que necesita, pues el vendedor no le visitará hasta dentro de 30 días.

2- Existe poca motivación del vendedor por ofrecer un buen servicio al cliente.

En ocasiones al vendedor le es indiferente el hecho de satisfacer las necesidades reales del cliente y para justificarlo se escuda tras un sinnúmero de excusas, por lo que a él respecta enfoca la venta a hacer gastar al cliente el máximo posible (comprar lo más caro) sin importar si es lo que el cliente requiere, ahorrándose así tiempo de labor de venta y ganando mayor comisión en menos tiempo.

3- Los empleados dejan a la memoria las solicitudes del cliente.

Confiar en la memoria de un individuo es muy subjetivo y de gran riesgo, ya que la mayoría de las veces olvidan los nuevos pedidos, resultando en pérdida de la confianza hacia la empresa y en muchas ocasiones anulación de ventas seguras.

4- Composturas.

Debe evaluarse seriamente la decisión de reparar o no, productos que hayan sido maltratados ya que, por un lado no resulta en ganancias económicas directas y por el otro ocasiona un gran número de problemas al ocupar tiempo efectivo de los empleados de producción. Cuando la pieza ha sido fabricada por la empresa la compostura es gratuita, de no serlo, se cobra al cliente la reparación; en algunas ocasiones la pieza se extravía resultando de esto un gasto mayor por la reposición.

5- Fabricaciones especiales.

Cuando el cliente solicita se fabrique un producto que no está dentro de la línea de producción, es normal que los presupuestos presentados al cliente en ese momento sean bajos debido a las diarias fluctuaciones del precio del oro* , así como de la pedrería fina; además del poco conocimiento del mercado del vendedor y, al entregar la pieza como es lógico suponer el cliente se molesta por la variación del precio presupuestado.

6- Arraigo de procedimientos anteriores.

En general los empleados que han trabajado antes en empresas con procedimientos parecidos a la compañía actual adquieren pequeños vicios, por los que tienden a obviar procedimientos y abusar de la confianza de los empleados nuevos o que no han sido corrompidos aún, ocasionando por ello varios de los problemas que antes se mencionan. Por todo lo anterior son un riesgo para la empresa.

* Fuente: Banco de México.

TABLA 1.3. Cuadros trimestrales de cobranza y ventas.

COBRANZA					
	1er. Trimestre	2o. Trimestre	3er. Trimestre	4º. Trimestre	T O T A L
1993	10,733.00	105,640.00	189,765.00	243,985.00	596,725.00
1994	189,215.00	209,330.00	204,320.00	238,115.00	840,980.00
1995	221,635.00	198,525.00	185,634.00	202,740.00	808,534.00

Nota: La cobranza es sensiblemente baja en los primeros meses de 1993 ya que, la compañía está apenas arrancando.

VENTAS					
	1er. Trimestre	2o. Trimestre	3er. Trimestre	4o. Trimestre	T O T A L
			*		
1993	25,643.00	76,952.00	160,235.00	268,215.00	531,045.00
1994	378,645.00	352,525.00	213,820.00	312,315.00	1,257,305.00
1995	264,260.00	204,570.00	173,485.00	201,040.00	843,355.00

* Se debe aclarar que el 3er. trimestre de todos los años se caracteriza por la baja cantidad de ventas.

Nota: Las ventas son sensiblemente bajas en los primeros meses de 1993 ya que, la compañía está apenas arrancando.

Fuente: Janstar, S. A.

1.3. MISIÓN DE LA EMPRESA.

La misión de una empresa es el objetivo REAL que persigue una organización desde el momento de ser concebida como tal, y es el único precepto que no debe cambiar aún cuando suceda cualquier situación. Para ejemplificar lo anterior se debe mostrar que la misión de un hospital es la de salvar vidas y mejorar la salud de los enfermos. La misión de un restaurante es saciar el hambre de los comensales. La misión de una escuela es educar a los estudiantes; contrario al supuesto general de que la misión de las empresas es ganar dinero, y para evitar confusiones es necesario explicar que las “Metas u Objetivos de la organización representan los resultados que la empresa espera obtener, son fines por alcanzar, establecidos cuantitativamente y determinados para realizarse transcurrido un tiempo específico”.¹ De lo anterior se puede derivar que los objetivos o metas, son los resultados que la organización espera obtener en un tiempo determinado para lograr estar siempre en posibilidad de realizar su misión.

La misión de este trabajo escrito es: “Aumentar la productividad de una micro empresa”, y el objetivo o meta de la misma es: “Demostrar que uno de los mecanismos para aumentar la productividad es el excelente servicio interpersonal tanto a clientes internos como a clientes externos”. La meta anterior da a entender, que no solo es importante para aumentar la productividad de una empresa, de cualquier giro y tamaño, el dar un excelente servicio al cliente, si no también ofrecerlo dentro de la empresa.

Los líderes en servicio consideran que la fuerza motriz de su empresa es la excelencia en el servicio. El servicio excelente distingue a una compañía de sus competidores. La misión

¹.- Münch, Galindo, Lourdes. García, Martínez. “Fundamentos de administración”. Trillas. 1997. 5ª. Edición. Sexta reimpresión. p. 81.

antes definida se basa en gran parte en experiencia personal, así como también en la experiencia de varios empresarios, un par de ejemplos de estos últimos serán citados a continuación²:

Russ Vernon, West Point Market. Akron, Ohio. Estados Unidos de América.

“Nuestro mercado es la clientela de empresarios/profesionales que buscan una conveniencia del producto y un servicio que no se encuentran en las tiendas corrientes. Nosotros vamos a lugares a donde no van otros, en busca de productos fuera de serie. Obtenemos ideas de todo el mundo y en todas partes. Somos el recurso de los cocineros. La gente gasta su dinero en los sitios en donde se siente a gusto. Nosotros montamos el escenario para el producto. Nuestra tienda es un centro de esparcimiento. No deseamos parecernos a un supermercado. Establecer un vínculo estrecho con los clientes es un factor clave en este negocio”.

Joyce Meskis, propietaria de Tattered Cover Book Store. Denver, Colorado. Estados Unidos de América.

“El esmero y la tenacidad son nuestras características sobresalientes. Buscamos ese título difícil que el cliente desea hasta que lo encontramos. Tratamos de decir “Si” a todo , siempre hemos estado dispuestos a recibir pedidos especiales. Los gerentes de otras librerías dicen que somos lo suficientemente grandes como para no hacerlo, pero así fue como llegamos a ser grandes”.

Aplicando todo lo anterior se reencuentra la misión de la empresa en cuestión, la cual había sido olvidada por los miembros de la organización en este caso particular, es la siguiente: “Proporcionar a todo tipo de persona artículos de ornamento para exaltar su estética.”

²- Berry, Leonard, “¡Un buen servicio ya no basta!”. Gpo. Editorial NORMA. Colombia. 1996. 1ª. Edición. P.2.

CAPITULO I I

AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE

CAPITULO II

2. AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE.

2.1. PRODUCTIVIDAD.

2.2. RECURSOS HUMANOS.

2.2.1. Motivación.

A) Jerarquía de las necesidades de Maslow.

2.2.2. Capacitación.

2.2.3. Organización.

2.3. EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE.

2.3.1. Nociones básicas.

2.3.2. Excelente Servicio al Cliente.

A) Sistema de información sobre la calidad del servicio.

B) Facultar a los empleados para servir.

C) Desarrollo de un excelente servicio al cliente.

2. AUMENTO DE LA PRODUCTIVIDAD A TRAVES DE UN EXCELENTE SERVICIO AL CLIENTE.

Como se mencionó en el capítulo anterior ofreciendo un mejor servicio al cliente, se incrementarán las ventas, y en cadena aumentarán la producción, las ganancias y por ende la productividad, con esto se quiere dar a entender: Hacer por el cliente lo que otras compañías no hacen, corregir las cosas cuando salen mal para los clientes, asumiendo una responsabilidad total de lo que el cliente experimenta con la compañía, mirar más allá del valor de una sola transacción y esforzarse por conseguir un cliente de por vida.

2.1. Productividad.

La definición más exacta que se puede encontrar para la productividad es: "La relación entre los productos y uno o más de los recursos utilizados en el proceso de producción".³ Este concepto puede aplicarse tanto a un individuo como a una industria y hasta a un país, y da a conocer la eficacia con la cual se utilizan los recursos que se poseen para generar los resultados que se requieren.

La productividad puede ser afectada por varios factores a una misma vez, como son la calidad y disponibilidad de las materias primas, el volumen de las operaciones, la habilidad, actitud y motivación de los empleados, etc., pero la costumbre es solamente medirlos en términos de resultados por hora de trabajo pagada. La producción es una condición necesaria pero no suficiente para el éxito económico. En las empresas de servicio es un tanto más difícil medir la productividad, ya que no elaboran un producto, pero por otro lado será evidente en cuanto se analice la excelencia de los servicios que prestan, he aquí la forma inequívoca para encontrar productividad en cualquier tipo de empresas: El servicio.

"Existen cuatro determinantes primarios en la productividad de las organizaciones: El entorno, las características de la organización, las características del trabajo y las características de los individuos"⁴. El entorno puede afectar a uno o a varios de los factores determinantes controlables de la productividad de la organización; los estatutos, reglamentos y resoluciones judiciales afectan en gran medida las contrataciones del personal, despidos del mismo, programas de capacitación, etc., así también los valores y actitudes sociales influyen en las características interpersonales; hace cincuenta años resultaba imposible aceptar que una mujer ocupara un puesto a nivel ejecutivo; también los costos de energía y los cambios de tecnología afectan la productividad de un individuo o empresa.

³ .- Kopelman, Richard. "Administración de la productividad en las organizaciones". Mc Graw Hill. México. 1ª. Edición. p. 3.

⁴ .- Greenberg, León. "A practical guide to productivity measurement". B.N.A., E.U.A. 8ª. Edición. 1980.p.3.

2.2. Recursos Humanos.

A lo largo de este informe se hará manifiesto que existe un gran número de factores que deben cuidarse para lograr un aumento en la productividad, “El desempeño de los grupos pequeños que trabajan bajo un programa claramente expuesto es superior al efectuado bajo una guía autocrática”.⁵ Lo anterior es válido para el tipo de empresas pequeñas, precisamente las que se están manejando en este trabajo, ya que la influencia del empleado es la perspectiva central de todas las políticas de la administración de los recursos humanos (Fig. 2.1). Todas las políticas, el diseño y la implantación de la tecnología y los sistemas de trabajo como compensaciones, promoción, colocación y despido de empleados deben examinarse desde la perspectiva de qué tanta influencia se concede a los empleados sobre las decisiones de cada área.

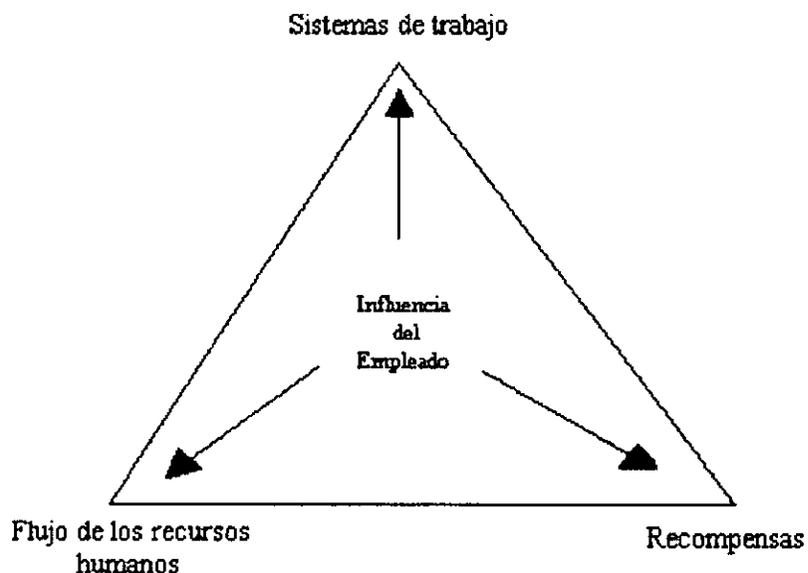


Fig.2.1 Sistemas de recursos humanos.

⁵.- Ettinger, Karl. "Organización de empresas". Herrero Hnos. Sucs., S.A. México. 3ª. Edición. P. 19.

Según las técnicas de negocios de Harvard⁶, existen cuatro factores que pueden contribuir a la adaptabilidad del empleado:

1.- *Elevada dedicación*. Significa que el empleado será motivado para escuchar, entender y responder a las comunicaciones de la administración respecto a los cambios en las demandas del entorno con sus consecuencias respecto a salarios, prácticas de trabajo y requisitos de competencia. Habrá confianza mutua para hacer que el mensaje de la administración sea más creíble para los empleados y para que la administración sea más sensible a las legítimas preocupaciones de los empleados.

2.- *Elevada competencia*. Los empleados en la empresa tendrán versatilidad en habilidades y la perspectiva de asumir nuevas funciones y trabajos según se necesite. Mediante una actitud positiva hacia el aprendizaje y al desarrollo personal apoyado por políticas que estimulen y recompensen el aprendizaje, los empleados estarán mejor capacitados para responder al cambio.

3.- *Efectividad de costo*. El costo del recurso humano de la organización - salarios, prestaciones y costos indirectos como huelgas, rotación y quejas - se ha mantenido igual o menor que el de los competidores. Una vez más, solo un proceso continuo de influencia mutua respecto a las realidades del comercio y las necesidades del empleado pueden producir este resultado.

4.- *Congruencia mas elevada*. Una congruencia mas elevada respecto a los competidores, significa que la empresa ha conformado los sistemas de trabajo, los sistemas de recompensa y las políticas de flujo de manera que exista una coincidencia mas alta de intereses, entre la administración, los accionistas y los empleados. Además, un proceso de influencia del empleado en los asuntos de la compañía también ayudará a la congruencia. En un entorno así, los cambios entre las políticas y prácticas obligadas por el entorno externo, es menos probable que sean percibidos por los trabajadores como contrarios a sus mejores intereses. Además, las inevitables diferencias entre los intereses del empleado, que permanecen incluso en las compañías mas eficaces quizá sean más fáciles de manejar, debido a que se habrá creado una atmósfera de colaboración y mutua resolución de problemas entre los recursos humanos. Es menos probable que existan relaciones adversas.

Las relaciones entre los recursos humanos (empleado - empleado - patrón) y que las actitudes y motivación de la administración y los trabajadores son de mucha importancia en el proceso de adaptación de cualquier empresa. En consecuencia, la administración eficaz de los recursos humanos es una estrategia de importancia para lograr una empresa más productiva.

⁶.- Beer, M., Spector, B. "Dirección de los recursos humanos - Técnicas de Harvard business school". CECSA.México. 1989. 1ª. Edición. P. 52.

