

308917

UNIVERSIDAD PANAMERICANA

ESCUELA DE INGENIERIA

CON ESTUDIOS INCORPORADOS A LA
UNIVERSIDAD NACIONAL AUTONOMA DE MEXICO



“LA IMPORTANCIA DE LA CAPACIDAD EMPRENDEDORA
EN LA CREACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS,
DEDICADA A LA ASESORIA DE INSTALACIONES
ELECTRICAS”.

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TITULO DE
INGENIERO MECANICO ELECTRICISTA

AREA INGENIERIA INDUSTRIAL

P R E S E N T A

PEDRO ANTONIO } ALVARADO CEBALLOS

DIRECTOR DE TESIS: ING. ANTONIO CASTRO D'FRANCHIS

297043



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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

A Dios, por haberme dado la gracia
de ser quien soy, y estar rodeado
de la gente que tengo.

A mis padres, por su ejemplo de
tenacidad, amor a la vida y al trabajo.

Mamá: gracias por creer en mí y darme tu
incondicional apoyo en momentos que sólo tu y yo
sabemos.

Papá: gracias por ser ejemplo de lo que debe ser un
hombre incorruptible en este mundo.

Erika: sin tu apoyo, esto no pudo haber sido.

A mis hermanos:

A Adriana: por enseñarme a diferenciar lo bueno de lo malo y ayudarme a tener la fuerza para seguir en el camino.

A Sergio: por el apoyo y amor en todo momento y ante toda circunstancia.

A mis profesores: por tanta paciencia y amor a su trabajo

A mis amigos: sin ustedes no sería quien soy, ni estaría en donde estoy, y aún mejor, no hubiese llegado con tantos buenos momentos.

Pedro.

INDICE

Introducción	1
Planteamiento del problema	3
Justificación	4
Hipótesis	5
Objetivo general	5
Objetivos específicos	5
Metodología	6

CAPITULO I

1. La era del servicio al cliente

1.1	Concepto de servicio y su importancia	7
1.1.1	La formación para el servicio	13
1.2	El concepto de cliente	19
1.2.1	El cliente interno	19
1.2.2	El cliente externo	20
1.3	Sistema de servicio al cliente en siete pasos	20
1.3.1	El costo del mal servicio	23
1.4	Intervenciones administrativas para mejorar el servicio al cliente	25
1.4.1	Reingeniería de procesos	25
1.4.1.1	Reingeniería y procesos	28
1.4.2	" <i>Benchmarking</i> "	32
1.4.2.1	Preguntas más frecuentes	34
1.4.3	Proceso de mejoramiento continuo	39

CAPITULO II

2. La capacidad emprendedora

2.1	Concepto y perfil del emprendedor	52
2.2	La necesidad de capacidad emprendedora	54
2.3	Aciertos, errores y retos de los emprendedores	63
2.4	Las variables de la innovación	71
2.4.1	Los cinco impulsores de la innovación	74
2.5	Recomendaciones para emprendedores	78
2.5.1	¿Cómo aumentar los ingresos?	78
2.5.2	¿Cómo disminuir los costos?	81
2.5.3	¿Cómo disminuir los gastos?	84
2.5.4	¿Cómo aumentar el margen?	86

CAPITULO III

3. Evaluación y factibilidad del proyecto

3.1	La clasificación de las empresas	91
3.2	Justificación de mercado	95
3.2.1	El mercado industrial, comercial y de servicios en el Distrito Federal	95
3.2.2	Prestadores de servicios en instalaciones eléctricas	100
3.3	Aspectos técnicos	104
3.3.1	Infraestructura necesaria	104
3.3.2	Distribución de la planta	105
3.3.3	Macrolocalización	105
3.3.4	Microlocalización	109
3.3.5	Requerimientos de maquinaria y equipo	110
3.4	Estudio administrativo y financiero	110

3.4.1 Misión organizacional	111
3.4.2 Estructura organizacional	116
3.4.3 Proyecciones financieras	122
Conclusiones	128
Bibliografía	131

Introducción

Con el fin de comprender la necesidad de realizar un cambio, (si es que existe) considero que es de vital importancia hacer un estudio de cómo ha cambiado el medio ambiente y qué tendencias presenta para el futuro, pues si el medio ambiente no cambiara, la manera de dirigir y administrar las empresas sería única y además válida durante el todo el tiempo.

Nos encontramos en una época que presenta muchos cambios con una velocidad nunca antes vista. En pocas palabras, la realidad es distinta. El mundo se encuentra cambiando continuamente y a un paso sorprendente, y somos testigos de inflación en las economías, de tratados y políticas de apertura comercial, de bajas en las bolsas de valores o en el precio del petróleo, de niveles de importaciones y exportaciones, entre otros fenómenos, y nuestra capacidad de entender estos y otros cambios disminuye debido a la velocidad con que se presentan.

Sin embargo, es posible vislumbrar ciertas tendencias que debemos entender si queremos comprender el impacto del medio ambiente sobre las organizaciones y los cambios que se vuelven necesarios e indispensables para la supervivencia empresarial.

Los tratados comerciales que nuestro país ha establecido con otros países, son muestra de una tendencia hacia la unión de los mercados mundiales en uno solo, global, con lo cual las economías de los países empezaron años atrás a abrirse hacia un solo mercado. Ante esta situación, la distinción entre mercados nacionales e internacionales llegará a ser obsoleta (en algunos sectores esta situación ya no existe) y todas las organizaciones atenderán a un mismo mercado: el mundial.

Esta tendencia, pone al descubierto una competencia como nunca antes se había presentado y cualquier empresa en México (de cualquier giro) encontrará que no sólo tiene que enfrentarse a sus ya conocidos competidores nacionales, sino a las grandes compañías de las potencias industriales, lo que obliga a los directivos y/o empresarios mexicanos a reaccionar.

Una tendencia más en esta época de cambios, es que como consecuencia de la intensificación de la competencia, el cliente puede escoger entre varias alternativas, con lo que se hace más consciente de lo que adquiere, lo que ha propiciado que pasemos de la era del fabricante (en la cual la empresa producía con la calidad que fuere y vendía al precio más alto) a la era del consumidor (donde el consumidor es el que determina la existencia o desaparición de los productos o servicios a empresa), de la existencia de mercados cautivos a la presencia de un mercado global, de la ausencia de competencia a la competencia intensificada, de una era en que la calidad, el precio y el servicio no eran tan importantes a momentos en que estos factores son cuestión de supervivencia y de un aislamiento al aislamiento perdido.

Por lo tanto, el nuevo escenario organizacional demanda de parte de las empresas una capacidad de respuesta rápida para incrementar sus niveles de productividad, calidad, rentabilidad y competitividad.

Por decirlo en pocas palabras, la necesidad es crear un cambio organizacional, que propicie en todos los niveles organizacionales un nuevo enfoque pues las nuevas circunstancias exigen nuevas estrategias ya que la velocidad de lo que está sucediendo requiere de rapidez en la toma de decisiones y la magnitud de los retos demanda creatividad y espíritu innovador.

Así, considero que todas las organizaciones deben modernizarse, y estoy convencido que para que Alvarado & Asociados sea altamente competitiva en el mercado, requiere de los elementos básicos tales como la flexibilidad, la

adaptabilidad y la capacidad de innovación organizacionales. De ahí se desprende que, en general, esta empresa debe pensar seriamente en la necesidad de planear e implantar los cambios necesarios que le permitan responder a los retos actuales y futuros derivados de la apertura comercial de nuestro país, comenzando por el cuestionamiento de su enfoque comercial, el cual debe y/o deberá estar basado y orientado hacia el cliente y/o usuario, con una fuerte y marcada actitud de servicio.