Si se fomenta una relación patrón - empleado de manera persona - persona, el trabajador se esforzará al máximo por cumplir con sus labores de manera excelente, obteniendo así un aumento muy por encima de lo esperado en los resultados de la empresa; disminuirá el ausentismo, así como la tasa de rotación de personal, es decir que los empleados al estar contentos en formar parte de la empresa se resistirán a dejarla, logrando así una marcada antigüedad resultando lo anterior en mayor experiencia, además mejorará el desempeño por persona empleada.

2.2.1. Motivación.

La motivación es quizá el más importante de los estímulos que deben inculcarse, no solo a los empleados si no también a cualquier persona pues, logra una disposición positiva real que emana desde el interior del individuo hasta cualquier actividad que este realice, pero su duración no es ilimitada por lo que deberá ser reforzada periódicamente.

Si la micro empresa motiva a sus empleados, estos sentirán un impulso interno por desempeñar sus labores de manera excelente; pero la motivación debe inculcarse lo más individualmente posible, pues una motivación metódica no dará un 100 % de resultados, ya que el empleado esperará que dichos estímulos se den en automático y, aún cuando de darse así se notará una mejoría, los resultados serán menos duraderos.

Con base en todo lo anterior se deduce que la motivación debe planearse muy bien y debe desarrollarse en forma de triángulo de vértice superior y base inferior, siendo así, cada jefe tendrá una gama de posibilidades planteadas en un esquema permitido por la compañía. La motivación no necesariamente debe darse por medio de estímulos económicos y este es el secreto de una motivación exitosa, pues debe variar y reconocerse un buen desempeño desde con palabras de aliento, tarjetas de felicitación en onomásticos, cursos de capacitación y premios en efectivo, hasta incluso gorras con el emblema de la empresa.

“No hay una respuesta única, ni una forma ‘correcta’ de manejar a la gente, ni una forma perfecta de organizar el trabajo, por el contrario uno debe ser flexible, estar en capacidad de diagnosticar una situación y volverse sensible a los hechos y a la interpretación subjetiva de las personas que participan en una situación dada, de tal manera que pueda escoger el curso de acción apropiado para esa situación”⁷. Lo anterior respalda las premisas antes mencionadas ya que, si bien, los sistemas de compensación pueden administrarse para mejorar la aplicación de la motivación y evitar conflictos, solo tienen un potencial limitado para desarrollar la dedicación y la competencia, por lo que deben ser individualizados.

⁷.- Kelley, P., Lawyer, K., “Como organizar y dirigir un pequeño negocio”. Omega. 1ª. Edición. 1958. p.65.

La consideración del elemento humano dentro de la empresa es el resultado de un proceso de modernización de la administración. Se fue dando un paso progresivo para cambiar los términos clásicos de autoridad, jerarquía, racionalización del trabajo, departamentalización, a términos como motivación, liderazgo, comunicación, dinámica de grupo, etc. Es decir, el *homo economicus* pasó a ser hombre social. “La consideración de la naturaleza del hombre como centro de la sociedad, implica la certeza de que los trabajadores son criaturas con sentimientos, deseos y temores”⁸. Para entender lo que el recurso humano necesita (no solo es un deseo, si no una necesidad), es imperioso estudiar la teoría de Maslow.

A) Jerarquía de las necesidades de Maslow.

Abraham Maslow fue un psicólogo y consultor norteamericano que presentó una teoría de la motivación según la cual las necesidades humanas están organizadas en niveles, en una jerarquía de importancia y de influencia. Esta jerarquía puede ser visualizada como una pirámide en cuya base están las necesidades más básicas y en la cúspide las necesidades más elevadas, Tabla 2.2.

1.- Necesidades fisiológicas.

Son de vital importancia, se refieren a la respiración, alimentación, el sueño y reposo, el abrigo, el deseo sexual, etc., están relacionadas con la supervivencia y la preservación de la especie. **Son instintivas.**

2.- Necesidades de seguridad.

Son aquellas que se refieren a la estabilidad, tener la seguridad de un techo bajo el cual dormir, búsqueda de protección o escape de un peligro.

3.- Necesidades sociales.

Surgen cuando las necesidades anteriores están relativamente satisfechas. Se refieren a la necesidad de asociación, participación, aceptación, intercambios amistosos, afecto y amor.

4.- Necesidades de estima.

Están relacionadas con la manera con la que el individuo se ve y se evalúa, con la autopercepción, autoconfianza, necesidad de aprobación social, respeto, status y prestigio. Implican también el deseo de fuerza y adecuación, independencia y autonomía.

⁸.- Chiavenato, Idalberto., “Introducción a la teoría general de la administración”. Mc Graw Hill. 4ª. Edición. Colombia. 1988. P. 163.

5.- Necesidades de autorrealización.

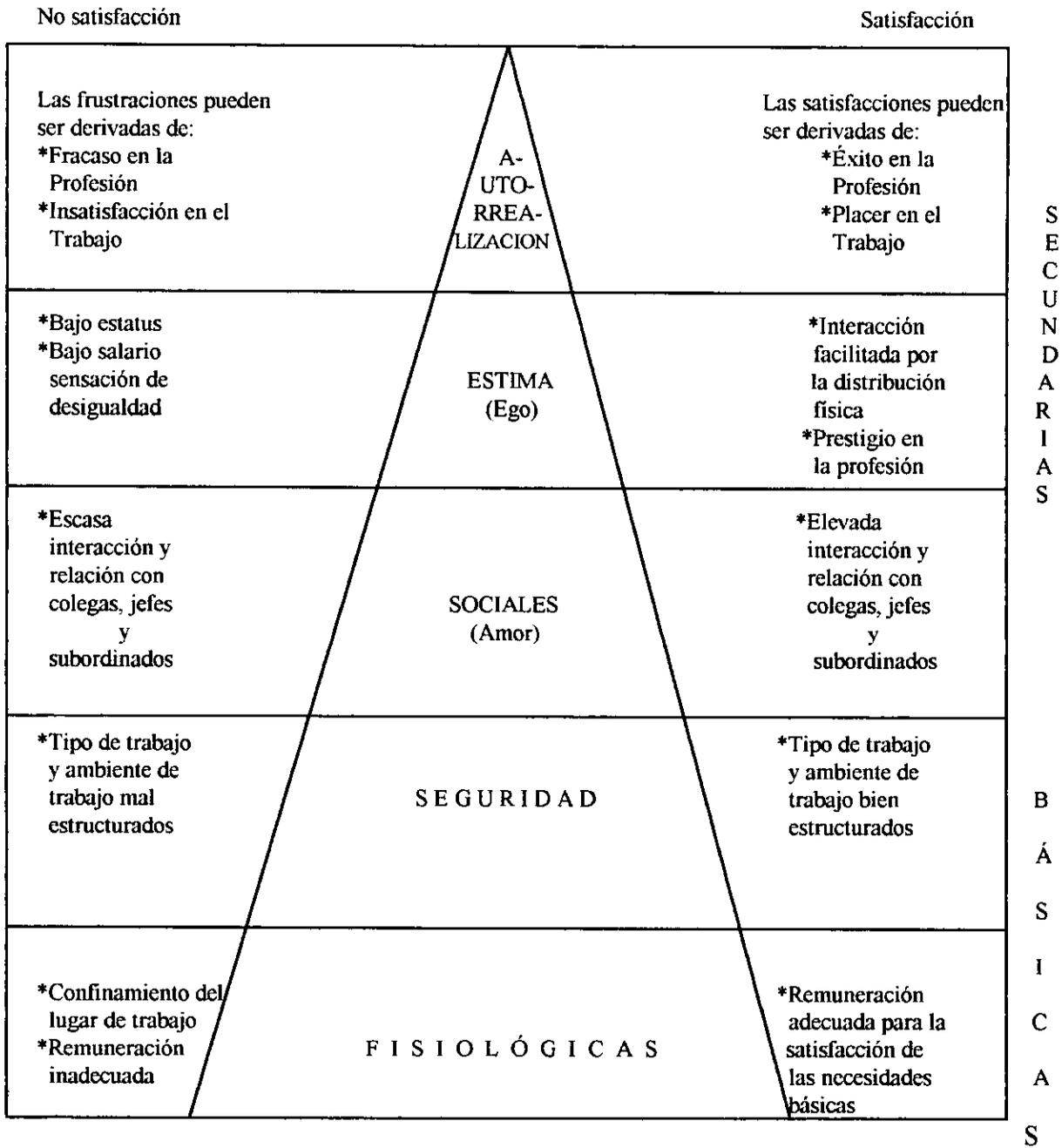
Son las más elevadas y tienen que ver con la realización del propio potencial y el autodesarrollo.

Para entender la jerarquía de necesidades de Maslow es necesario tomar en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Solo cuando un nivel inferior de necesidades está satisfecho se puede trascender al siguiente nivel.
- b) No todas las personas consiguen llegar a la cima de la pirámide.
- c) Cuando las necesidades más bajas están razonablemente satisfechas, las de niveles más altos comienzan a dominar el comportamiento. Pero cuando alguna del nivel más bajo deja de estar satisfecha, vuelve a predominar en el comportamiento. La necesidad más importante o apremiante monopoliza al individuo y genera una reorganización en toda la jerarquía de necesidades.
- d) Cada persona tiene siempre más de una motivación.
- e) Cualquier comportamiento motivado es como un canal por el cual muchas necesidades fundamentales pueden ser expresadas o satisfechas conjuntamente.
- f) Cualquier frustración de la satisfacción de las necesidades puede desencadenar una profunda depresión y sentimientos de auto devaluación.

Las nuevas teorías del comportamiento humano no son tan nuevas, si no que han sido estudiadas desde hace más de cincuenta años, entonces ¿Por qué se estudia tanto y no se pone un real interés en aplicarlo pensando en la gente?. Para responder la pregunta anterior se debe considerar al hombre como un ser diverso, dotado de necesidades complejas y diferenciadas que orientan y dinamizan el comportamiento en dirección a ciertos objetivos personales. Y es necesario también que el ser humano que puede otorgar una facilidad para que otro cumpla con sus necesidades lo haga, sin causar estragos en la organización de la empresa que esté representando, ya sea una compañía, o una familia o simplemente una relación amistosa.

Tabla 2.2. Pirámide de Maslow.



2.2.2. Capacitación.

La capacitación es una planeación de esfuerzos dirigidos hacia el aprendizaje de algún método o sistema para facilitar el buen desempeño de alguna labor o tarea determinada, y se realiza esperando desarrollar habilidades, influir en actitudes y ayudar a los empleados a desarrollarse como seres humanos.

Antes que nada se debe realizar un diagnóstico para visualizar: ¿A quién será dirigida la capacitación?, ¿Qué tipo de capacitación se necesita? y ¿En qué momento se aplicará?, cuando de estos puntos resulte un diagnóstico firme y preciso se procederá a la impartición, que puede ser por medio de cursos, conferencias, estudios de casos prácticos, simulación de procesos, seminarios de instrucción programados, etc., Para dicha impartición se puede recurrir a opciones tales como la contratación de un despacho especializado en las materias a capacitar, considerar a un empleado de la empresa experto en la materia o en el campo elegido o solicitar los servicios de instituciones tanto públicas como privadas especializadas en materias afines e incluso a asociaciones civiles que faciliten cursos análogos .

Es por demás importante mencionar que al concluir un ciclo de capacitación se deberá realizar una evaluación del mismo, la cual no deberá tomarse en cuenta solo en términos de cambios de conocimientos y actitudes, si no que se deberán cuantificar también los nuevos rendimientos en el trabajo, incluyendo así mejoras en la conducta de los empleados. Los resultados obtenidos en las evaluaciones deben utilizarse para mejorar los diagnósticos del ciclo siguiente, por ende optimizando todo el concepto de capacitación.

Se debe hacer un gran hincapié en la importancia de aplicar siempre una verdadera capacitación y, a quien realmente la necesita ya que en algunos casos se encuentran situaciones en las que la empresa gasta fuertes cantidades de dinero en cursos “placebos” que solo se imparten para que el empleado tenga la ilusión de haber sido tomado en cuenta por sus jefes, concediendo así los últimos, favores a personas de empresas dedicadas a esta clase de cursos; la compañía llena así requerimientos para los departamentos de recursos humanos, y aumentan también tiempos en discursos de asociaciones civiles, empresas públicas o privadas, logrando así que el presidente del consejo apruebe administraciones vanas; Los cursos antes mencionados son útiles ya que todo conocimiento lo es, pero no es admisible impartir cursos de inventarios y supervisión de mercancías a secretarías. Capacitaciones “paliativas” perjudican mas de lo que ayudan, ya que el empleado al percatarse que el curso dista mucho de ser útil para su desarrollo profesional o personal se decepciona de la compañía para la que trabaja resultando que una inversión de activos aprovechables de otro modo se deriva a ser totalmente negativa, y los altos funcionarios no llegan a ser partícipes de la verdadera razón por la que no mejoran los empleados.

2.2.3. Organización.

“Una organización es la coordinación planificada de las actividades de un grupo de personas para procurar el logro de un objetivo o propósito explícito y común, gracias a la división del trabajo y funciones, a través de una jerarquía y responsabilidad.”⁹

Como se define en el párrafo anterior se deben encaminar las fuerzas de la empresa a planificar sus actividades hacia una motivación plena de los empleados logrando así la eficiencia. Henry Fayol, administrador francés, es el autor más distinguido en el campo administrativo ya que realizó un aplicación consecuente y sistemática de la administración de la cual se toman las reglas de conducta en la organización, las cuales son de uso común en la dirección de un comercio¹⁰.

1.- División del trabajo.

La división del trabajo es una ley de la naturaleza. Es decir cada hombre tiene habilidades especiales. “El propósito de la división del trabajo es lograr más y mejores resultados con la misma cantidad de esfuerzo”. La producción total aumentará cuando un trabajador se especialice en producir la misma pieza o en desempeñar siempre la misma función o cuando un director se especialice en manejar el mismo tipo de problemas. La especialización ayuda a las personas a adquirir habilidad y precisión superiores. En contraposición, cualquier cambio de tarea significa un nuevo esfuerzo para adaptarse y una pérdida consecuente de producción.

2.- Autoridad y responsabilidad.

“Autoridad es la facultad para dar ordenes y para obtener estricta obediencia; la responsabilidad es una consecuencia natural de la autoridad”. Se deriva del lugar que tenga uno dentro de la estructura de la organización, así como de las capacidades personales, como la inteligencia, el conocimiento, la postura moral, la habilidad y capacidad para guiar o dirigir. La responsabilidad es inseparable de la autoridad y consecuencia de su ejercicio, ya que la justicia exige que un hombre con autoridad sea responsable de sus decisiones y sus actos.

3.- Disciplina.

“Depende de la obediencia, la dedicación, la energía, el comportamiento y el respeto de los acuerdos establecidos”. A esto se llama disciplina, la cual se presenta en muchas formas y

⁹.- Guzmán, Isaac. “Introducción a la administración”. Herrero Hnos. Sucs., S.A. México. 6ª. Edición. p. 76.