De esta manera, considero que en esta nueva fase de desarrollo empresarial que estamos viviendo, es imperativo que aquellas organizaciones que deseen alcanzar un mayor nivel de desarrollo, deben preocuparse por mejorar constantemente no sólo su subsistema tecnológico, sino también su subsistema administrativo; esto es, el conjunto de operaciones y tareas que son necesarias para que toda empresa opere con eficiencia.

En el caso que me ocupa, he tenido la oportunidad de desempeñarme como Director de Operaciones de la empresa Alvarado & Asociados, S.A. de C.V., organización dedicada a la prestación de servicios relacionados con la asesoría de instalaciones eléctricas, lo que me conduce a exponer la problemática detectada.

Planteamiento del problema

Considero que el desempeño del cargo citado, me ha permitido detectar serias deficiencias en la operación, pero a la vez, creo que estoy ante una inmejorable oportunidad para encontrar caminos y/o acciones que permitan una operación más eficiente. Por lo tanto, con los siguientes cuestionamientos expongo la problemática detectada:

1. El medio ambiente de las organizaciones ha permanecido en un cambio continuo, lo que obliga a las compañías a reaccionar de igual manera. ¿Se encuentra Alvarado & Asociados en un proceso de continuo cambio?

adaptabilidad y la capacidad de innovación organizacionales. De ahí se desprende que, en general, esta empresa debe pensar seriamente en la necesidad de planear e implantar los cambios necesarios que le permitan responder a los retos actuales y futuros derivados de la apertura comercial de nuestro país, comenzando por el cuestionamiento de su enfoque comercial, el cual debe y/o deberá estar basado y orientado hacia el cliente y/o usuario, con una fuerte y marcada actitud de servicio.

De esta manera, considero que en esta nueva fase de desarrollo empresarial que estamos viviendo, es imperativo que aquellas organizaciones que deseen alcanzar un mayor nivel de desarrollo, deben preocuparse por mejorar constantemente no sólo su subsistema tecnológico, sino también su subsistema administrativo; esto es, el conjunto de operaciones y tareas que son necesarias para que toda empresa opere con eficiencia.

En el caso que me ocupa, he tenido la oportunidad de desempeñarme como Director de Operaciones de la empresa Alvarado & Asociados, S.A. de C.V., organización dedicada a la prestación de servicios relacionados con la asesoría de instalaciones eléctricas, lo que me conduce a exponer la problemática detectada.

Planteamiento del problema

Considero que el desempeño del cargo citado, me ha permitido detectar serias deficiencias en la operación, pero a la vez, creo que estoy ante una inmejorable oportunidad para encontrar caminos y/o acciones que permitan una operación más eficiente. Por lo tanto, con los siguientes cuestionamientos expongo la problemática detectada:

1. El medio ambiente de las organizaciones ha permanecido en un cambio continuo, lo que obliga a las compañías a reaccionar de igual manera. ¿Se encuentra Alvarado & Asociados en un proceso de continuo cambio?

¿Desde hace cuánto tiempo esta organización no cambia? ¿Cómo sabemos que está cambiando?

2. En la era del consumidor, los clientes de una compañía son el activo más importante de la misma. ¿Qué acciones ha tomado Alvarado & Asociados para mantener a sus clientes?

Considero que el tratar de dar respuesta a estas serias preguntas, es una atractiva oportunidad para propiciar el desarrollo de esta compañía, y por ende engendrar un nuevo enfoque que mejore su operatividad, lo que invita a que en primera instancia se ponga en marcha un proyecto para el fortalecimiento de una empresa de servicios, dedicada a la asesoría de instalaciones eléctricas, valorando para tal fin la capacidad emprendedora.

Justificación

Considero que la primera razón que justifica la realización de este proyecto, es que me encuentro realmente interesado en desarrollar un trabajo con el que me encuentro familiarizado y que coadyuve al mejor desempeño de mis labores. Con ello, estaré en posibilidad de obtener el título de "Ingeniero Mecánico Electricista", que otorga la Universidad Panamericana.

Una razón más que justifica el proyecto es el laboral, esto es, pienso que la importancia de analizar la viabilidad de crear una empresa de servicios dedicada a la asesoría de instalaciones eléctricas, es un hecho relevante en el que se tiene que poner en práctica la capacidad emprendedora, y cuyos beneficios reportarán más fuentes de trabajo.

¿Desde hace cuánto tiempo esta organización no cambia? ¿Cómo sabemos que está cambiando?

2. En la era del consumidor, los clientes de una compañía son el activo más importante de la misma. ¿Qué acciones ha tomado Alvarado & Asociados para mantener a sus clientes?

Considero que el tratar de dar respuesta a estas serias preguntas, es una atractiva oportunidad para propiciar el desarrollo de esta compañía, y por ende engendrar un nuevo enfoque que mejore su operatividad, lo que invita a que en primera instancia se ponga en marcha un proyecto para el fortalecimiento de una empresa de servicios, dedicada a la asesoría de instalaciones eléctricas, valorando para tal fin la capacidad emprendedora.

Justificación

Considero que la primera razón que justifica la realización de este proyecto, es que me encuentro realmente interesado en desarrollar un trabajo con el que me encuentro familiarizado y que coadyuve al mejor desempeño de mis labores. Con ello, estaré en posibilidad de obtener el título de "Ingeniero Mecánico Electricista", que otorga la Universidad Panamericana.

Una razón más que justifica el proyecto es el laboral, esto es, pienso que la importancia de analizar la viabilidad de crear una empresa de servicios dedicada a la asesoría de instalaciones eléctricas, es un hecho relevante en el que se tiene que poner en práctica la capacidad emprendedora, y cuyos beneficios reportarán más fuentes de trabajo.

Hipótesis

"La creación de una empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas es un proyecto altamente rentable que demanda el ejercicio de la capacidad emprendedora, y a la vez un eficiente estudio de factibilidad (análisis de mercado, análisis técnico y análisis administrativo y financiero).

Variable dependiente: La creación de una empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas altamente rentable.

Variable independiente: El ejercicio de la capacidad emprendedora, y un eficiente estudio de factibilidad (análisis de mercado, análisis técnico y análisis administrativo y financiero).

Objetivo general

- Proponer la creación de una empresa de servicios dedicada a la asesoría en instalaciones eléctricas, mediante el análisis de las variables que demanda un estudio de factibilidad como son los aspectos de mercado, técnicos y financieros.

Objetivos específicos

- Analizar el concepto e importancia del servicio al cliente, así como el costo del mal servicio y algunas intervenciones administrativas tendientes a mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Estudiar los elementos inherentes al desarrollo de la capacidad emprendedora, así como las variables de la innovación, mencionando algunas recomendaciones para los emprendedores.

Hipótesis

"La creación de una empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas es un proyecto altamente rentable que demanda el ejercicio de la capacidad emprendedora, y a la vez un eficiente estudio de factibilidad (análisis de mercado, análisis técnico y análisis administrativo y financiero).

Variable dependiente: La creación de una empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas altamente rentable.

Variable independiente: El ejercicio de la capacidad emprendedora, y un eficiente estudio de factibilidad (análisis de mercado, análisis técnico y análisis administrativo y financiero).

Objetivo general

- Proponer la creación de una empresa de servicios dedicada a la asesoría en instalaciones eléctricas, mediante el análisis de las variables que demanda un estudio de factibilidad como son los aspectos de mercado, técnicos y financieros.

Objetivos específicos

- Analizar el concepto e importancia del servicio al cliente, así como el costo del mal servicio y algunas intervenciones administrativas tendientes a mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Estudiar los elementos inherentes al desarrollo de la capacidad emprendedora, así como las variables de la innovación, mencionando algunas recomendaciones para los emprendedores.

Hipótesis

"La creación de una empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas es un proyecto altamente rentable que demanda el ejercicio de la capacidad emprendedora, y a la vez un eficiente estudio de factibilidad (análisis de mercado, análisis técnico y análisis administrativo y financiero).

Variable dependiente: La creación de una empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas altamente rentable.

Variable independiente: El ejercicio de la capacidad emprendedora, y un eficiente estudio de factibilidad (análisis de mercado, análisis técnico y análisis administrativo y financiero).

Objetivo general

- Proponer la creación de una empresa de servicios dedicada a la asesoría en instalaciones eléctricas, mediante el análisis de las variables que demanda un estudio de factibilidad como son los aspectos de mercado, técnicos y financieros.

Objetivos específicos

- Analizar el concepto e importancia del servicio al cliente, así como el costo del mal servicio y algunas intervenciones administrativas tendientes a mejorar la calidad del servicio al cliente.
- Estudiar los elementos inherentes al desarrollo de la capacidad emprendedora, así como las variables de la innovación, mencionando algunas recomendaciones para los emprendedores.

- Desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios, dedicada a la asesoría en instalaciones eléctricas, mediante el análisis del mercado, el análisis técnico y el análisis administrativo y financiero.

Metodología

En la investigación se utilizará el método deductivo, pues se partirá de un marco general de referencia a uno particular. También, se hará uso del método analítico, el cual consiste en separar las partes de un todo, a fin de estudiarlas por separado y examinar las relaciones entre ellas, siendo en este caso la propuesta de creación de una empresa de servicios dedicada a la asesoría en instalaciones eléctricas.

El tercer método es el de la síntesis, que consiste en la reunión racional de diversos elementos dispersos, en una nueva totalidad. En este caso, al momento de plasmar la hipótesis anterior, ya se está haciendo uso de este método. Respecto a la hipótesis planteada, esta es de tipo descriptivo ya que involucra dos o más variables en términos de dependencia. La forma de corroborarla será a través de un sistema de conocimientos teóricos y prácticos debidamente organizados y sistemática.

- Desarrollar un estudio de factibilidad para la creación de una empresa de servicios, dedicada a la asesoría en instalaciones eléctricas, mediante el análisis del mercado, el análisis técnico y el análisis administrativo y financiero.

Metodología

En la investigación se utilizará el método deductivo, pues se partirá de un marco general de referencia a uno particular. También, se hará uso del método analítico, el cual consiste en separar las partes de un todo, a fin de estudiarlas por separado y examinar las relaciones entre ellas, siendo en este caso la propuesta de creación de una empresa de servicios dedicada a la asesoría en instalaciones eléctricas.

El tercer método es el de la síntesis, que consiste en la reunión racional de diversos elementos dispersos, en una nueva totalidad. En este caso, al momento de plasmar la hipótesis anterior, ya se está haciendo uso de este método. Respecto a la hipótesis planteada, esta es de tipo descriptivo ya que involucra dos o más variables en términos de dependencia. La forma de corroborarla será a través de un sistema de conocimientos teóricos y prácticos debidamente organizados y sistemática.

CAPITULO I

1. La era del servicio al cliente

1.1 Concepto de servicio y su importancia

Como punto de partida, es importante citar que las palabras que giran en torno a la idea de servicio provienen de la palabra latina *servus*: siervo; de allí *servir*, *servidumbre*, *servidor*, *servicial*, *servil*, y también *servilleta*. Pero si queremos ir más a fondo preguntaremos: ¿y de dónde salió la palabra *servus*?. Aunque la ciencia etimológica no siempre tiene la claridad y el aplomo de otras ciencias, se sabe que en el primer milenio antes de Cristo, en la península Itálica, como en muchas otras partes del mundo, la ley de la guerra era drástica y categórica: el vencedor se convertía en dueño del vencido; la vida de éste estaba en sus manos, y podía matarlo si era su deseo.

Pero pronto sucedió lo que se vislumbraba y algunos capitanes se preguntaron: ¿y qué se gana matando a cientos o miles?, ¿no sería más sensato y útil preservar, conservar, reservar a algunos de los más aptos para que trabajen para mí y para mi ejército?, ¿y para ponerlos a trabajar en nuestras casas? Y del verbo *servare* resultó el sustantivo *servus* (el conservado, el siervo), y en plural *servi* (los siervos).

Con el correr del tiempo las ocupaciones de los *servi*, que eran los trabajos más humildes, necesitaron una etiqueta verbal, y así, de *servus* se formó el verbo *servire*.

En los tiempos modernos, abolida ya la servidumbre o esclavitud, la palabra *servicio* resulta apropiada para connotar especial atención y dedicación, actitud obsequiosa y obediente, y hasta un aspecto de humildad. Por lo tanto, el servicio es un proceso interpersonal que implica respeto, no tanto en el sentido afectivo

sino en el sentido objetivo de responder a las expectativas del cliente/usuario. Hecha la aclaración anterior, podemos entender al servicio como lo hace Jesús Carlos Reza Trosino:

Servicio es todo el conjunto de esfuerzos, destinados a proporcionar bienes y/o servicios satisfactorios para el cliente o consumidor, dándole un trato afable antes, durante y después de la venta, y logrando su satisfacción plena que redundará en una imagen positiva de la empresa”.¹

Entendido de esta manera, se puede considerar que el servicio es la acción de participar los bienes apreciados a las personas apreciadas, con la firme intención de hacerles el bien y obtener gozo de ello.

Por su parte, el investigador Arturo Schoening expresa que el concepto de “servicio” es un término que se puso de moda a principios de los noventa, en donde además, abundaron los cursos. También, algunas empresas importaron extranjeros para que impartieran conferencias sobre dicha materia y muchos empresarios hicieron lo mismo frente a la imperiosa necesidad de mejorar el servicio, capacitando a los empleados para que prestaran un mejor servicio y así, éste se convirtió en una preocupación general del universo productivo, preocupación que continúa viva en menor grado. Así, Schoening explica lo que significa para él servicio y cita:

“El servicio es simplemente la consecuencia de una actitud que nos permite vivir civilizadamente y, en otros términos, puede considerarse la etapa superior de la comunicación”.²

¹ Reza Jesús, *Cómo tratar con cortesía a los clientes*, México, 1997, p. 31

² Schoening Arturo, *Apuntes para una definición de servicio*, México, Ed. Diana, 1997, p. 4

Ahora, para darnos cuenta de la importancia del servicio, es posible comentar que si se quieren sentar las bases para que cualquier organización productora de bienes y/o servicios, pueda subsistir a través del tiempo y que toda la gente que trabaja en ella se sienta orgullosa por el trabajo que realiza es necesario definir la situación deseada de toda empresa, y contemplar las siguientes características como inherentes al diseño de la misma empresa:

Característica No. 1: Organización abierta vs. organización cerrada

¿Es posible que una empresa en la actualidad no tome en cuenta al medio ambiente? ¿Qué sucede con aquellas organizaciones que no les importa lo que opinan sus clientes de ellas y no les importa lo que la competencia está ofreciendo o haciendo? ¿Se comportan como organizaciones interesadas en el medio ambiente? Es importante citar que ninguna organización, por muy buen desempeño que tenga en estos momentos, puede ignorar los cambios del medio ambiente.

Así, durante los años pasados, no se presentaban cambios significativos en el medio ambiente, y por lo tanto, no existía la competencia o ésta era mínima y los clientes no tenían muchas alternativas. Cualquier organización se podía dar el lujo de no contemplar los cambios del medio ambiente y aún así poder lograr su subsistencia; esto es, se comportaban como organizaciones cerradas en las que las decisiones que se tomaban no incluían la opinión de los clientes. Sin embargo, en la actualidad es necesario estudiar, analizar y tratar de comprender la influencia del medio ambiente sobre las organizaciones, pues es indispensable que toda empresa se convierta en una organización abierta. Para esto, es conveniente realizarse las siguientes preguntas:

- a) ¿Cuenta la empresa con los medios o sistemas adecuados para saber qué es lo que piensan en la actualidad los clientes de la compañía?
- b) ¿Se conoce la opinión de los clientes sobre la competencia?