¹⁰.- Fayol, Henri. “Administración industrial y general”. Herrero Hnos. Sucs., S.A. México. 7ª. Edición. p. 23.

cambia para los empleados que se hallan en diferentes niveles dentro de una misma empresa y la forma de ejecutarla depende comúnmente de la época y del lugar.

4.- Unidad de mando.

“Cada empleado debe recibir órdenes de un solo superior. Es el principio de la autoridad única”. Debe recordarse que la base de las relaciones humanas está en el respeto, pero el empleado debe saber quien le puede dar órdenes.

5.- Unidad de dirección.

“Es el establecimiento de una cabeza y un plan para cada grupo de actividades que tengan un mismo objeto”. Un cuerpo con dos o más cabezas es redundante en una organización comercial y es improbable que subsista.

6.- Subordinación de los intereses individuales a los intereses generales.

“Los intereses generales deben estar por encima de los intereses particulares”. En cualquier actividad los intereses de un solo miembro, o de alguno de los miembros no deben tener primicia sobre los intereses del conjunto.

7.- Remuneración del personal.

“Debe haber una satisfacción justa para los empleados y para la organización, en términos de retribución”. La remuneración por la responsabilidad y los resultados ha de ser satisfactoria, hasta donde sea posible, para el empleado y la empresa.

8.- Centralización.

“Concentración de la autoridad en la alta jerarquía de la organización”. Al igual que la división del trabajo, esta “centralización” es uno de los principios naturales de la organización, todos los informes obtenidos por las partes de la organización convergen hacia la dirección máxima y desde este punto central parten los impulsos de la dirección en forma de órdenes hacia todas las partes de la organización y las ponen en movimiento.

9.- Jerarquía o cadena escalar.

“Línea de autoridad que va del escalón más alto al más bajo. Es el principio de mando”. Es el conducto por el cual transitan todas las comunicaciones de la empresa, ya sea que vengan de la autoridad máxima o se dirijan a ella, pasan sucesivamente por todas las categorías de la organización.

10.- Orden.

“Un lugar para cada cosa y cada cosa en su lugar. Es el orden material y humano”. Cuando el orden de las cosas y las personas está claramente fijado, cualquier función puede identificarse claramente en relación al conjunto y al mismo tiempo puede entenderse fácilmente la función de cualquier parte de la organización.

11.- Equidad.

“Amabilidad y justicia para lograr la lealtad del personal”. Los empleados pondrán toda su dedicación y buena voluntad en trabajar para el esfuerzo común si son tratados amistosamente y justamente.

12.- Estabilidad y duración del personal en un cargo.

“La rotación tiene un impacto negativo sobre la eficiencia de la organización. Cuanto más tiempo permanezca una persona en un cargo mejor”. Un organización necesita estabilidad, por lo que una empresa requiere que los empleados duren en ella, si renuncia o si es substituido antes de alcanzar su máxima productividad, la organización perderá el costo de su adiestramiento.

13.- Iniciativa.

“La capacidad de visualizar un plan y de asegurar su éxito”. La persona debe poder imaginar como utilizar los recursos a la mano, utilizando sus aptitudes para llevar a buen fin nuevos proyectos desarrollados por el mismo o solucionar los problemas que se presenten.

14.- Espíritu de equipo.

“La armonía y la unión entre las personas constituyen grandes fortalezas para la organización”. El espíritu de grupo es el resultado de la comprensión de la misión de la empresa y de la seguridad de que los intereses personales de todos los miembros se puedan satisfacer mejor mediante un funcionamiento próspero.

Esta teoría se caracteriza por tener un enfoque normativo, pero lo más importante de los anteriores conceptos es que por más que han sido modificados superficialmente jamás han sido superados. En suma se deben aplicar los anteriores principios en toda compañía para así tener un esquema eficiente.

2.3. Excelente servicio al cliente.

2.3.1. Nociones básicas.

El servicio al cliente es el tema más importante para cualquier empresa que se dedique a la venta de productos, y más si estos son de lujo, debe concientizarse a la cabeza de la organización sobre la importancia de este concepto, ya que es la razón que le permite continuar en el mercado, y a su vez tener una cartera de clientes estable, pues de no haber un buen trato para con el cliente, toda labor de venta se pierde. Cualquier vendedor logra realizar una venta, pero de no existir un enlace cliente-proveedor que demuestre una relación de confianza, (post-venta) con la que se sienta satisfecho el comprador por dicha compra y además con la empresa, es difícil que repita la transacción con dicha compañía. Como ejemplo está el vendedor que posee una concesión única de un producto "X" que es totalmente necesario para un sector específico del mercado; el cliente tendrá forzosamente que comprarle a este concesionario, el cual fijará el precio que mejor le parezca, además de tratar al cliente como le dé la gana. Pero, ¿Qué sucederá si otra empresa con un vendedor de trato amable consigue la misma concesión, y ofrece el mismo precio?. Es obvio suponer que todos y cada uno de los clientes le darán la espalda al primero y comprarán el producto con el último. Para comprender a fondo lo que aquí se explica se puede recurrir a las experiencias personales, en las que se ha optado por adquirir productos ligeramente más caros en determinado lugar tan solo por el placer de conversar con el dependiente, o por recibir un buen trato de parte de una vendedora agradable.

Los ejemplos anteriores servirán para entender lo necesario de adaptar a cualquier empresa a un mundo en el que nadie tiene concesiones únicas, y en el que además existe la más fiera de las competencias, similares planes de crédito y facilidades de entrega. Lo único que puede dar un margen a la compañía es ofrecer un mejor servicio al cliente.

El hecho de atender a un individuo que represente a una empresa, un grupo de personas o solamente a sí mismo, para proveerlo de un objeto, producto o servicio que cubra las necesidades que requiere es, en sí la definición de servicio al cliente. Pero la anterior es una definición que aunque exacta, carece por completo de un lado humano, menciona solo el hecho de atender a un cliente; no indica si dicha atención deberá ser lenta o rápida, déspota o para salir del paso o simplemente amable. Se podría alegar el utilizar el "Sentido común", pero este último término es muy subjetivo y cada persona lo puede moldear a placer, pues lo que para algunas personas es trascendental para otras es superfluo.

Así, se deduce la necesidad de redefinir el servicio al cliente con el fin de aumentar la productividad de una empresa, pues mejorar la calidad del servicio por fin ha llegado a ser una prioridad hoy en día, solo unas cuantas empresas se las han arreglado para determinar con precisión que cosas hay que mejorar y en que forma mejorarlas.

2.3.2. Excelente servicio al cliente.

“Un buen servicio no basta para garantizar la diferenciación, construir relaciones sólidas con los clientes, competir contra la base de valor sin competir por precio, inspirar a los empleados para que deseen mejorar en el trabajo y en su vida personal, ni basta para producir dividendos financieros”¹¹. La mayoría de las empresas necesitan subir el nivel de sus aspiraciones de servicio sin gastar millones de pesos en proyectos gigantescos, pero deben recorrer un camino de mejoramiento que nunca terminará, confiando en los valores de los seres humanos y procurando que estos alcancen niveles de excelencia.

En la actualidad debe competirse en los mercados con base en el valor de un objeto, pero no debe entenderse por valor el precio de un producto, ya que el valor equivale varios beneficios que se reciben a cambio de un costo. Es necesario, sobre todo en México, aumentar la calidad del servicio tradicional al cliente, ya que por influencia de otros países se ha perdido el grado de iniciativa que caracterizaba a los mexicanos, como ejemplo baste citar un episodio común en Mc Donald's, cuando se le solicita al encargado que no le ponga mostaza a la hamburguesa, el dependiente no sabe que hacer, tiene que solicitar ayuda a su supervisor para no romper la cadena de producción de hamburguesas, todo lo anterior debido a que en su entrenamiento de estilo Sajón les enseñan a hacer las cosas de cierta manera y solamente así, y no está mal en ciertas circunstancias, como en no cocinar una hamburguesa con carne defectuosa o no dejar freír de mas unas papas, porque así estandarizan la producción obteniendo una calidad uniforme, pero en casos en que el cliente requiere algo diferente a lo que están aleccionados a hacer no se les ocurre como.

Para corroborar las experiencias anteriores se debe incluir en este trabajo un ejemplo ratificable en cualquier mercado de la ciudad, a los que no ha llegado la robotización anglosajona, en donde de tratarse de varias personas que lleguen a comer en un puesto y si una de las mismas llega a solicitar algún platillo que no se cocina allí, inmediatamente el mesero lo consigue en otro puesto y lo sirve, sin perder, gracias a dicha acción, al cliente. O en la miscelánea en la que se va a comprar un encendedor, si no lo tienen le ofrecen sin demora unos cerillos. Todo lo anterior iniciativa está perdida en los negocios modernos, como tintorerías “Dry Clean U.S.A”, o la misma papelería “Lumen” , que aún siendo totalmente mexicana tiene el mismo tipo de organización y políticas de las empresas norteamericanas, y que no pueden conseguir un tipo de sobres diferentes a los que venden; ejemplos como los anteriores hay cientos, y todos proporcionarán el mismo dictamen, si las empresas quieren aumentar su productividad, deben ofrecer un excelente servicio al cliente.

¹¹ .- Berry, Leonard, “¡Un buen servicio ya no basta!”. Gpo. Editorial NORMA. Colombia. 1996. 1ª. Edición. P.4.

A) Sistema de información sobre la calidad del servicio.

“Un error que cometen las empresas al tratar de mejorar el servicio es concentrarse en los procesos internos sin establecer una relación clara con las prioridades de servicio de los clientes.”¹². Y si no opinan los clientes, que son los que definen la calidad en todos los aspectos, entonces, ¿Quién determinará lo que está bien fabricado, o si el servicio es bueno?. Una de la premisas más importantes de este reporte escrito es precisamente que lo más importante es el ser humano, extrapolando lo anterior al excelente servicio al cliente, lo más importante será el cliente como persona, por lo que su opinión, (de los clientes que comprenden los productos de la compañía, *así como los que comprenden a otras empresas*) deberá ser tomada en cuenta para mejorar las especificaciones de la empresa.

Para lograr una buena comunicación cliente - empresa se requiere un sistema de muchos enfoques para captar y diseminar continuamente información sobre el servicio que los encargados de tomar las decisiones puedan utilizar, esto para lograr un excelente servicio al cliente. A continuación se presentan los enfoques necesarios para investigar la calidad del servicio:

- Encuestas transaccionales.

Encuestas que se realizan con los clientes una vez terminada una transacción para medir la satisfacción con su experiencia de servicio y las razones de sus percepciones mientras la experiencia está todavía fresca. Se rastreará principalmente la calidad del producto y el grado de satisfacción con el trato que recibió del representante de la empresa.

- Encuestas del mercado total.

Miden la forma en que el cliente evalúan el servicio global de una compañía y se forman a partir de las experiencias acumuladas a través del tiempo con el trato de la compañía para con él. Se deben recopilar expectativas y percepciones de los clientes con respecto al servicio; la importancia relativa de las dimensiones del servicio; y las intenciones de los clientes.

- Compradores de incógnito.

Este tipo de compradores son investigadores que se hacen pasar por clientes para evaluar directamente la calidad del servicio prestado, permitiendo así medir el desempeño de los empleados que prestan el servicio.

¹².- Berry, Leonard, “¡Un buen servicio ya no basta!”. Gpo. Editorial NORMA. Colombia. 1996. 1ª. Edición. P.36.

- Encuestas con los clientes nuevos, los menos asiduos y los que ya no son clientes.

Estas encuestas permiten identificar las consecuencias del desempeño de la empresa en el campo de la calidad del servicio. Existen varias razones por las que un cliente nuevo se siente atraído por la compañía, o los compradores existen compran menos o se retiran del todo, y con este método es fácil descubrirlas.

- Entrevistas con grupos focales.

Son sesiones de tempestad de ideas (Brain storm) con los clientes. Son una fuente de ideas nuevas y puntos de vista diferentes para que la compañía los aplique en mejorar el servicio.

- Informes de los empleados de campo.

El propósito de este tipo de informes es proporcionar un mecanismo formal para capturar y compartir la información del personal que está en contacto con el público aprende acerca de los clientes, del como se comportan, como les gusta que los traten, que modelos están de moda.

- Investigación entre los empleados.

Aquí se pretende estudiar las experiencias de los empleados como clientes internos. Lo anterior se explica ya que todo empleado es “cliente” de los servicios que se prestan dentro de la empresa, e interactúan con los diferentes departamentos de la compañía, siendo afectados diariamente por el servicio que prestan los mismos.

Los enfoques anteriores deben ser ejecutados para así encontrar las fallas que tiene la empresa y subsanarlas. Es fundamental recopilar datos continuamente pues, la medición de los atributos de calidad de servicio es de vital importancia ya que las empresas gastan grandes cantidades de dinero en prioridades de servicio erróneas.

B) Facultar a los empleados para servir.

Una de las condiciones para poder dar un excelente servicio al cliente, es crear en la organización la actitud mental de estar facultado (que se le deleguen responsabilidades), así el empleado siente que puede ejercer control sobre el trabajo, además compartirá la responsabilidad del desempeño de la unidad y la organización, por lo tanto se dará cuenta que la distribución de las ganancias es justa. Lo anterior se logrará tratando a los empleados como si fueran dueños del negocio.

“Las compañías innovadoras como el Hard Rock Café, demuestran el potencial de facultar a los empleados incluso en negocios de bajo costo, alto volumen y transacciones numerosas. Las personas que se sienten dueñas de la empresa muy probablemente trabajarán con ahínco, inteligencia y prontitud. El proceso de facultar debe alcanzar a todos los empleados, no solo a las personas que prestan los servicios de primera línea; las compañías se benefician cuando los gerentes también se sienten propietarios y actúan como propietarios”¹³.

Además si el empleado siente que es propietario de la empresa sugerirá ideas innovadoras que pueden servir, también se preocupará por no gastar de más o desperdiciar recursos, de la misma manera dará un excelente servicio al cliente ya que no querrá perder clientes pues esto perjudicaría a “su” empresa.

Con mucho, para facultar a un empleado se le debe poder licenciar ciertas tareas y responsabilidades, así si una pieza está defectuosa el empleado debe poder tomar la decisión de hacer una rebaja o, en otro caso decidir si puede en una quincena cobrar la mitad del abono normal si la persona tiene una buena razón para pedir ese favor de cuando en cuando.

Para saber como debe facultarse a los empleados puede elegirse hasta donde puede decidir algo un empleado y establecer zonas de decisión.

- Zona de certidumbre.

En esta zona el empleado puede tomar todo tipo de decisiones, ya que realmente no afecta demasiado a las ganancias y se estará dando un excelente servicio al cliente por lo que aumentará la productividad. Aquí el empleado deberá tomar decisiones independientes con iniciativa propia.

- Zona de ventura.

En esta zona el empleado puede decidir consultar o no a un superior.

- Zona de peligro.

Dentro de esta zona el empleado está obligado a preguntar a un superior.

La innovación que aquí se propone se encuentra en que se crea una zona de certidumbre la cual antes no existía, ya que anteriormente siempre se debía tener el asesoramiento directo del jefe. Como ejemplos de lo anterior se expondrán casos en los que se muestran las 3 zonas.