- c) ¿Está la competencia redefiniendo las necesidades de los clientes al darles un mejor producto o servicio?
- d) ¿Se pueden seguir satisfaciendo las presentes expectativas de nuestros clientes o es necesario buscar un nicho del mercado para atenderlos mejor?

Entonces, una organización que quiere sobrevivir a través del tiempo necesita tener los sistemas adecuados para reconocer los cambios en el medio ambiente y tomarlos en cuenta para lograr su adaptación.

Característica No. 2: Sinergia

Significa que cuando existe coordinación, integración y armonía se reconoce que existe algo adicional, y esa propiedad adicional es lo que se debe llamar *sinergia*. Así, la sinergia descubre características de un conjunto o equipo que cada miembro no tiene ni puede generar de manera individual, es por eso que se debe reconocer que el todo es mayor que la suma de las partes.

Como un claro ejemplo de sinergia, podemos imaginar a dos moléculas separadas que no son más que un conjunto de gases, cada cual con sus propiedades particulares, pero, ¿qué pasa cuando se unen?, al unirse forman una diminuta gota de agua que como tal tiene una serie de características adicionales que el oxígeno y el hidrógeno separados no tenían; pues antes de juntarse eran gases y al hacerlo modifican su estado gaseoso al líquido. Esto precisamente es la sinergia: algo que emerge, que va más allá de lo que son las partes por separado.

Característica No. 3: Una meta común

Para poder contar con una meta común, es conveniente preguntarse ¿para qué existe una organización?, ¿por qué se reúnen una gran cantidad de recursos para formar una organización?, ¿qué se busca?, ¿por qué se arriesga el dinero?. Ante esto, es necesario reconocer que la tarea de todo empresario es generar riqueza o

dicho de otra manera, la meta de una organización es hacer dinero tanto en el presente como en el futuro. Ante esto, la riqueza de una compañía puede disminuir si disminuyen sus ingresos o ventas y dado que el cliente es quien compra los productos o servicios, cuando una empresa pierde a sus clientes, la ganancia se hace más pequeña.

Lo interesante es que regularmente aparece la presión sobre los inversionistas y empieza el juego de la reducción de costos, para reducir el número de personas que obtienen ganancias, esto es, se presenta un enfoque de ganar – perder y no se buscan maneras para hacer más *“grande el pastel”* y que todo mundo gane, esto es, diseñar una relación de ganar – ganar.

Característica No. 4: Satisfacción del cliente

Una vez entendido que la meta de toda organización es generar riqueza, es necesario contestar a la pregunta ¿por qué es importante la satisfacción del cliente?. Cabe señalar que si no se tienen productos o servicios que cumplan con las expectativas de los clientes y no se ofrecen a un precio competitivo, en un futuro no habrá negocio, ya que la vida de toda compañía está definida a unos cuantos años cuando mucho; pues sólo es cuestión de que un competidor ofrezca lo que el cliente quiere y tenga la capacidad para hacer frente a su demanda. Por lo tanto, para tener permanentemente un negocio y lograr la satisfacción del cliente se requiere contar con calidad, precio y servicio. Ante esto, los autores Jorge Loyola y Héctor Domínguez expresan lo siguiente:

“El cliente puede a veces no tener la razón pero siempre será el que tenga el dinero”.³

Así, la calidad, el precio y el servicio son condiciones necesarias para continuar en la competencia internacional, ya que la transición de eras predice que la carrera

competitiva en los próximos años será cada vez más peleada e intensa. Entonces, toda empresa que esté orientada al cliente y otorgue importancia al servicio, necesita de una mejora continua si de verdad quiere asegurar su supervivencia, además de contar con las características de organizaciones abiertas y de la clara definición de la meta común, pues es alarmante enterarse de lo que cuesta un cliente insatisfecho.

Característica No. 5: Capacidad de creación

Una vez que se ha hecho hincapié en la necesidad que tienen las organizaciones de tener contacto con el medio ambiente, este contacto debe arrojar información acerca de cómo cambian las expectativas de los clientes a través del tiempo y qué es lo que la competencia está ofreciendo. Ante esto, se necesita contar con la capacidad de adaptación a esos cambios y asegurarse de siempre correr más rápidamente que los competidores.

Sin embargo, si una organización aspira a adaptarse a los cambios del medio ambiente, esto quiere decir que la organización será reactiva, pues sólo se reaccionará cuando el cliente o la competencia cambien, por lo que es necesario ampliar el concepto de capacidad de adaptación con uno de creación.

Se puede concluir que en la actualidad, la mayoría de las organizaciones mexicanas se enfrentan al reto de que, si no se adaptan, morirán, por lo que es necesario que toda compañía se encargue de diseñar su futuro ideal, y no sólo adaptarse a lo que viene, por lo que los directivos de toda organización que se precie de estar orientada al cliente, deben continuamente entender el medio ambiente que les rodea y buscar crear un futuro mejor, y lanzarse hacia él. Los siguientes puntos de reflexión son realmente interesantes y de gran utilidad a todo empresario:

¹ Loyola Domínguez, Fundamentos del proceso de mejoramiento continuo, México, Ed. Quality Consulting, 1991, p. 76

- 1- ¿Hace cuánto tiempo que no reflexiona acerca de lo que desea para sí mismo, para su familia y para la compañía en que trabaja?
2. ¿Adopta algún otro enfoque ante el cambio cuando se trata de su persona, familia o la compañía?
3. ¿Desde hace cuánto tiempo no cuestiona su manera de hacer las cosas?
4. ¿Cree que su manera de dirigir es la mejor posible?
5. ¿Hace cuánto tiempo que no cambia su comportamiento con su familia, con sus compañeros de trabajo, con sus subordinados o con su jefe?
6. ¿Hace cuánto tiempo que no tiene contacto con sus clientes?
7. ¿Sabe qué es lo que sus competidores le ofrecen a sus clientes?
8. ¿Se comparte una meta común en su compañía?
9. ¿Reconocen la importancia de la satisfacción del cliente?
10. ¿Cómo se podría lograr sinergia en su organización?

1.1.1 La formación para el servicio

En opinión Keith Denton, se puede afirmar que todas las empresas que se ocupan de la investigación y aplicación satisfactoria de la prestación de los servicios saben que, para mejorarlos, es necesario que tanto el personal de contacto directo con el público como sus directores comprendan cómo prestar los servicios, y estén dispuestos a prestarlos. Aunado a esto, hay que entender que en el sector servicios, no sólo se trata de hacer las cosas, sino de hasta qué punto se hacen, ya que todos los empleados tienen una formación, pero sólo algunos la utilizan correctamente.

Por lo tanto, las siguientes acciones son realmente necesarias para llevar a cabo la formación de todo empleado que se encuentre trabajando en organizaciones de servicio:

1. Formación del potencial

Denton explica que aunque la mayoría de los programas de formación profesional están dirigidos a la preparación de los empleados en trabajos específicos o de orientación en el desarrollo de actividades en un área determinada, los mejores son aquéllos en los que los empleados adquieren su máximo potencial, siendo éstos cuando se dispone de programas de formación para todos los niveles de dirección en las empresas: ingenieros, contadores, vendedores, etc.

2. Filosofía inteligente

Quiere decir que es responsabilidad de la dirección transmitir a todo el personal los valores y creencias que se consideren básicos para el funcionamiento de la empresa, y esta filosofía se debe basar en que, cuanto mejor estén informados los empleados, más productivos y responsables serán todos los miembros del equipo. Además, se debe creer que es buena idea desarrollar los valores básicos entre los empleados, dentro de un amplio abanico de conceptos financieros y del negocio, enseñándoles las "*reglas del juego*" y haciendo que cada empleado sepa cuál será su contribución personal en la cuenta de pérdidas y ganancias de la empresa.

Tras estos actos debe estar la creencia de que todos los empleados son inteligentes por lo que es conveniente fijar como objetivo el desarrollar la inteligencia para hacer que el personal se vuelva más productivo. Ante esto, es indispensable pensar que todos los empleados tienen una disposición natural para comprender lo que es el negocio, y que aquellos empleados que trabajan de cara al público tienen la capacidad de adaptarse a nuevas situaciones, razonando y pensando de forma inteligente.

Como un ejemplo de filosofía inteligente se puede mencionar el hecho de que la empresa enseñe a todos los empleados a interpretar los informes financieros que prepara la alta dirección. Así, esta perspectiva enseña al personal nuevas áreas,

ayudándole a tener una perspectiva de toda la empresa y a desarrollar el trabajo en equipo. Por lo tanto, este procedimiento hace que todos los empleados estén mejor informados y, como consecuencia, probablemente mejor preparado para atender a los razonamientos. Por su propia naturaleza, este planteamiento también requiere que el personal sea más ingenioso y creativo.

3. Formación inteligente

Se puede decir que en la actualidad, muchos directivos parece que limitan la competencia y quizás la inteligencia de sus empleados cuando “esperan” incompetencia y quizá lo peor. Lo cierto, es que las percepciones hacen cambiar las cosas, pues existen profecías que se cumplen. A este respecto, el autor Brian Tracy afirma:

“Los mejores líderes tienen un gran factor de consideración. Realmente están interesados en su gente”.⁴

Así, si la dirección de la empresa quiere empleados de servicio al público que sean inteligentes, también deberá enseñarles *“las reglas del juego”* del negocio, pues no se puede esperar que los trabajadores actúen inteligentemente si no comprenden dichas reglas, y para reaccionar con inteligencia hay que entender la forma en que todo encaja entre sí.

4. Perspectiva de la formación

Esta característica en la formación para el servicio quiere decir que la calidad del servicio depende en gran medida del tratamiento que reciben las personas encargadas del trato directo con el público en su trabajo diario y desde el momento de su incorporación. Denton explica que se ha podido demostrar que los

empleados tienden a dar a los clientes el mismo trato que ellos reciben, pues a menudo, empresas que prestan un servicio deficiente tratan a sus empleados como si éstos tuvieran poca categoría e inteligencia, dando lugar a que la indiferencia cree indiferencia.

Como un ejemplo de la perspectiva de la formación, algunas empresas indican a sus empleados cuáles van a ser las normas de rendimiento, y que si no las cumplen, la compañía perderá dinero. También les explican que si las superan, aumentarán los beneficios de la empresa y por lo tanto, de los empleados. Por lo tanto se debe formar al empleado para que comprenda y sienta el punto de vista de la empresa; en lugar de dar a los mismos las normas que deben cumplir, siendo ellos quienes fijen las normas y presupuestos para sus propias áreas de trabajo.

5. Selección y orientación

Significa que el servicio de calidad comienza con la entrevista de solicitud de trabajo. Como un ejemplo de ello, es posible citar a la empresa “*Disney*”, la cual trata el proceso de reclutamiento y selección con toda rigurosidad, realizando una presentación de una hora sobre sus valores corporativos con la intención de que la gente desista, si cree que no puede cumplir con las normas.

Dado que es esencial que los empleados reconozcan su propia valía a la empresa, así como el interés de ésta hacia el servicio, cabe señalar que el mejor camino para iniciar este proceso es la orientación al propio empleado, además de que las primeras impresiones son las que marcan la pauta. Por lo tanto, los encargados de realizar la selección deben ser personas expertas, capaces de identificar si los candidatos podrán llegar, o no, a ser proveedores de servicios efectivos.

⁴ Tracy, Brian, Liderazgo Efectivo, México, Ed. Castillo, 1998, p. 25

Por su parte, la orientación debe enseñar a los empleados cuáles son sus responsabilidades e indicarles cómo, dónde y por qué son responsables del servicio, haciéndoles que se sientan seguros y necesarios, transmitiéndoles la historia corporativa, así como una imagen de la filosofía de la organización. En este punto, la mayoría de las orientaciones describen lo que se espera de los empleados y las empresas más eficaces identifican también la relación del trabajo con el servicio y con otros objetivos organizacionales. También, las orientaciones sirven a los empleados, para identificar las oportunidades para el ascenso, la promoción y el papel que debe desempeñar cada persona en la prestación de un servicio.

6. Mejorando las capacidades y las habilidades

Esta situación invita a considerar que el personal de servicio no puede servir, independientemente de que quiera o no hacerlo, si no tiene capacidades y habilidades suficientes para ello. Por ejemplo, si un proveedor de servicios es analfabeto, será imposible que pueda entender ciertas órdenes e instrucciones escritas. Por lo tanto, el analfabetismo es un problema que afecta a muchas empresas de servicios como, por ejemplo, restaurantes, hoteles, servicios de alimentación y doméstico, ya que en algunas de sus secciones suelen trabajar personas de bajo nivel cultural.

Así, toda empresa orientada que atribuye gran importancia al servicio, se preocupa porque su personal adquiera una amplia gama de capacidades y habilidades, según sean las circunstancias. Una recomendación muy atractiva para su desarrollo es el psicodrama, que consiste en actuar en una situación fingida, el cual ayuda para que los empleados puedan ascender, pues es preciso que se sometan a pruebas de habilidad para las ventas, conocimiento del producto y procedimientos. Unas útiles sugerencias para aplicar el psicodrama es que las actividades se concentren en temas específicos como por ejemplo, saludar a los clientes, cerrar una venta y tratar las quejas.

7. Puntos clave

Es necesario entender que el proceso de formación nunca es suficiente por sí mismo para asegurar un servicio de calidad, pero sí representa un factor importante cuando se aplica debidamente. Por lo tanto, la formación para el servicio debe diseñarse para ayudar y estimular al personal a pensar con rapidez, y también a desarrollar el interés por el servicio y la parte importante que interpreta cada empleado en la prestación del mismo.

Así, algunas de las condiciones básicas para poner en marcha un proceso eficaz de formación de servicio, son los siguientes:

- La dirección de la empresa debe estar involucrada en la formación.
- Seleccionar al personal adecuado como proveedores del servicio directo con el público.
- Se debe tener confianza en los empleados y tratarlos como si fueran inteligentes y competentes.
- Actuar como un grupo de apoyo de los empleados, tratándolos con justicia y como a iguales.
- Subrayar el valor del trabajo de cada uno de los empleados con respecto al servicio de calidad.
- Estimular la confianza en ellos mismos, el auto - respeto y una buena imagen propia.
- Enseñar, supervisar y revisar la cortesía de los empleados, y
- Desarrollar los conocimientos y actitudes necesarios para prestar un servicio de calidad (por ejemplo: toma de decisiones, capacidad de escuchar y comportamiento adaptable.)

1.2 El concepto de cliente

En opinión de John Wellemin, el cuestionarse: ¿quién es el cliente? no es una pregunta sencilla que deba ignorarse sin pensar un poco en lo que significa. Así, si tratamos de definir el significado de "*cliente*", lo más probable es que se responda que el cliente es el usuario final de nuestro producto. Sin embargo, en el camino que va del diseño de un producto, a través de sus diversas etapas de fabricación, prueba, empaques, despacho, almacenamiento, facturación, instalación servicio y cobranza, existe una larga cadena de actividades.

Cada una de ellas es realizada por una persona o un grupo de ellas, con el resultado de que todos los demás integrantes de la cadena utilizan tal actividad. Cada persona que recibe parte de este producto es un cliente y debe ser considerado igual que un cliente externo o usuario final. Así, John Wellemin expresa:

“Cualquier persona que utilice el resultado del trabajo de alguien es un cliente, esté dentro o fuera de la empresa”.⁵

1.2.1 El cliente interno

Quizá no resulte fácil cambiar la actitud de los compañeros al considerarlos como clientes o proveedores, sea cual sea el caso. Sin embargo, si se desea brindar un apoyo adecuado al usuario final, entonces no es posible ignorar los eslabones intermedios en la cadena.