¹³ .- Berry, Leonard, “¡Un buen servicio ya no basta!”. Gpo. Editorial NORMA. Colombia. 1996. 1ª. Edición. P.263.

El vendedor - cobrador recibe del cliente una pieza de la cual solicita un arreglo de reposición de circonia, con base en el bajo costo de la piedra a reponer el empleado puede ofrecer la reparación sin costo. Zona de certidumbre.

Un buen cliente solicita un descuento especial en una pieza cara. Zona de ventura.

La Zona de peligro se manifiesta cuando un cliente no quiere pagar y se tiene que entrar en problemas legales.

C) Desarrollo de un excelente servicio al cliente.

Para poder desarrollar un servicio inmejorable, es necesario que todos los empleados sin excepción estén dispuestos a proporcionarlo. Se debe seguir una estrategia sólida de servicio para mejorarlo, pues todo lo demás gira a su alrededor, y como ya se ha mencionado, esta estrategia de excelente servicio al cliente debe extenderse a todos los departamentos de la organización con respecto a los recursos humanos. A continuación se mencionan y explican los pasos a seguir para lograrlo.

1.- Creer en sí mismos.

Para expresar a los demás un sentimiento cualquiera, tiene por fuerza que sentirlo realmente la persona, y no se puede vender un producto basándose en la calidad de éste si no se está seguro de la misma, pues se estaría mintiendo, y la mayoría de las veces las personas detectan una mentira a través del lenguaje corporal.

2.- Estrategia de servicio clara y convincente para todos los empleados.

Esta estrategia debe contribuir a concentrar los esfuerzos para que la compañía, dado lo transparente de la estrategia, avance a un mismo paso en todos los departamentos y no en movimientos dispares. Debe también aportar energía y significado al trabajo.

3.- Ofrecer comentarios positivos.

Siempre es bienvenida una persona que tiene algo bueno que decir, no así los quejosos. Cuando gracias a esfuerzos extenuantes se logra cosechar un éxito, se desea llegar más alto, y siempre se recordará a quien con frases de apoyo levantó la moral de la persona en cuestión, ya que muchas veces los estímulos externos son imprescindibles para que la fuerza de voluntad persista.

4.- Valorar verdaderamente a los demás seres humanos como tales.

Se debe incluir todo aquello que el cliente aprecia realmente y orientar los pasos de la empresa hacia caminos que proporcionen un mayor valor agregado a la relación cliente - empresa.

5.- Poner énfasis en el servicio.

Se debe demostrar una gran vehemencia en que la calidad del servicio sea excelente, para lo que se debe ofrecer confiabilidad, recuperación y equidad.

6.- Superar los estándares.

El empleado debe exceder los límites de acción establecidos por sí mismo anteriormente, por lo que no debe pensar de forma tradicional si no desarrollar un nuevo método propio para “estirar” el margen que existe entre un servicio normal y el excelente servicio, con base en iniciativa y creatividad.

7.- Estar siempre al alcance de un cliente que tenga necesidades.

Parafraseando un tanto a Maslow sabemos que a las necesidades es importante saciarlas lo más pronto posible, así por bueno que sea el producto o servicio, si al cliente le urge recibirlo y no puede hacer contacto con la empresa, la venta se perderá.

8.- Aceptar los errores.

Los errores que el cliente pueda descubrir en la empresa deben ser analizados y corregidos. Por el solo hecho de haber sido tomado en cuenta su opinión se percatará de lo importante que es él (ella) para la compañía.

9.- Saber escuchar.

Para lograr una buena comunicación se requieren cuando menos dos interlocutores expresando sus ideas; pero en la práctica es difícil, ya que uno de ellos quiere siempre ser el que platica desahogando así sus puntos de vista. Para que el cliente sienta un excelente servicio es necesario dejar que sea él el que utilice la presencia del empleado para lograr una catarsis.

10.- Ser discreto.

Habiendo conseguido una buena relación con los empleados es muy probable conocer algunos secretos o deseos del cliente, si se divulgan estos conocimientos se estará traicionando la confianza de la persona, perdiendo irremisiblemente al cliente para siempre.

11.- Desarrollar una búsqueda para encontrar siempre lo mejor en cualquier circunstancia.

Si se tiene un pensamiento positivo, entonces se pueden desarrollar muchas nuevas oportunidades, se debe encontrar siempre el lado bueno a cualquier desventaja, ya que precisamente en dichos momentos se dan las mejores oportunidades.

12.- Reforzar estrategias.

Para reforzar las estrategias que se han planteado es necesario utilizar cosas tangibles, un lenguaje y comportamientos gerenciales que les comuniquen a la gente lo que la empresa defiende y la misión de la misma.

Si cualquier empresa cumple con estos pasos deberá aumentar su productividad; no es fácil hacerlo, ya que primero todo el personal de la empresa debe pasar por un proceso de concientización, del que se ha hablado anteriormente, y después empezar a ejercer el cambio de actitud necesario.

Algunas de las empresas que han aplicado métodos similares al aquí expuesto han aumentado su productividad satisfactoriamente; estas compañías se han distinguido por haber cambiado la forma de presentarse ante sus clientes, y que tuvieron que mejorar para penetrar un mercado o continuar en el mismo, uno de los casos más conocido es el de Teléfonos de México, que mejoró su servicio en forma notable, ante la "amenaza" de la telefonía internacional; también se puede apreciar un cambio enorme en la administración de los recursos humanos dentro del ambiente bancario, cuando BITAL introduce conceptos en los que se le da mayor importancia al cliente y adapta sus recursos a las necesidades del mismo, logrando cambiar la estructura de la mayoría de su competencia (ampliación de horarios, cuentas con mayor porcentaje de interés, etc.); por último se indica el caso de los cines Cinemark y Cinemex, los que revolucionaron el servicio que se otorgaba en las salas de exhibición en este país (asientos más cómodos, limpios, etc.).

CAPÍTULO III

SOLUCIONES

CAPÍTULO III

3. SOLUCIONES

3.1. Planeación estratégica.

3.1.1. Matriz TOWS.

3.1.2. Desarrollo de estrategias.

3.1.3. Diagrama de flujo.

3.2. Innovación de documentos.

3.3. Seguimiento y certificación de mejoras.

3.3.1. Evaluación.

3. SOLUCIONES.

Las empresas deben estar en posibilidad de adaptarse a los cambios del medio ambiente en el que se encuentran si han de sobrevivir. La evolución tecnológica, los gustos de los consumidores, los reglamentos del gobierno y los costos de los recursos materiales y humanos, serían una amenaza para la existencia de la organización si ella no previese los cambios que pueden generarse.

El proceso de adaptación a las soluciones que en este capítulo se plantean genera tensión conforme al reajuste interno. A menudo, los miembros de una organización pondrán objeciones a los cambios emprendidos y propuestos, lo que se denomina “resistencia al cambio”, pero es algo que debe hacerse, no hay otra opción ya que de mantenerse la empresa en iguales condiciones puede llegar a fracasar, el cambio debe ser estudiado y fundamentado en ciertas estrategias de solución por lo que a continuación se plantea la planeación estratégica.

3.1. Planeación estratégica.

La planeación se define como: “Diseños o esquemas detallados de lo que habrá de hacerse en el futuro, y las especificaciones necesarias para realizarlos”¹⁴. La planeación estratégica se puede clasificar en cuanto a su periodo establecido en:

a) Corto plazo.

Cuando se determinan para realizarse en un término menor o igual a un año. Estos a su vez pueden ser:

- Inmediatos: Aquellos que se establecen hasta seis meses.
- Mediatos: Se fijan para realizarse en un periodo mayor, de seis meses a doce meses.

b) Mediano plazo.

Su delimitación es por un periodo de uno a tres años.

c) Largo plazo.

Son aquellos que se proyectan a un tiempo mayor de tres años.

¹⁴ .- Münch Galindo, Lourdes., García Martínez, José., “Fundamentos de administración”. Dc. Trillas. México. 1996. 5ª. Edición. 6ª. Reimpresión.

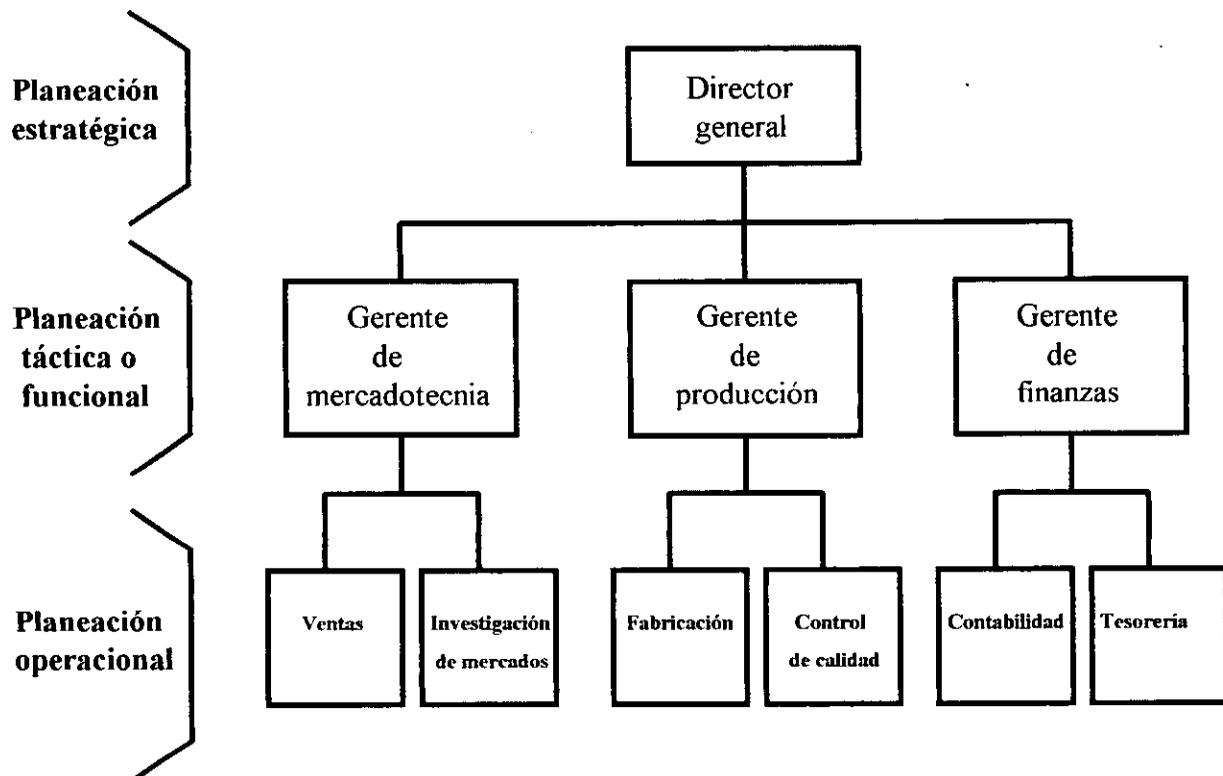
La planeación puede ser:

1.- *Estratégica*. Establece los lineamientos generales de la planeación, sirviendo de base a los demás planes (tácticos y operativos). Es diseñada por los miembros de mayor jerarquía de la empresa y su función consiste en regir la obtención, uso y disposición, de los recursos necesarios para alcanzar los objetivos generales de la organización. Es a largo plazo y comprende a toda la empresa.

2.- *Táctica o funcional*. Determina planes más específicos, que se refieren a cada uno de los departamentos de la empresa y que se subordinan a los planes estratégicos. Es establecida y coordinada por los directivos de nivel medio (gerentes funcionales), con el fin de poner en práctica los recursos de la empresa.

3.- *Operativa*. Se rige de acuerdo a los aspectos característicos establecidos por la planeación táctica, y su función consiste en la formulación y asignación de actividades más detalladas que deben ejecutar los últimos niveles jerárquicos de la empresa. Por lo general, determina las actividades que debe desarrollar el elemento humano. Los planes operativos son a corto plazo y se refieren a cada una de las unidades en que se divide un área de actividad. En la Tabla 3.1. se muestra la clasificación de la planeación.

Tabla 3.1. Clasificación de la planeación por organigrama.



Para que la estrategia sea operativa se debe analizar, si las estrategias establecen la meta general y el curso general de las operaciones, los planes operativos ofrecen los detalles necesarios para incorporar los planes estratégicos a las operaciones diarias de la organización. Los planes operativos caben dentro de dos categorías generales. Los que se usan una sola vez son diseñados con la idea de que se disolverán cuando hayan alcanzado metas específicas, que no se repiten. Por otra parte, los planes permanentes representan una posición estandarizada para manejar situaciones pronosticables, que se repiten. “Las estrategias son cursos de acción general o alternativas, que muestran la dirección y el empleo general de los recursos y esfuerzos, para lograr los objetivos en las condiciones más ventajosas”¹⁵. Muestran la dirección que debe seguirse, sin indicar detalladamente cómo emplear los recursos, puesto que esto se efectúa en otras etapas de la planeación. Al establecer estrategias es conveniente seguir 3 etapas:

- 1.- *Determinación de los cursos de acción o alternativas.* Consiste en buscar el mayor número de alternativas para lograr cada uno de los objetivos.
- 2.- *Evaluación.* Analizar y evaluar cada una de las alternativas, tomando en consideración las ventajas y desventajas de cada una de ellas, auxiliándose de la investigación.
- 3.- *Selección de alternativas.* Considerar las alternativas más idóneas en cuanto a factibilidad y ventajas, seleccionando aquellas que permiten lograr con mayor eficiencia y eficacia los objetivos de la empresa.

Para definir la planeación estratégica se mencionan dos exposiciones de maestros en la materia: “La planeación estratégica es una forma concreta de la toma de decisiones que aborda el futuro específico que los gerentes quieren para sus organizaciones, elaborando un programa a largo plazo para definir y alcanzar los objetivos generales de su organización”¹⁶, y, “La planeación estratégica es la determinación de objetivos a largo plazo de una empresa y la adopción de cursos de acción y asignación de los recursos necesarios para lograr estos propósitos”¹⁷. La principal influencia para el origen de la planeación estratégica viene de la organización militar en la cual se hacían planes grandiosos a partir de lo que el adversario podía o no hacer, es decir que a veces un general con exactamente los mismos recursos debía dirigir a su ejército, dependiendo la ocasión a sitiar o a defender un sitio.

Actualmente también se utiliza la planeación estratégica ya que también existe la competencia (enemigo), y una de las partes más importantes es la de decidir cuando se debe combatir y cuando no, ya que no solo se planea y se actúa si no que se deben tomar decisiones. Citando a Roebuck “Los negocios son como la guerra si la estrategia general es

¹⁵ .- Münch Galindo, Lourdes., García Martínez, José., “Fundamentos de administración”. De. Trillas. México. 1996. 5ª. Edición. 6ª. Reimpresión.