De esta manera, el personal que entra en contacto directo con los clientes no podrá proporcionarles un buen servicio a menos que, a su vez, cuenten con un apoyo eficiente por parte de los demás integrantes de la cadena. Se capacita al

personal que tiene contacto directo con los clientes y usuarios finales en cuanto a los conocimientos necesarios para atenderlos. Al utilizar los mismos conocimientos con cada cliente interno, se fortalecerá la cadena completa, lo que permitirá ofrecer un apoyo más integral al usuario final.

Wellemin expresa que puede ser difícil aceptar estas ideas, siendo una de las razones el que jamás se haya hecho antes, pero *¿quién es el cliente interno?*. Basta plantearse la siguiente pregunta, *¿quién emplea el resultado de mi trabajo?*, y se tendrá la respuesta. Cualquier persona que utilice el resultado del trabajo de alguien esté dentro o fuera de la empresa. En consecuencia, muchas veces se cuenta con clientes cuyas necesidades y prioridades son muy diversas.

1.2.2 El cliente externo

No sólo el cliente externo lo es. Es obvio que las necesidades que se deben satisfacer son las del usuario final, ya que, es la fuente de ingresos. Sin embargo, a veces existen clientes intermedios que tienen necesidades propias que es necesario satisfacer. Estos intermediarios pueden ser agentes, distribuidores, mayoristas, detallistas u otras personas. Y es necesario satisfacer las necesidades de todos ellos.

1.3 Sistema de servicio al cliente en siete pasos

Desarrollar un eficaz y exitoso sistema de servicio al cliente puede ser uno de los objetivos más remuneradores que pueda lograr toda empresa. Como son casi todas las metas, es necesario planear y trabajar en ello y seguir los siguientes siete pasos para situarse al frente de los competidores, y comenzar un camino hacia el éxito en la conservación de la clientela.⁶

⁵ Wellemin, John, *Servicio efectivo al cliente*, México, Ed. Panorama, 1997, p. 24

⁶ Gerson, Richard, *Más allá del servicio al cliente*, México, Ed. Iberoamérica, 1999, p. 8

Paso 1: Empeño y dedicación de la dirección

Los programas de servicios al cliente no pueden tener éxito en una compañía a menos que la dirección o gerencia les dediquen cabal atención. Corresponde al director general, al funcionario ejecutivo en jefe o al propietario, forjar para la compañía una visión clara y precisa de los servicios. Después, la dirección debe comunicar esa consideración a todos sus empleados, como una declaración del concepto de servicios en la compañía.

Paso 2: Conozca a sus clientes

No sólo se debe tratar de conocer bien a los clientes, sino de comprenderlos al máximo. El prestador de servicios necesita saber qué les agrada de él y su empresa, qué no les gusta, qué desearían cambiar, cómo quisiesen que se cambiara, qué los satisface y qué se debe de seguir haciendo para contar con su lealtad y confianza. La mejor manera de obtener esa información es sencillamente preguntando a los clientes.

Paso 3: Desarrollo de normas para la instauración de servicios de calidad

El servicio al cliente no es algo tan intangible como pudiera pensarse. Cada empresa tiene prácticas comerciales específicas que pueden mejorarse. Por ejemplo: ¿cuántas veces suena el teléfono antes de que alguien lo conteste?, ¿cuántas veces se transfiere la llamada de una extensión a otra antes de que alguien pueda responder a la queja o pregunta de un cliente?, ¿cuánto demora procesar un pedido o enviar un reemplazo?. Cuando se establecen normas en las prácticas ordinarias de negocios, puede estar seguro del mejor desempeño de sus empleados. Recuerde que: *¡lo que puede ser evaluado de seguro se realiza!*.

Paso 4. Contrate, adiestre y retribuya a un buen personal

Los programas de buen servicio y de retención puede llevarlos a cabo solamente un personal competente y calificado. El servicio a proporcionar es tan profesional como lo son las personas que lo prestan. Por lo tanto, si el prestador de servicios quiere que su empresa sea buena para la gente, emplee a gente buena.

Paso 5: Recompense los logros en el buen servicio

Siempre reconozca, recompense y refuerce un desempeño superior. Ofrezca retribuciones financieras, e incentivos a su personal. Pondere los pequeños logros y aciertos de la misma manera que aplaudiría y elogiaría un gran triunfo. También debe recompensar a sus clientes cuando muestren buena conducta como tales. De la misma manera que sus empleados, ellos aprecian cuando se les reconoce. El agradecimiento hacia sus clientes hará mucho para su conservación y para que lo recomienden otras personas.

Paso 6: Permanezca cerca de sus clientes

Manténgase en contacto con sus clientes, investigue constantemente para aprender de ellos. Pregúnteles después de que hagan una compra, envíeles cuestionarios por correo, haga concursos que requieran participar en una encuesta, reúnalos para ver qué piensan y que den sus opiniones sobre la empresa, llámelos por teléfono y haga todo lo que requiera para permanecer cerca de su clientela. Pero lo más importante de todo: ¡ escúchela !.

Paso 7: Trabaje para mejorar continuamente

Aunque haya planeado sistemas del tipo amistoso y asequible para sus servicios al cliente, haya contratado y entrenado al mejor personal y desarrollado grandes esfuerzos por saber más y poder satisfacer las necesidades y deseos de sus

clientes, debe recordar que no hay ningún sistema, empresa o programa que sea perfecto. Por tanto, tiene que trabajar continuamente por mejorar sus programas de servicio y conservación del cliente. Los intentos de mejorar de continuo serán vistos positivamente por los clientes y los empleados, viendo que se trata de mejorar cada vez más y por tanto, los servicios prestados, también serán mejores; como resultado, se tendrán clientes más satisfechos, más negocios se generarán y se obtendrán más altas utilidades o ganancias.

1.3.1 El costo del mal servicio

Richard Gerson explica que hoy en día los clientes son más conocedores que antes y tienen más cuidado al comprar y con el dinero que gastan. Quieren cosas de valor por su dinero y buenos servicios, estando dispuestos a pagar por ello. Pero ¿quiénes son esos clientes y cómo pueden saber cuándo están satisfechos?.

- Sólo 4% de los clientes se queja, y ello significa que su empresa jamás oír nada del 96% de sus clientes, y 91% se marcharán sin quejarse, porque creen que de nada les serviría. En realidad es más probable que quienes se quejan, y no quienes no expresan queja alguna, sean los que seguirán haciendo tratos.
- Por cada queja recibida en una empresa, hay 26 clientes que tienen problemas o quejas sin resolver y 6 de ellos tienen problemas serios.
- La mayor parte de los clientes quejosos (54% - 70%) volverán a hacer tratos con usted, si les resuelve sus quejas. Si creen que usted actuó rápidamente y a su satisfacción, entonces hasta un 95% de ellos volverán con usted y es probable que lo recomienden con otras personas.
- Un cliente descontento hablará mal de usted y de su negocio a otras 10 personas, y aproximadamente 13% de ellas contarán el problema a otras 20 personas.

- Los clientes satisfechos le dirán a entre tres a cinco personas la buena experiencia que tuvieron con usted.
- Cuesta de cinco a seis veces más atraer nuevos clientes que retener los antiguos, aun cuando se tenga que volver y renovar los contactos con antiguos clientes. Además, la lealtad del cliente y el valor de una clientela de toda la vida, puede representar 10 veces más que el precio de una sola compra.
- El valor de un cliente de toda la vida o el importe de las compras que pueda hacer durante un periodo de 10 años, representa más que el costo de la devolución del importe de la compra de un solo artículo.
- El servicio al cliente se rige por la llamada "regla de los 10". Si cuesta \$10,000.00 ganar un nuevo cliente, toma solamente 10 segundos perderlo, y 10 años echarlo al olvido o resolver el problema.
- La clientela deja de hacer tratos por las siguientes razones:
 - 1% muere
 - 3% se mudan lejos
 - 5% buscan otras opciones
 - 9% comienza a tener tratos con competidores
 - 14% están descontentos con el producto o servicio
 - 68% están disgustados por la forma en que se les trató

Gerson explica que si se examinan estos porcentajes, en realidad es posible controlar más del 96% de los motivos por los cuales los clientes dejan de comerciar o hacer tratos con la empresa.

Pero afortunadamente, el mundo organizacional constantemente está preocupado en buscar y proponer nuevos y mejores caminos que tiendan a elevar la competitividad empresarial. Así, enseguida se revisarán tres intervenciones

administrativas que se consideran realmente útiles en el intento por mejorar el servicio al cliente.

1.4 Intervenciones administrativas para mejorar el servicio al cliente

Realmente, son pocas las teorías administrativas que han innovado en cuanto a responder, o más bien crear nuevos paradigmas y así encontramos que las organizaciones tradicionalistas de hoy tienen una estructura funcional improductiva, en donde las tareas están orientadas al jefe y no al cliente y las medidas de desempeño fundamentadas en cantidad de trabajo realizado independientemente de si producen valor agregado o no.

Todo esto, plantea la necesidad de comentar una nueva e innovadora forma de administrar los recursos disponibles, de tal manera que contribuyan al logro de los objetivos de la organización, conocida como *Reingeniería de procesos en negocios*. Posteriormente nos centraremos en el "*Benchmarking*" y para finalizar abordaremos el Mejoramiento Continuo.

1.4.1 Reingeniería de procesos

Cabe señalar que esta nueva teoría ha probado su validez al contribuir significativamente a mejorar los resultados medidos por los indicadores críticos de desempeño de varias organizaciones de renombre mundial. Su creador es el Dr. Michel Hammer, del *Massachusetts Institute of Technology*, el cual define su creación como:

“La revisión fundamental y el rediseño radical de procesos para alcanzar mejoras espectaculares en

medidas críticas y contemporáneas de rendimiento, tales como costos, calidad, servicio y rapidez”.⁷

Michel Hammer agrega que en esta definición hay una primera palabra clave: **fundamental**, pues al emprender la reingeniería de su negocio, el individuo debe hacerse las siguientes preguntas: ¿por qué hacemos lo que estamos haciendo? y ¿por qué lo hacemos en esta forma?. De esta manera se obliga al individuo a examinar los supuestos en el que descansa el manejo de sus empresas. En conclusión, la reingeniería determina primero qué debe hacer una compañía; luego, cómo debe hacerlo.

La segunda palabra clave de esta definición es **radical**, del latín “*radix*”, que significa raíz. Así, rediseñar radicalmente significa llegar hasta la raíz de las cosas, es decir al fondo del asunto, no efectuar cambios superficiales ni tratar de arreglar lo que ya está instalado sino abandonar lo viejo. Al hablar de reingeniería, rediseñar radicalmente significa descartar todas las estructuras y los procedimientos anteriores existentes e inventar maneras de realizar el trabajo. Por lo tanto, rediseñar es partir de cero, es reinventar el negocio, no mejorarlo ni modificarlo.

La tercera palabra clave es **espectacular**. Significa que la reingeniería no es cuestión de hacer mejoras marginales sino de dar saltos gigantescos de rendimiento. Si una compañía se encuentra 10% por debajo del nivel al que debiera haber llegado; si sus costos son demasiado altos en un 10%; si su calidad es muy baja; si su servicio a los clientes necesita una mejora del 10%; esa compañía no necesita reingeniería. Con métodos convencionales, desde convencer a la gente hasta establecer programas incrementales de calidad, se puede sacar a una empresa de un retraso del 10%.

⁷ Hammer, Michel, Reingeniería, Colombia, Ed. Norma, 1995, p. 34

Se debe recurrir a la reingeniería únicamente cuando exista la necesidad de volar todo. La mejora espectacular exige volar lo viejo y cambiarlo por algo nuevo. Existen tres tipos de empresas que recurren a la reingeniería: las primeras son compañías que se encuentran en graves dificultades. Estas no tienen más remedio. Necesita mejoras ímensas que sólo puede lograr a través de la reingeniería.

En segundo lugar están las empresas que aún no están en dificultades, pero cuya administración tiene la previsión de detectar que se avecinan problemas. Estas compañías tienen la visión de empezar a rediseñar antes de caer en la adversidad. El tercer tipo de organizaciones que emprenden la reingeniería lo constituyen, las que están en óptimas condiciones. No tienen dificultades visibles ni ahora ni en el horizonte, pero su administración tiene aspiraciones y energía. Y a su vez, ven la reingeniería como una oportunidad de ampliar su ventaja sobre sus competidores.

De esta manera buscan levantar más aún la barrera competitiva y hacerle la vida más difícil a todos los demás. Una compañía realmente grande abandona de buen grado prácticas que han funcionado bien durante largo tiempo, con la esperanza y la expectativa de salir con algo mejor.

Procesos es la cuarta palabra clave de esta definición y aunque es la de mayor importancia, también es la que les da más trabajo a los gerentes corporativos, dado que muchas personas de negocios no están orientadas a los procesos, están enfocadas en tareas, en oficios, en personas, en estructuras, pero no en procesos.

El maestro Gabriel López Nava expone que ante todo, debe entenderse que la reingeniería implica un cambio cultural significativo, siendo lo primordial la satisfacción del cliente, para lo cual existen nuevos axiomas, entre ellos:

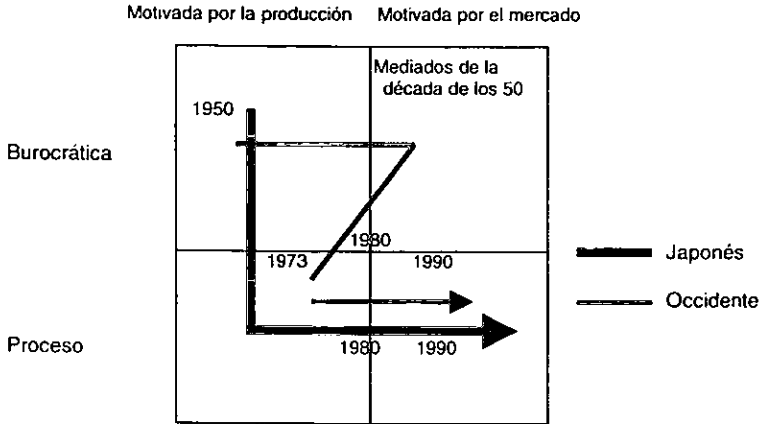
- a) El proceso es el *integrador* y el que rige la organización del trabajo;
- b) Tanto los procesos como la organización en su conjunto, *se enfocan al cliente*;
- c) Los procesos *crean valor agregado* en sus salidas, ya sean bienes o servicios;
- d) El *éxito organizacional* no se logra con mecanismos financieros, sino por medio de la *excelencia operativa*;
- e) *No se requiere de héroes* para obtener resultados, si se necesitan, esto es indicio de que los procesos están mal diseñados;
- f) La gente *deja de ser especialista* para ser *más bien generalista*;
- g) En vez de estructuras jerárquicas *se tienen equipos de trabajo*;
- h) El personal es habilitado para *la toma de decisiones*, en lugar de estar bajo "control" o "supervisión", y
- i) Las medidas para calificar el desempeño *no se basan en la actividad misma*, sino en el *resultado* que logran.

Una vez analizado el concepto de reingeniería, revisemos su relación con la reconstrucción de procesos.

1.4.1.1 Reingeniería y procesos

Es interesante señalar que con la aparición de la reingeniería de procesos ha surgido una nueva forma de administrar, pues se administran los procesos no las funciones. Así, la gerencia vigila los activos nuevos, no los viejos.