¹⁶ .- Stoner, James., Freeman, R. Edward., Gilbert Jr., Daniel., “Administración”. Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S. A. México. 1996. 6ª. Edición. P. 287.

¹⁷ .- Koontz, Harold., Weihrich, Heinz., “Administración: Una perspectiva globalizada”. Editorial Mc Graw Hill. México. 1994. 10ª. Edición. P. 170.

adecuada se pueden cometer errores tácticos y operativos pero si no nos desviamos del plan general entonces será un éxito”¹⁸

El proceso para la planeación estratégica ofrecerá una estructura para orientar el pensamiento, la dirección y las acciones generales de la organización, para que con los medios suficientes se alcancen los fines premeditados. Aunque los pasos específicos para la formulación de una estrategia pueden variar, el proceso se puede desarrollar al menos en forma conceptual alrededor de los elementos clave que a continuación se muestran:

1.- Insumos y Recursos.

Antes que nada se deben plantear la metas de la organización y con base en ello analizar con que recursos se cuenta, evaluar si son adecuados y estudiar la posibilidad de eficientarlos y hasta donde se puede hacer. Las metas efectivas deben ser:

- a) Claras y concisas.
- b) Verificables (capaces de medición u observación).
- c) Condicionadas al tiempo.
- d) Efectivas en costos (los beneficios justifican los costos).
- e) Congruentes con la política administrativa.
- f) Orientadas hacia resultados (no orientada hacia actividades).
- g) Relevantes (para el desempeño efectivo).

Los insumos son tanto humanos como de capital, administrativos y tecnológicos, y deben evaluarse con las siguientes consideraciones:

- a) Confiabilidad.
- b) Nivel de disponibilidad.
- c) Nivel de adaptabilidad.
- d) Competitividad.
- e) Facilidad de acceso.
- f) Durabilidad.

Es necesario definir los términos de eficacia y eficiencia para poder evaluar lo anterior propiamente. “La eficacia es el logro de los objetivos. La eficiencia es la obtención de los fines con la mínima cantidad de recursos.”¹⁹

¹⁸.- Koontz, Harold., Wehrich, Heinz., “Administración: Una perspectiva globalizada”. Editorial Mc Graw Hill. México. 1994. 10ª. Edición. P. 170.

¹⁹.- *Ibidem*. P. 11-12.

2.- Perfil de la empresa.

Aquí la alta dirección determina el propósito básico de la compañía (Misión de la empresa) y hacia donde debe ir, también se evalúa la situación competitiva de la empresa, y el mercado en el que se encuentra (giro de la compañía). Cada organización tiene una misión que define su propósito y contesta la pregunta ¿En qué negocio se encuentra la organización?. Definir la misión obliga a la administración a identificar cuidadosamente el curso de acción de sus productos o servicios.

Determinar la naturaleza del negocio es tan importante para las organizaciones no lucrativas como para las compañías. Se deben plantear preguntas como ¿Cuál piensa que es la misión de la empresa?, si no existiera intercambio de dinero ¿Para qué hubiera sido fundada la empresa?. Con frecuencia se pierden de vista los objetivos y metas de cualquier organización, no obstante se debe estar preparado para reconocer el nicho del mercado al que se pertenece.

Los pasos que deben ser ejecutados son:

- a) Determinar la misión de la empresa. (Capítulo I, inciso 1.3.).
- b) Determinar el giro de la empresa (En qué mercado se encuentra).
- c) Determinar el ramo del giro de la empresa (Lucrativo o no lucrativo).
- d) Determinar el tipo de competencia y a los competidores (Directa: Mismo tipo de producto, Indirecta: Producto que satisface la misma necesidad).

3.- Evaluación del ambiente externo.

Es necesario evaluar el ambiente externo actual para prever en lo posible los cambios en el futuro en términos de riesgos y oportunidades. La evaluación deberá centrarse en factores económicos, políticos, legales, demográficos, sociales y geográficos. Además debe explorarse el ambiente en busca de avances tecnológicos, productos y servicios en el mercado, así como otros factores necesarios para determinar la situación competitiva de la empresa. Para lograr una evaluación real de dichos ambientes (externo/interno) se recomienda realizar una análisis TOWS, el cual será explicado más adelante.

El empresario debe hacerse las siguientes preguntas:

- a) ¿Donde se encuentran los clientes de la empresa?.
- b) ¿Donde están los clientes potenciales (mercado)?.
- c) ¿La política actual puede minar el éxito del negocio (restringe/fomenta)?.
- d) ¿Son satisfactorias las relaciones con los proveedores?.
- e) ¿Cuál es la actitud que prevalece en la localidad hacia la empresa?.
- f) En la zona en la que se encuentra la empresa ¿Existe algún proyecto que pueda afectar a la organización?.

4.- Evaluación del ambiente interno.

Se debe analizar también el ambiente interno, en lo que respecta a los recursos y actividades de la empresa, lo mismo que sus fortalezas y debilidades en investigación y desarrollo, producción operación, compras, mercadotecnia, productos y servicios.

Para evaluar el ambiente interno es importante considerar siempre lo siguiente²⁰:

- a) ¿Ha rendido la empresa constantemente beneficios?.
- b) El volumen de negocios ¿Aumenta o disminuye? ¿Por qué?.
- c) ¿Corresponden los gastos generales al volumen del negocio (utilidades)?.
- d) Si el porcentaje de beneficios no es satisfactorio, ¿Podría ser mejorado?.
- e) ¿Está bien equilibrado el conjunto de las existencias? ¿Son estas nuevas y se renuevan constantemente?.
- f) Las instalaciones ¿Son modernas y están en buenas condiciones?.
- g) ¿Es favorable la situación respecto a la competencia? ¿Se presenta alguna nueva competencia?.
- h) ¿Cuál es la actitud del público consumidor respecto al negocio?.
- i) ¿Es satisfactoria la situación del personal? ¿Son eficientes los empleados clave? ¿Están dispuestos a continuar con la empresa?.
- j) ¿Existen algunas razones personales o de otra índole que dificulten que la persona que se encargará del negocio pueda continuarlo con éxito?.
- k) ¿La empresa esta maximizando sus recursos? ¿Esta siendo eficiente?.
- l) ¿La empresa está logrando sus metas organizacionales? ¿Esta siendo eficaz?.

5.- Desarrollo de estrategias.

Una organización puede utilizar varias clases de estrategias diferentes, dependiendo del nivel de la organización, como:

- Estrategias a nivel corporativo.

Son a nivel de alta dirección para vigilar los intereses y operaciones de las organizaciones compuestas por más de una línea de negocios.

- Estrategias por unidad de negocios.

La administración de intereses se concentra por operaciones de la línea de negocios (mercado). Se hacen preguntas sobre ¿Cómo competir en el mercado? y ¿Cómo satisfacer al cliente?, para plantear como se debe actuar frente al mercado, se utiliza una Matriz TOWS.

²⁰.- Kelley, Pearce., Lawyer, Kenneth., "Como organizar y dirigir un pequeño negocio". Ediciones OMEGA, S. A. 1958. Barcelona , España. P. 156.

- Estrategia por portafolio de negocio.

También se conoce como unidades estratégicas de negocio y se plantea la relación entre el crecimiento del producto y la participación de éste en el mercado, como se muestra en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2. Matriz de portafolio de negocios desarrollada por el Boston Consulting Group.²¹



En este tipo de estrategia se saca una “fotografía” de los artículos que maneja la empresa para determinar su situación y se determina que tipo de producto representaría en el diagrama anterior y con base en lo anterior se determina hacia que tipo de producto se desea orientar y se elaboran estrategias para lograrlo.

Estos son solo unos ejemplos de posibles estrategias, en este trabajo se utilizará la estrategia por unidad de negocio, pero es prudente aclarar que dependiendo el tipo de problema se puede escoger otra posible estrategia.

²¹ - Koontz, Harold., Weihrich, Heinz., “Administración. Una perspectiva global”. Mc Graw Hill. 10ª. Edición. 1994. México. P. 177.

6.- Evaluación y selección de estrategias.

Antes de elegir se deben evaluar con cuidado las diversas estrategias. Las selecciones tácticas se deben considerar de acuerdo con los riesgos existentes en una decisión particular. Quizá no se puedan aprovechar algunas oportunidades rentables debido a que un fracaso en una operación riesgosa podría provocar la quiebra de la empresa. Otro elemento crítico en la selección de una estrategia es la habilidad para escoger el momento oportuno. Incluso el mejor producto puede fracasar si se introduce en el mercado en un momento inadecuado.

7.- Implantación y control.

Este segmento se debe considerar durante todas las fases del proceso, también se deben aplicar controles para monitorear el desempeño en comparación con los planes; y en caso de que el control lo indique (si fracasa este modelo de planeación) se utilizará un plan de contingencia en el cual se evaluará de nuevo todo el proceso.

3.1.1. Matriz TOWS.

“En la actualidad, los diseñadores de estrategias cuentan con la ayuda de varias matrices que muestran las relaciones entre las variables decisivas. Por ejemplo el Boston Consulting Group desarrolló la matriz TOWS para análisis situacional”²². La matriz TOWS es la elección ideal para la situación que se está estudiando, ya que ofrece un punto de vista imparcial del balance amenaza - oportunidad que debe ejecutarse en cada planeación estratégica, tomando también en cuenta las fortalezas y debilidades de la empresa como se aprecia en la tabla 3.2., por lo cual ha sido elegida para este trabajo.

Por lo general se recomienda que las compañías identifiquen sus fortalezas y debilidades, así como las oportunidades y las amenazas existentes en el ambiente externo. Sin embargo sin una matriz TOWS los análisis anteriormente mencionados no se combinan si no que se estudian por separado, olvidando que las decisiones se deben tomar con base en las repercusiones que pueden tener estos cuatro factores. Para sistematizar esta selección se ha propuesto la matriz TOWS, en la cual la “T” representa las amenazas (Threats), la “O”, oportunidades (Opportunities), la “W”, las debilidades (Weaknesses) y la “S”, las fortalezas (Strengths).

Después de analizar la matriz TOWS de la tabla 3.3. se decidió utilizar la estrategia WO (Mini-Maxi) ya que intenta minimizar los puntos débiles y maximizar las oportunidades, una empresa con ciertas debilidades en algunas áreas (recursos humanos) puede desarrollar las mismas dentro de la organización, lo cual permite aprovechar las oportunidades en el ambiente externo.

²² .- Wehrich, Heinz., “The TOWS Matrix: A Tool for situational analysis” Long range planning, Vol. 15, No. 2. 1982. pp. 54-66.

Tabla 3.3. Matriz TOWS.

Factores internos	Fortalezas internas (S) - Calidad de producto ALTA. - Empleados de nuevo ingreso (Amoldables). - Nueva Gerencia con visión al Excelente Servicio al Cliente.	Debilidades internas (W) - Clientes descontentos por el trato que han venido recibiendo. - Desmotivación del personal. - Falta de capacitación. - Falta de excelente servicio al cliente.
Factores externos	Oportunidades Externas (O) - Aumentar la productividad. - Situación económica del país (Mejorando). - Aprovechar cierre de competidores por anterior situación económica. - Exportación.	Estrategia SO: Maxi-Maxi. Probablemente la estrategia más exitosa. Utiliza las fuerzas de la organización para aprovechar las oportunidades.
	Estrategia WO: Mini-Maxi. Estrategia de desarrollo para superar las debilidades con el fin de aprovechar las oportunidades.	
	Amenazas externas (T) - Perder segmentos de mercado. - Importación de joyas. - Competencia desleal. - Fluctuación del precio del oro.	Estrategia ST: Maxi-Mini. Por ejemplo, uso de los puntos fuertes para hacer frente a las amenazas o evitarlas.
	Estrategia WT: Mini-Mini. Por ejemplo, atrincheramiento, liquidación o coinvertión.	

Las debilidades de la empresa son las que fácilmente pueden cambiarse pues en este trabajo se ha planteado el aumento de la productividad con base en un Excelente servicio al cliente (una de las fragilidades de la empresa), por lo anterior es lógico que se elija disminuir el mal servicio, acabando así con una debilidad para aprovechar la oportunidad de aumentar la productividad de la empresa.

3.1.2. Desarrollo de estrategias.

A continuación se plantearán las soluciones que con base en los capítulos anteriores deberá seguir la empresa para aumentar su productividad. La implementación de las mismas se ejemplificará después en un diagrama de flujo, proveniente de las soluciones reunidas a partir de sugerencias de la empresa SIGMA - EPSILON RESULTADOS, S. A. de C. V., y como resultado de procedimientos como lluvia de ideas y extrapolación de experiencias anteriores de personal de todos los niveles. Cabe aclarar que no todas las soluciones fueron aceptadas, si no que se hizo una preselección, resultando las que aquí aparecen.

- Propuestas de solución.

A) El tiempo que transcurre entre las visitas al cliente es muy largo.

- a) Contratación de un mayor número de empleados.
- b) Elaboración de planes de trabajo.
- c) Segmentación del personal.

B) Existe poca motivación del vendedor por ofrecer un buen servicio al cliente.

- a) Aumento de las Comisiones.
- b) Premios.
- c) Reuniones con clientes.
- d) Gastos de representación.

C) Los empleados dejan a la memoria las solicitudes del cliente.

- a) Creación de una cartilla de pendientes.
- b) Estímulos como "Empleado del mes" de quien no se reciban quejas.

D) Composturas.

- a) Reparar solamente los artículos fabricados por Janstar.
- b) Reparar todo tipo de artículos.

E) Fabricaciones especiales.

- a) Solicitar tiempo para elaborar presupuestos.
- b) Capacitación específica orientada a este punto.

F) Malicia del empleado.

- a) Contratación de personal recién egresado de la Universidad, o carreras técnicas.
- b) Procedimientos de control más estrictos.
- c) Retroalimentación periódica de los clientes.

Analizando estas soluciones se deduce que no todas ellas son excluyentes entre sí, por lo que podrá implementarse más de una solución para un solo problema.

- Análisis de soluciones.

En la tabla 3.4. se resumen los testimonios empíricos relativos a los efectos de las soluciones planteadas en el punto anterior. Se analizan los resultados en términos de la magnitud y

durabilidad de los efectos que dichas soluciones acarrearán (Efecto sobre la productividad de soluciones a problemas de la conducta en la organización.²³).

Tomando en cuenta los totales de la tabla 3.4. se implementarán las soluciones que resulten más apropiadas y económicas, en resumen las soluciones óptimas para esta empresa.

Tabla 3.4. Efectos sobre la productividad derivada de soluciones planteadas.

EFECTO			
Solución	Magnitud *	Durabilidad ⊗	Total ⊕
1.- El tiempo que transcurre entre las visitas al cliente es muy largo.			
a) Contratación de un mayor número de empleados.	0	4	4
b) Elaboración de planes de trabajo.	4	4	8
c) Segmentación de personal.	1	4	5
2.- Existe poca motivación del vendedor por ofrecer un buen servicio al cliente			
a) Aumentar las comisiones.	1	3	4
b) Premios.	2	3	5
c) Reuniones con clientes.	1	2	3
d) Gastos de representación.	0	3	3
3.- Los empleados dejan a la memoria las solicitudes del cliente.			
a) Creación de una cartilla de pendientes.	4	3	7
b) Estímulos como "Empleado del mes" de quien no se reciban quejas.	3	3	6

²³.- Kopelman, Richard., "Administración de la productividad en las organizaciones". Mc Graw Hill. México. 1988. 1ª. Edición. P. 320.

Tabla 3.4. (Continuación).

EFECTO			
Solución	Magnitud *	Durabilidad ⊗	Total ⊕
4.- Composturas.			
a) Reparar solamente los artículos fabricados por la empresa.	1	4	5
b) Repara todo tipo de artículos.	2	3	5
5.- Fabricaciones especiales.			
a) Solicitar tiempos para elaborar presupuestos.	3	3	6
b) Capacitación específica orientada a este punto.	1	3	4
6.- Malicia del empleado.			
a) Contratación de personal recién egresado de Universidad o carreras técnicas.	3	3	6
b) Procedimientos de control más estrictos.	3	4	7
c) Retroalimentación periódica de los clientes.	4	3	7

- * Magnitud: Es inversamente proporcional a los gastos que representa.
 Valor: 0= Muy caro, 1= Caro, 2= Intermedio, 3= Barato, hasta 4= Muy Barato.
- ⊗ Durabilidad: Los estimados de durabilidad se categorizan como sigue:
 Valor: 4= Infinita, 3= Larga, 2= Moderada, 1= Corta y 0= Nula.
- ⊕ Total: Es la suma de la magnitud y la durabilidad.

A continuación se elegirá la solución con mayor puntaje, la más viable para cada problema; de darse el caso que una diferencia entre dos o más soluciones sea de un punto se tomarán en cuenta todas ellas, se analizarán a parte y en caso de no ser excluyentes una de otra se implementarán si cumplen con la siguiente ecuación: $2 \geq (\sum M_i)/i$, si no, sería muy caro para la empresa, en este caso se tomarán las más altas no excluyentes. Los resultados son:

1.- El tiempo que transcurre entre las visitas al cliente es muy largo.

b) Elaboración de planes de trabajo.	4	4	8
--------------------------------------	---	---	---

2.- Existe poca motivación del vendedor por ofrecer un buen servicio al cliente

a) Aumentar las comisiones.	1	3	4
b) Premios.	2	3	5

3.- Los empleados dejan a la memoria las solicitudes del cliente.

a) Creación de una cartilla de pendientes.	4	3	7
b) Estimulos como "Empleado del mes".	3	3	6

4.- Composturas.

b) Reparar todo tipo de artículos.	2	3	5
------------------------------------	---	---	---

5.- Fabricaciones especiales.

a) Solicitar tiempo para elaborar presupuestos.	3	3	6
---	---	---	---

6.- Malicia del empleado.

a) Contratación de personal recién egresado de la Universidad o carreras técnicas.	3	3	6
b) Procedimientos de control más estrictos.	3	4	7
c) Retroalimentación periódica de los clientes.	4	3	7

Aplicando las ecuaciones para los incisos 2, 3 y 6 se obtiene,

Para el 2:

$$[M(a) + M(b)] / 2 = (1 + 2) / 2 = 1.5$$

$$1.5 < 2$$

Al no cumplir con la ecuación, se debe implementar la solución de mayor magnitud, ergo se aceptará la solución del inciso b).

Para el 3:

$$[M(a) + M(b)] / 2 = (4 + 3) / 2 = 3.5$$

$$3.5 > 2$$

De la ecuación anterior se deduce la posibilidad de implantar ambas soluciones [a) y b)].

Inciso 6

$$[M(a) + M(b) + M(c)] / 3 = (3 + 3 + 4) / 3 = 3.33$$

$$3.33 > 2$$

Por lo que se podrán establecer las tres soluciones propuestas.

En resumen, las nuevas medidas a instaurar son:

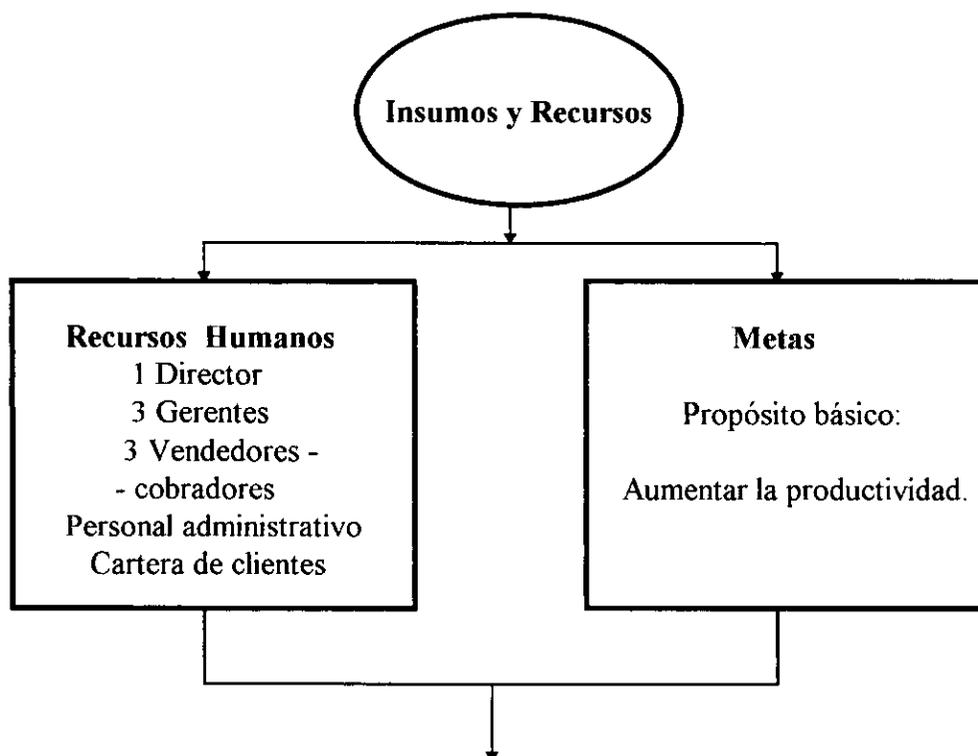
- Elaborar un plan de trabajo semanal por adelantado, el cual deberá ser aprobado por el supervisor cada viernes por la tarde, al tiempo que se revisa el cumplimiento del plan de trabajo de la semana en curso.
- Se otorgarán mensualmente premios a los mejores cobradores de la empresa, y será solo por el hecho de cobrar, ya que de darse también por vender, se haría solo con tal de ganar más, sin por ello considerar las posibilidades de pago del cliente o incluso si tiene intenciones de pagar.
- Se instituye el riguroso uso de la cartilla de pendientes en la que se anotarán en detalle las actividades del empleado y de la que se extraerán diariamente los pedidos y necesidades del cliente.
- Se otorgará el premio al “Empleado del mes” a quien reúna el mayor número de puntos meritorios los cuales pueden darse ya sea, por comentarios de los clientes, buen desempeño laboral o incluso por ofrecer una sobresaliente actitud al excelente servicio al cliente interno y externo.
- En adelante se recibirá todo tipo de artículos para su compostura.

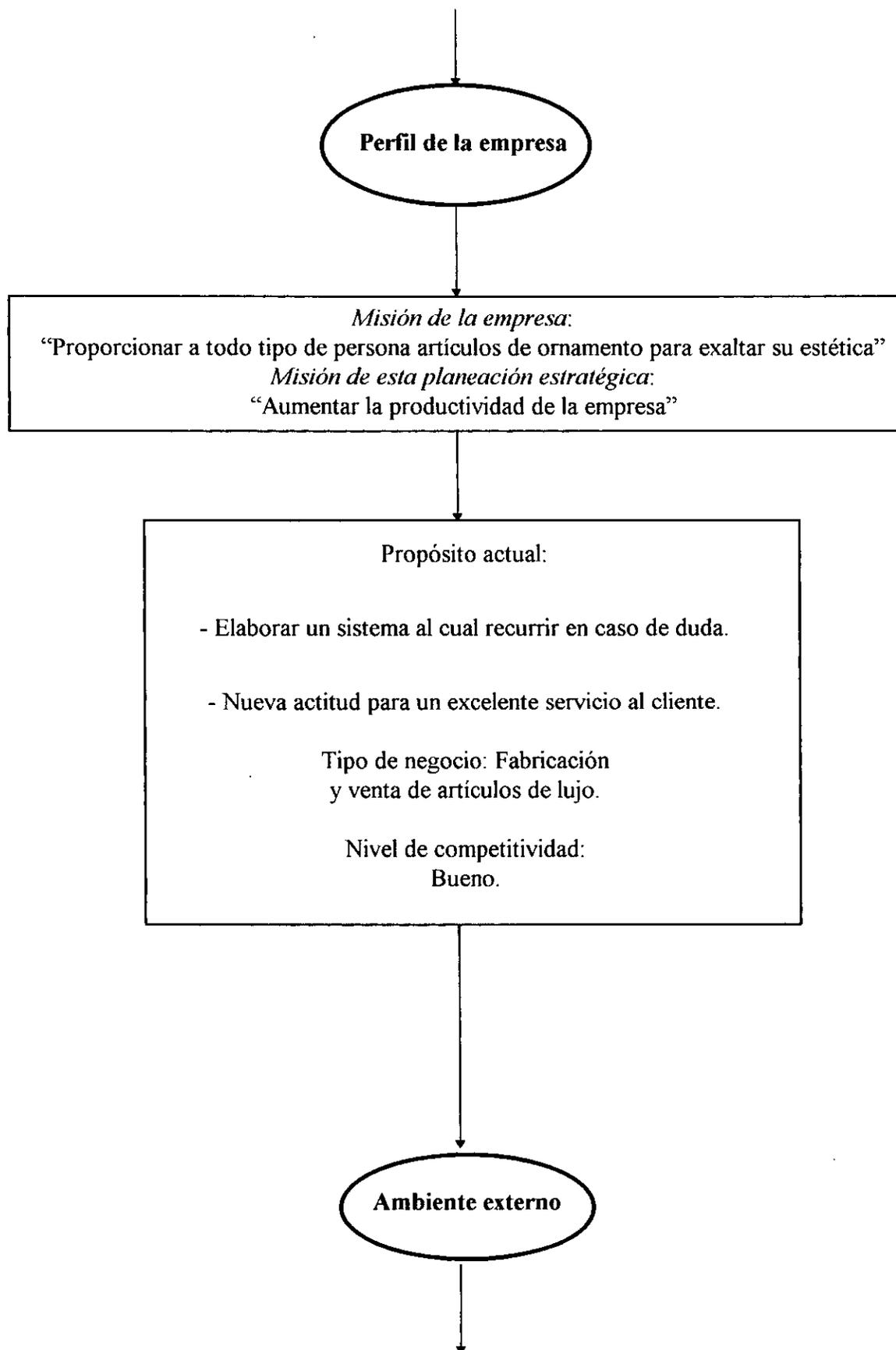
- Cuando algún cliente solicite una fabricación especial se tomará el pedido al mismo tiempo que se requerirá un tiempo para la elaboración del presupuesto (máximo una semana).
- Después de despedir a los empleados con actitudes negativas para con la empresa se procederá a realizar entrevistas para la contratación de recursos humanos recién egresados de alguna universidad o carrera técnica con estudios, según el puesto, de alguna ingeniería, administración, diseño o carreras afines.
- Los procedimientos de control se elaborarán con un estricto apego a lo que sugiere este trabajo escrito, y su ejecución recaerá sobre la gerencia de cada área.
- Se elaborará un formato de retroalimentación para ser llenado por un universo de clientes determinado al azar.

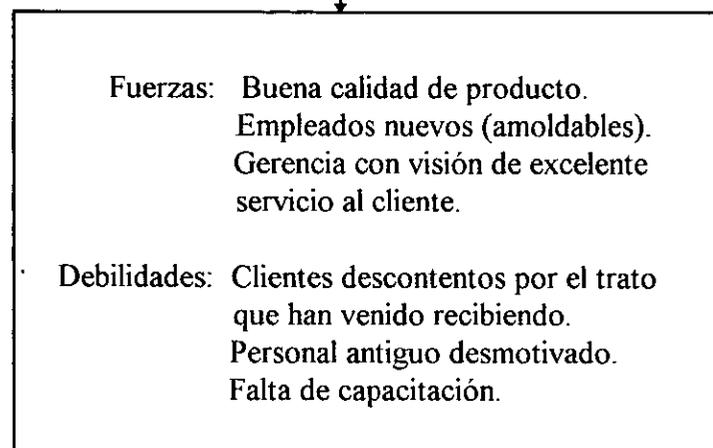
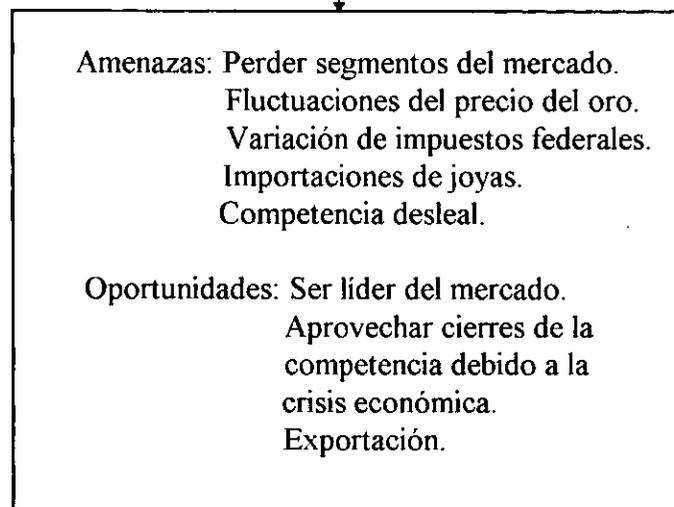
3.1.3. Diagrama de flujo.

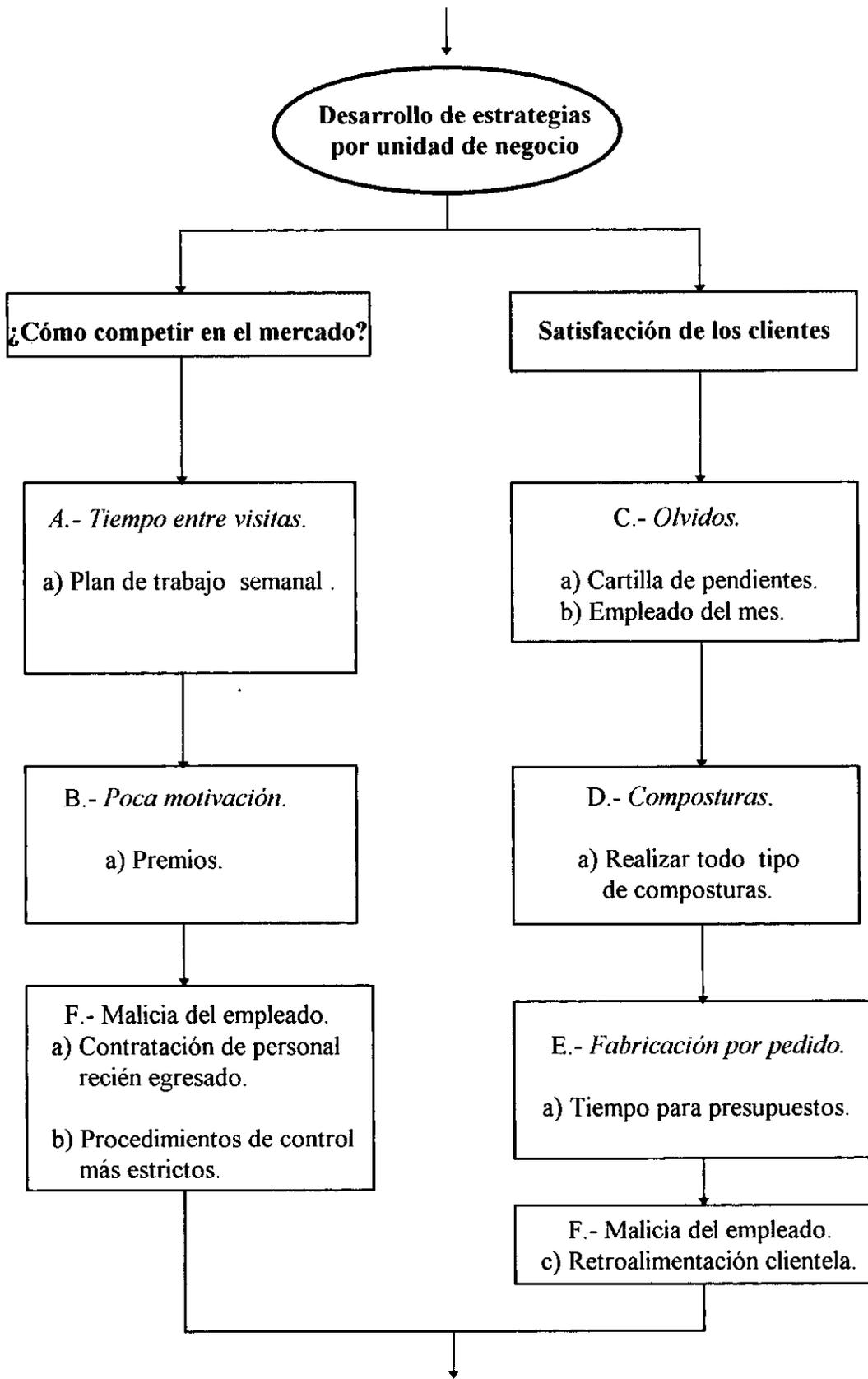
Habiendo desarrollado la planeación estratégica, a continuación se utilizará un diagrama de flujo para facilitar su comprensión.

PLANEACIÓN ESTRATÉGICA JANSTAR











3.2. Innovación de documentos.

Sin un sistema administrativo adecuado no es posible que un negocio moderno desarrolle acertadamente las funciones de compra, control de existencias, control de créditos y cobranza, control de gastos, etc. En este trabajo se encontrarán documentos necesarios para que toda transacción efectuada quede registrada por escrito y con exactitud.

■ Necesidades que debe satisfacer un buen sistema contable.

- 1.- ¿Qué ingresos se obtuvieron en el año?.
- 2.- ¿Cuales fueron los gastos en el año?.
- 3.- ¿Cuál es el artículo que se vende mejor?.
- 4.- ¿Cuál es el artículo que se vende menos?.
- 5.- ¿Cuál es el activo, el pasivo y el capital líquido?.
- 6.- ¿Qué volumen del negocio representan las ventas de contado?.
- 7.- ¿Qué pérdidas por cuentas incobrables hubo el año pasado?.
- 8.- ¿Cuanto deben actualmente los clientes a crédito?.

Se elaborarán archivos por computadora con el sistema Excel, programa de computadora de fácil manejo y efectivo para imprimir reportes periódicamente. Los archivos que se crearán son tres (tablas 3 - 5, 3 - 6 y 3 - 7):

- Archivo Janstar

En este archivo se registran diariamente las ventas de todos y cada uno de los vendedores, indicando el nombre del cliente, así como su dirección, empresa en la que trabaja, joya que adquirió, precio de la misma, descuento (en su caso), costo y ganancia por artículo. Este archivo soluciona las necesidades 1, 2, 3, 4 y 6.

- Archivo Napoleón

Se registrarán el nombre del cliente y la empresa para la que trabaja, además del saldo a pagar; cada quincena se capturará el pago realizado, quedando en automático el nuevo saldo para la siguiente quincena. Una vez vaciados los datos se podrán imprimir los reportes, cubriendo las necesidades 7 y 8.

- Archivo "Cash-flow"

Se desglosan diariamente los cobros, pagos y caja (capital líquido), respondiendo al punto 5.

Todos los archivos anteriores son para uso exclusivo de la dirección general y son de carácter confidencial, por lo que las tablas que se muestran a continuación exponen datos distintos a los reales, aunque similares.

Además de las soluciones anteriores que deberán ser implementadas, también se administrarán cursos de capacitación a todo el personal con los cuales se concientizará al empleado en todos los puntos expuestos en el capítulo II, esto será, por medio del departamento de recursos humanos. Los seminarios a impartir pueden ser:

- 1.- Motivación.

- 2.- Organización.

- 3.- Excelente servicio al cliente.

Tabla 3.5. Archivo Janstar. (Ventas por cliente/producto/modelo/mes).

#	CLIENTE	EMPRESA	PRODUCTO	MODELO	PRECIO	DESC.	TOTAL	COSTO	GANANCIA
75	José Manuel Mayo	MENOSS	CRUZ	101	235.00	-	235.00	195.83	39.17
Anahuac # 890-3. Roma sur. 06760. México, D.F. Tel. casa: 564-4689. Tel. Ofna.: 682-7770.									
76	Fernando Barrios	MENOSS	ESCLAVA	12	550.00	55.00	495.00	458.33	36.67
			ESCLAVA	28	650.00	65.00	585.00	541.67	43.33
Vereda # 98. Pedregal.02189. México, D.F. Tel. casa: 568-7869. Tel. Ofna.: 682-7770.									
77	Karla de Ruiz Desse	FLETE-MAST	ARGOLLA(2)	1056	1,750.00	-	1,750.00	1,458.33	291.67
Tlaxcala # 32-203. Roma.06760. México, D.F. Tel. casa: 564-7382. Tel. Ofna.: 395-5599.									
78	Gabriela Jurado	FLETE-MAST	ARETES	217	1,673.00	93.00	1,580.00	1,394.17	185.83
Río Nazas # 115-5. Cuauhtémoc. 05400. México, D.F. Tel. casa: 548-6413. Tel. Ofna.: 395-5599.									
79	Nancy Santillán	FLETE-MAST	DIJE	125	525.00	-	525.00	437.50	87.50
Antonio Rodríguez # 17. San Simón. 04678. México, D.F. Tel. casa: 539-3452. Tel. Ofna.: 395-5599.									
80	Lucero Labastida	MANPOWPO	PULSERA	56	2,600.00	-	2,600.00	2,166.67	433.33
			PULSERA	64	450.00	-	450.00	375.00	75.00
			ESCLAVA	49	495.00	-	495.00	412.50	82.50
Centenario # 385-112. Azcapotzalco. 08242., México, D.F. Tel. casa: 561-4040. Tel. Ofna.: 559-5744.									
					*	2*	3*	4*	5*
TOTAL					8,928.00	213.00	8,715.00	7,440.00	1,275.00

* En esta columna se captura el costo de la compra.

2* En esta columna se captura el descuento (en su caso).

3* En esta columna se resta el descuento del precio del producto. [Columna E - Columna F].

4* El sistema calcula automáticamente el costo de la pieza. [Columna E / 1.2].

5* La ganancia se obtiene al restar el costo del total. [Columna H - Columna I].

Tabla 3.6. Archivo Napoleón. (Saldos y abonos quincenales).

1 9 9 7

N°	EMPRESA	CLIENTE	SALDO	ABONO	SALDO
			ABR-30	MAY-15	MAY-15
58	BANOBRAS	Julieta Chavez	344.0	100.0	244.0
1	BANOBRAS	María Elena Alavez	8,965.0	900.0	8,065.0
65	BANOBRAS	Rocío Melendez Lobato	529.0	50.0	479.0
32	BANOBRAS	Maribel Gutierrez	1,798.0	-	1,798.0
98	BANOBRAS	Lyidia Zurita	490.0	100.0	390.0
112	BANOBRAS	Marco Antonio Robles	900.0	-	900.0
45	BANOBRAS	Maricarmen Pérez Cast.	920.0	250.0	670.0
142	BANOBRAS	Bertha Robles	1,600.0	100.0	1,500.0
16	UTECA	Inés Segura	500.0	50.0	450.0
35	UTECA	Inés Segura	1,330.0	100.0	1,230.0
107	UTECA	Martha Mustre	260.0	50.0	210.0
21	UTECA	Jorge García	890.0	300.0	590.0
16	UTECA	Leticia Linares	1,260.0	150.0	1,110.0
43	UTECA	Adriana Becerril	280.0	200.0	80.0
T O T A L			20,066.0	2,350.0	17,716.0

* En esta columna se captura el saldo inicial de adeudo del cliente.

2* En esta columna se captura quincenalmente el abono del cliente.

3* El saldo nuevo (**Saldo May-15**) se calcula automáticamente al restar la columna **Abono** de la columna **Saldo Abr-30**.

Tabla 3.7. Archivo "Cash-flow". (entradas, salidas y caja)

Caja anterior			
Cobro. Cobrador: Alejandro Molina	1,500.00		1,500.00
Cobro. Cobrador: Gerardo Bernard	4,260.00		5,760.00
Pago proveedor # 20.		3,890.00	1,870.00
Pago proveedor # 5		500.00	1,370.00
Cobro. Cobrador: Alejandro Molina	250.00		1,620.00
Cobro. Cobrador: Alejandro Molina	3,600.00		5,220.00
Cobro. Cobrador: Gerardo Bernard	5,780.00		11,000.00
Nomina	-	10,000.00	1,000.00
TOTAL	15,390.00	14,390.00	1,000.00
BALANCE			0.00

* La caja (Cash-flow) resulta de restar las entradas menos las salidas.

Nota: El balance debe resultar CERO al restar la suma de las salidas y el último registro de caja, del total de las entradas.

3.3 Seguimiento y certificación de mejoras.

El objetivo de este inciso es garantizar que el proceso de mejoramiento de la productividad se vaya implantando en toda la organización, de acuerdo al plan establecido. Después de haberse implementado los cambios sugeridos en el capítulo anterior, se ha dejado pasar un periodo de tiempo razonable, para apreciar los resultados de la planeación estratégica. Para evaluar los logros conseguidos se elaborará un análisis de resultados para certificar las mejoras conseguidas durante el proceso de ajuste y evaluar el impacto de los resultados conseguidos. La medición del comportamiento de la planeación se hará respecto a los estándares de producción y ventas anteriores a la elaboración de este trabajo, así como a la evaluación que ciertos clientes (elegidos al azar) reportan.

3.3.1. Evaluación.

El procedimiento a seguir se explica a continuación, la medición del cambio en la productividad se establecerá respecto a las ventas realizadas en periodos anteriores a la implementación del sistema. Una vez que se tienen estos datos, se comparan con los obtenidos después de los cambios producidos en la empresa, los cuales serán ahora los parámetros para medir el cambio en la productividad.

Como se puede ver en las tablas 3.8. y 3.9. tanto la producción como las ventas de productos "Janstar" aumentaron considerablemente. De las tablas anteriores se deduce que la diferencia de productividad es positiva, ya que la misma se ve incrementada con base en que la producción aumentó como resultado directo de la necesidad de aumentar la fabricación por la creciente demanda de artículos para su venta, lo cual se atribuye a factores tales como el aumento de cartera de clientes, una consecuencia de recomendaciones directas, el aumento en ganancias de la empresa, resultado obvio de un aumento en la productividad que abrió la posibilidad para la compra de nueva maquinaria, con la cual se fabrican artículos que antes debían ser comprados a otros productores, resultando en una disminución en los precios de venta al consumidor.

En la tabla 3.10. se muestra la respuesta a un cuestionario elaborado con el fin de evaluar la opinión de 20 clientes de la empresa elegidos al azar. Como se demuestra en la tabla antes mencionada, un importante porcentaje de personas hace patente el cambio radical en la forma de trato personal que ofrece ahora la empresa.

Al observar la Tabla 3.8., se puede concluir que la producción aumentó en 1996 en un 22.3 %, en cuanto a 1995, y en un 138.27 % respecto al mismo año. Las ventas aumentaron en 1996 un 26.33 % y un 133.09 % en 1997, ambas con referencia a 1995. De los cuestionarios se deduce que el servicio al cliente ha mejorado considerablemente.

Tabla 3.8. Estadística de producción, ventas y compras en 1997
(primero y segundo semestres y total del año).

Número de piezas	1997		1997
	1er. Semestre	2º. Semestre °	Total
Producción	1,236	2,500	3,736
Compras *	144	50 •	194
Ventas	1,380	2,550	3,930
Consumo de mercancía de la empresa **			95.06 %

* Producto adquirido para complementar la presentación de las piezas.

** Porcentaje de ventas de producto de la empresa.

° Proyección.

• La compra de mercancía externa se ve disminuida debido a la inversión en una máquina para fabricación de cadenas de oro.

Fuente: Janstar, S.A.

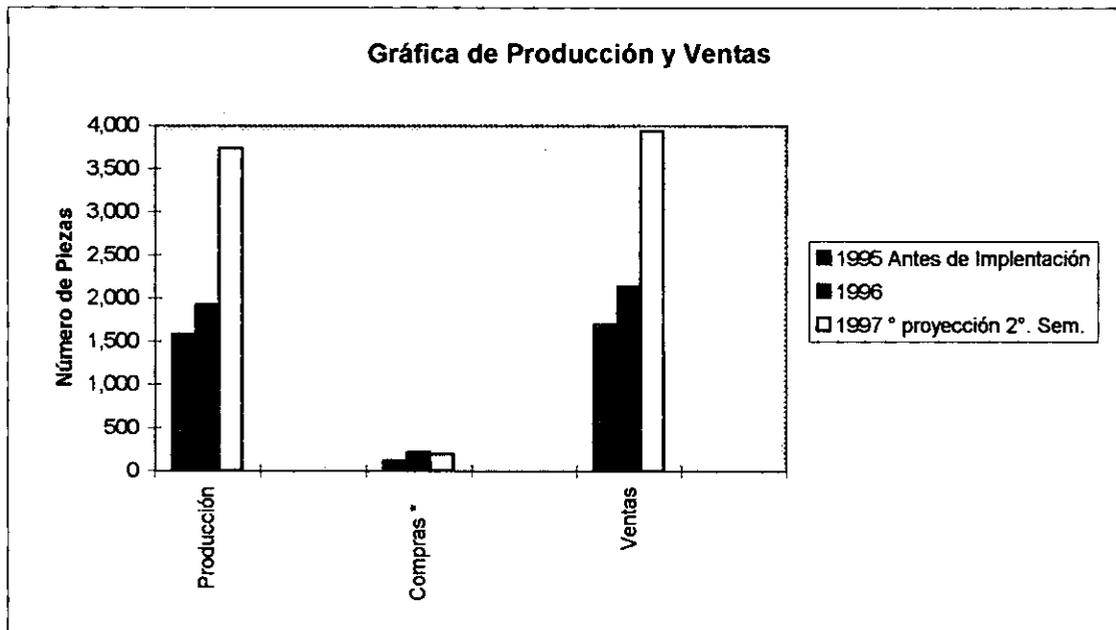
Tabla 3.9. Estadísticas de producción, ventas y compras antes y después de implantar las soluciones de la planeación estratégica.

Número de piezas	1995	1996	1997
	Antes de Implentación		° proyección 2° Sem.
<i>Producción</i>	1,568	1,915	3,736
<i>Compras *</i>	118	215	194
<i>Ventas</i>	1,686	2,130	3,930
<i>Consumo de mercancía de la empresa **</i>	93.00%	89.91%	95.06%

* Producto adquirido para complementar la presentación de las piezas.

** Porcentaje de ventas de producto de la empresa.

° Proyección.



Fuente: Janstar.

Tabla 3.10. Cuestionario para el cliente.

1.- ¿Cree usted que el servicio de la empresa ha cambiado últimamente?.

<u>75 %</u> SI	<u>15 %</u> NO	<u>10 %</u> NO SE
-------------------	-------------------	----------------------

2.- ¿Cada cuando es usted visitada(o) por un representante de la empresa?.

<u>80 %</u> Cada quincena	<u>15 %</u> Cada mes	<u>5 %</u> Más tiempo
------------------------------	-------------------------	--------------------------

3.- ¿Ha notado que existe una buena disposición por parte del representante de la empresa por ofrecer un buen servicio al cliente?.

<u>70 %</u> SI	<u>20 %</u> NO	<u>10 %</u> NO SE
-------------------	-------------------	----------------------

4.- ¿Se ha dado cuenta de olvidos por parte del empleado con relación a sus pedidos, o actividades relacionadas con la empresa?.

<u>15 %</u> SI	<u>85 %</u> NO	<u>0 %</u> NO SE
-------------------	-------------------	---------------------

5.- ¿Los presupuestos para la fabricación de artículos especiales coinciden con el precio final del producto?, si la respuesta es NO: ¿Qué porcentaje de variación existe? (aproximadamente)

<u>50 %</u> SI	<u>35 %</u> NO	<u>15 %</u> NO SE
-------------------	-------------------	----------------------

NO:

Variación menor al 10 %	<u>7 personas</u>
Variación entre 10 % y 20 %	<u>2 personas</u>
Variación entre 20 % y 50 %	<u>1 persona</u>
Variación mayor al 50 %	<u>Ninguno</u>

6.- ¿Qué opina del cambio en la presentación de los empleados de la empresa?.

Mejor <u>75 %</u> Peor <u>5 %</u> Igual <u>15 %</u> No sé <u>5 %</u>	¿Le dan más confianza? <u>80 %</u> ¿Le dan menos confianza? <u>0</u> Igual <u>15 %</u> No sé <u>5 %</u>
---	--

Tabla 3.10. Cuestionario para el cliente. (continuación).

7.- ¿Qué sugeriría para mejorar esta empresa?

1) Mejor surtido de mercancía	70 %
2) Mayor rapidez en los encargos	45 %
3) Localizadores para encontrar rápidamente a los vendedores en caso de urgencias	20 %
4) Nada. Que sigan así	20 %

8.- Usted considera que el servicio que presta la empresa es:

Excelente	60 %
Bueno	30 %
Normal	10 %
Malo	0
Pésimo	0

9.- ¿Qué artículos que Janstar debería vender, además de los productos línea?

Joyería de plata	_____
Relojes	_____

10.- ¿Qué es lo que más le gusta de esta empresa? *

1) Las joyas que fabrican	65 %
2) El trato de las personas	55 %
3) Los pagos en abonos	55 %
4) Todo	15 %
5) La gente que trabaja	15 %

* Se enlistan las sugerencias más numerosas.

11.- ¿Volverá a comprar artículos de esta empresa?

95 %	0	5 %
SI	NO	NO SE

Fuente: Janstar, S.A.

En cuanto a las sugerencias que los clientes expusieron en los cuestionarios, no todas se podrán implantar, ya que tanto en el caso de la fabricación de relojes como en la de joyería en plata, por políticas propias de la empresa no pueden ser ejecutadas, pues cambiaría por completo el rubro de la misma, perdiéndose por ello la esencia de esta compañía. Se detecta también que aún existen fallas en el sistema, por ejemplo en los presupuestos para fabricaciones especiales y en la rápida localización de los empleados que trabajan visitando clientes, a los cuales se deberá poner mayor atención en la aplicación de las soluciones propuestas, y ser más estrictos en la evaluación de las mismas, o de darse el caso de no mejorar plantear otro tipo de soluciones con el mismo procedimiento de la planeación estratégica.

Como conclusión de este inciso se observa que, la productividad aumentó gracias a un mejoramiento notable en el servicio al cliente y al progreso de la economía del país, lo cual no estaba en manos de la empresa, pero sí se contempló como una oportunidad que se debía explotar al disminuir las debilidades de la compañía como se planteó en la matriz TOWS.

Respecto a un plan de contingencia como se sugiere en la planeación estratégica, no se prevé que sea necesario, ya que se ha detectado una gran mejoría en la situación de la empresa; de no ser así como seguimiento, se deberá volver a evaluar la matriz TOWS eligiendo otro sector de intersección entre factores internos y externos, así como diseñar nuevamente la planeación estratégica desde el punto de insumos y recursos, considerando nuevas alternativas de solución llevando a cabo los pasos señalados en el diagrama de flujo hasta llegar a una nueva supervisión de resultados, repitiendo el plan de contingencia hasta lograr un aumento en la productividad.

Es necesario recalcar que las normas instituidas deben seguir siendo utilizadas por siempre, pues es necesario dominarlas hasta llegar al nivel de la perfección, pues solo así se logrará un excelente servicio al cliente.

CONCLUSIONES

La información que aquí se expone tiene importancia, ya que constituye en sí una fuente de información que, auxilia y brinda el apoyo para la toma de decisiones y ofrece el respaldo para lograr que un diverso tipo de micro empresas rectifiquen el camino a seguir, y puedan cumplir la misión que se hayan fijado antes de abrir sus puertas.

Se vislumbra como una conclusión que para cualquier tipo de situación en la que se requiera un cambio es necesario primero plantear la MISIÓN real de la empresa, y con base en ello se debe desarrollar la situación en la que se encuentra con una verdad intrínseca y objetiva, enfocar el problema desde “afuera” para poder definir el problema de la manera más apta y resuelta.

Puede decirse que para aumentar la productividad en una empresa mexicana es necesario tomar una actitud diferente a la que se ha estado desarrollando en las últimas décadas en nuestro país, ya que la tendencia a la automatización total, (tanto reemplazando cientos de personas con una máquina, como la aniquilación de la creatividad y “chispa” características innatas en el espíritu latino) en cualquier aspecto está propiciando la pérdida de una porción de nuestra identidad como pueblo mexicano. Si bien es cierto que se ahorran miles de pesos en gastos diversos, debe pensarse seriamente el implementar una automatización y no aplicarla solo porque a otras naciones les es útil. El pueblo japonés ha triunfado poco a poco, pero ineluctablemente sobre la economía mundial, porque han aceptado y abrazado su cultura y su forma de pensar, llevándola hasta un alto nivel de desarrollo, con lo cual han resurgido dentro de un mundo que parecía ir en contra de ellos.

Si todas las naciones llegaran a obtener un muy alto grado de eficiencia en todos los procesos de fabricación de, por ejemplo, un encendedor, ¿Qué diferencia habría en comprar un encendedor mexicano de uno neozelandés?; todos serían prácticamente iguales, no existiría uno con filigrana oaxaqueña, o uno forrado con piel argentina curtida a mano, pues se “saldrían” de precio y entonces ¿Cuál sería el aspecto distintivo?.

El augurar el éxito no es difícil, siempre y cuando se tomen medidas, entre otras, Se denota que un aumento en la productividad no necesariamente se logra con inversiones millonarias si no que aun las pequeñas cosas hacen una diferencia si son bien pensadas, elaborando una buena planeación estratégica siempre apegada a la MISIÓN a la que es encomendada; como ejemplo basta el mencionar la solución a) planteada en el capítulo III al problema número 3, en la que una simple cartilla hace la diferencia. Más que nada es necesario una meta fija en la mente y pensar aplicando tanto la creatividad como los índices de productividad para rectificar rumbos equivocados.

BIBLIOGRAFÍA

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

- 1.- BEER, M., Spector, B. "Dirección de los recursos humanos - Técnicas de Harvard business school". CECSA. México. 1989. 1ª. Edición.
- 2.- BERRY, Leonard, "¡Un buen servicio ya no basta!". Grupo. Editorial NORMA. Colombia. 1996. 1ª. Edición.
- 3.- CABALLERO TÉLLEZ, Adriana., "Análisis de la evolución comercial de un producto antirreumático tóxico - ético durante los dos años posteriores a su lanzamiento en el mercado farmacéutico mexicano". Reporte de trabajo en el campo profesional. U.I.A. México. 1995.
- 4.- CHIAVENATO, Idalberto., "Introducción a la teoría general de la administración". Mc Graw Hill. Colombia. 1988. 4ª. Edición.
- 5.- ETTINGER, Karl. "Organización de empresas". Herrero Hermanos. Sucs., S.A. México. 1974. 3ª. Edición.
- 6.- FAYOL, Henri. "Administración industrial y general". Herrero Hermanos. Sucs., S.A. México. 1986. 7ª. Edición.
- 7.- GREENBERG, León. "A practical guide to productivity measurement". B.N.A., E.U.A. 1980. 8ª. Edición.
- 8.- GUZMÁN, Isaac. "Introducción a la administración". Herrero Hermanos. Sucs., S.A. México. 1987. 6ª. Edición.
- 9.- KELLEY, P., Lawyer, K., "Como organizar y dirigir un pequeño negocio". Omega. Barcelona, España. 1958. 1ª. Edición.
- 10.- KOONTZ, Harold., WEIHRICH, Heinz., "Administración: Una perspectiva globalizada". Editorial Mc Graw Hill. México. 1994. 10ª. Edición.
- 11.- KOPELMAN, Richard. "Administración de la productividad en las organizaciones". Mc Graw Hill. México. 1988. 1ª. Edición.
- 12.- MÜNCH, Galindo, Lourdes., "Fundamentos de administración". Trillas. México. 1997. 5ª. Edición. 6ª. Reimpresión.
- 13.- RICCARDI, Riccardo., "Principios de dirección". Editorial Interciencia. Madrid, España. 1975. Vol. 6. 1ª. Edición.

14.- SCHEIN, Édgar., "Psicología de la organización". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. Colombia.1982. 1ª. Edición.

15.- STORM, Jonathan, S. L., "Como redactar fácilmente". Ediciones Omega. Barcelona, España. 4ª. Edición. 1962.

16.- STONER, James., FREEMAN, R., Edward., GILBERT Daniel, Jr., "Administración". Editorial Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México.1996. 6ª. Edición.

17.- TAYLOR, W. Frederick., "Principios de la administración científica". Herrero Hnos. Sucs., S.A. México.1984. 24ª. Edición.

18.- WEIERS, Ronald., "Investigación de mercados". Ed. Prentice Hall Hispanoamericana, S.A. México. 1986. 2ª. Edición.

■ REVISTAS Y FUENTES DE DATOS CONSULTADAS

- 1.- SIGMA - EPSILON RESULTADOS, S. A. de C. V., "Estudio sobre sensibilización de problemas y necesidades: Janstar, S. A.". México. 1995.
- 2.- WEHRICH, Heinz., "The TOWS Matrix: A tool for situational analysis", Long range planning, Vol.15. N°. 2. 1982.

■ SEMINARIOS Y MATERIAL DIDÁCTICO DE LOS CURSOS DE ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL

• U. N. A. M. FACULTAD DE QUÍMICA - EDUCACIÓN CONTÍNUA

- 1.- Desarrollo Organizacional.
- 2.- Creatividad y liderazgo en alta dirección.
- 3.- Administración del tiempo.
- 4.- Desarrollo de proyectos.
- 5.- Redacción de tesis y trabajo escrito.
- 6.- Técnicas de planeación y administración de organizaciones.
- 7.- Supervisión y dirección de personal.

ANEXO I

Carta enviada al director general de la empresa, .

México, D.F., a 5 de Noviembre de 1995.

Sr. Julio Ramos,

Director General Janstar, S.A.,

Presente

Me dirijo a usted porque quiero quejarme de lo que pasa últimamente con su negocio, quiero informarle que el cobrador (el Sr. Tino Zerqueda) tiene muy malos modales , cuando viene a cobrar. En su ultima visita tuve yo que ir a conseguir cambio para pagarle porque el tenía demasiadas cosas que hacer y otras personas que cobrar y no podía ir a cambiar el billete. Oiga, se supone que para eso está el, para ir a cambiar el billete y yo les estoy haciendo el favor a ustedes de pagar cada quincena puntualmente cuando me vienen a cobrar, ya tengo mucho tiempo comprándoles y no es justo que no se me trate bien, por ello quiero que me cambien al cobrador y que venga el anterior que era muy buena persona.

Sé que es difícil atender a todos los clientes pero espero que por mi antigüedad como clienta suya atenderá mi petición, y ya sabe que si viene usted o una persona decente le seguiré comprando, pero si no, no se moleste en mandar al Sr. Tino Zerqueda.

Agradeciendo de antemano la atención que preste a la presente, quedo de usted,

María Elena Alavez

Servicio Médico

BANCOMEXT.

**LA MUJER QUE ES EL AMOR PERSONIFICADO.
LO DÁ TODO POR AMOR.**

**EL FUTBOLISTA, UN VERDADERO SABIO.
EL FARO DE LUZ.**

**EL ALQUIMISTA, MODELO INTELECTUAL.
AMIGO INEXORABLE.**

**LA ARTISTA, PLASMA SUS SUEÑOS EN ARTE.
CONSIGUE TODOS SUS SUEÑOS.**

**JUNTOS DESAFIARON LAS TREMENDAS
AVENTURAS DE LA VIDA. UN DÍA
DECIDIERON UNIRSE, FUERON CAMBIADOS
EN ALGO FANTÁSTICO...MI FAMILIA...Y EL
MUNDO JAMÁS HA SIDO EL MISMO DESDE
ENTONCES.**