En opinión de Juan Gerardo Garza Treviño, resulta esencial comprender las nuevas tendencias dirigidas hacia el mercado y fundamentadas en procesos, como lo han hecho las firmas japonesas y algunas occidentales. La figura siguiente confirma tal situación:⁸



La reingeniería de procesos de negocios nos invita a considerar que como los procesos son lo esencial, la mayoría de los indicadores tradicionales de los negocios son inadecuados. Así, la nueva manera de operar sólo requiere de cuatro indicadores de rendimiento:

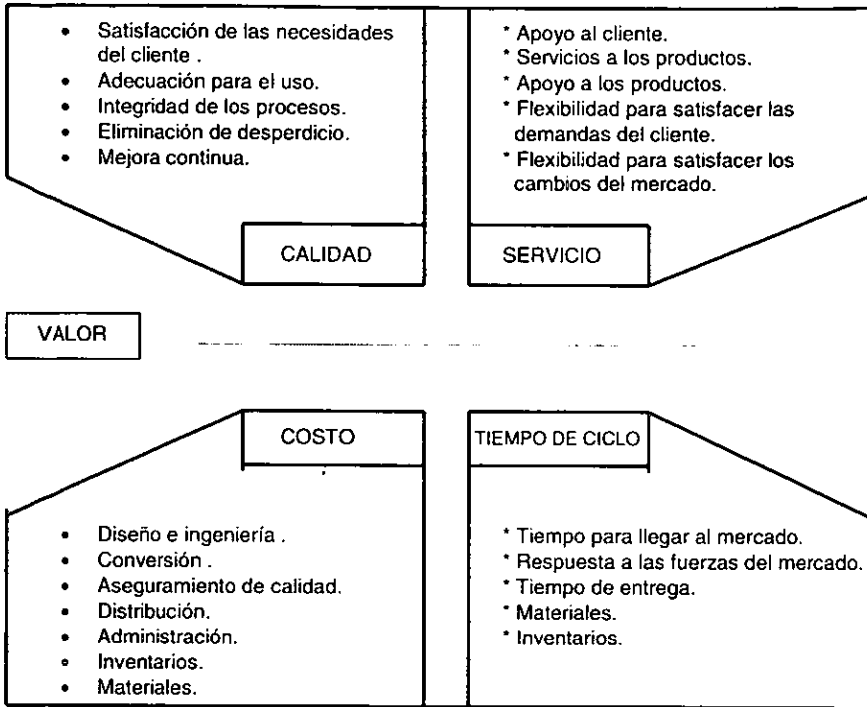
- Calidad.
- Tiempo total de fabricación.
- Costo.
- Servicio.

Así, el fundamento de la reingeniería es impulsarse por el consumidor, por la competencia, por el costo y por los cambios de la tecnología, que supone considerar al cliente y sus criterios de valor, como se indica en la siguiente figura:⁹

⁸ Garza Treviño, Juan Gerrardo, *Administración Contemporánea*, México, Ed. Alhambra, 1996, p 951

⁹ *Ibidem*, p 952

CRITERIOS DE "VALOR" PARA EL CLIENTE

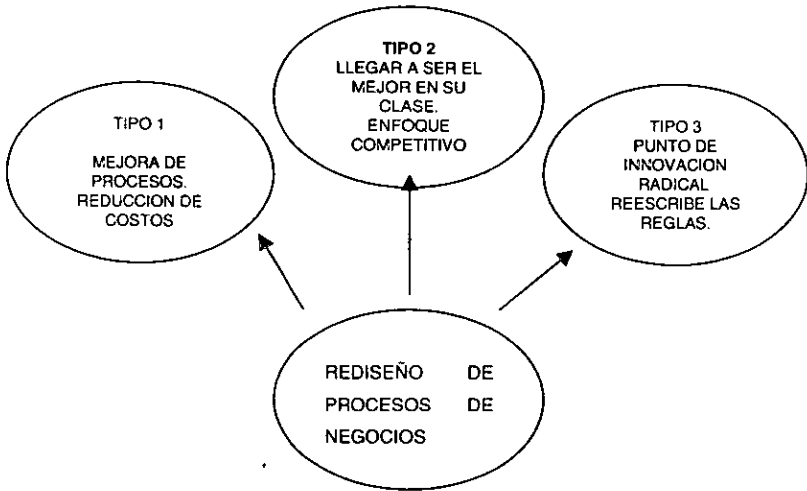


Por lo que respecta a la comprensión de los procesos, cabe señalar que la administración de toda actividad está integrada por estructuras y por procesos. Garza Treviño explica que la estructura está asociada con la estabilidad y la seguridad. El proceso con el cambio y el riesgo. Estructura y proceso son opuestos necesarios que operan de manera interdependiente. Negociar es un proceso, formalizar un convenio es una estructura. Planeación es un proceso, los planes concretos son una estructura.

Así, en el universo del rediseño, existen tres tipos de reingeniería de procesos que una compañía puede emprender:

- Mejorar costos.
- Lograr ser el "mejor de su clase".
- Realizar un punto de innovación radical.

El siguiente esquema, ilustra esta situación:



OBJETIVOS QUE MOTIVAN LA REINGENIERÍA DE PROCESOS DE NEGOCIOS

Por lo tanto podemos culminar hablando de la reingeniería que esta es una renovación radical en el mercado, en el diseño y apoyo de productos, en la cadena de valor, en las finanzas y en los sistemas de información.

A continuación, revisaremos los conceptos inherentes al "Benchmarking".

1.4.2 “Benchmarking”

De acuerdo con Robert Damelio, el “Benchmarking” se define de la siguiente manera:

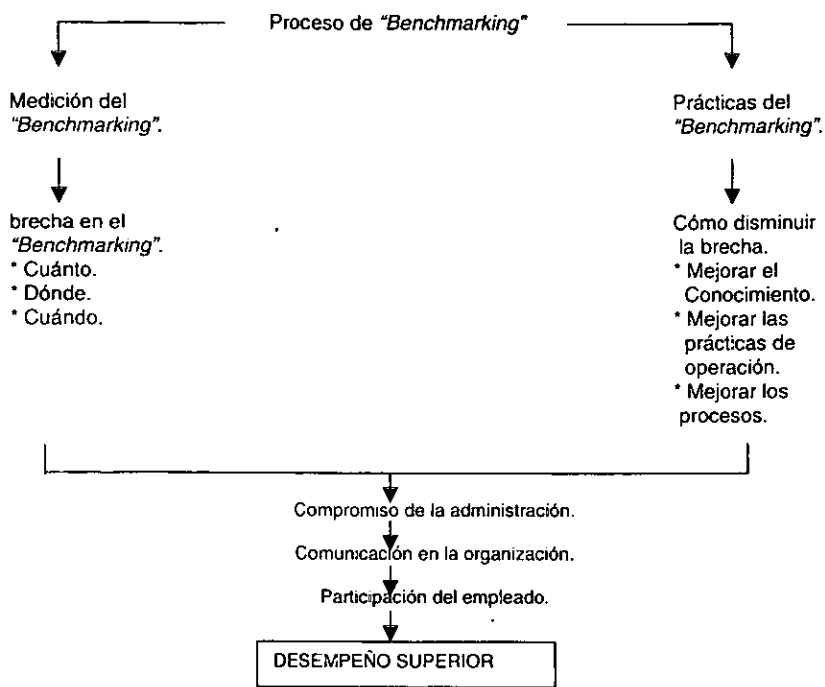
“Es un proceso de mejora que se emplea para descubrir e incorporar las mejores prácticas a la operación. El “benchmarking” es el proceso preferido que se emplea para identificar y comprender los elementos (causas) de un desempeño superior o de clase mundial en un proceso específico de trabajo”.¹⁰

Es importante citar que en la actualidad, el “benchmarking” es una de las metodologías más usadas, que consiste en diagnosticar las condiciones que fundamentan la competitividad en un sector industrial o entre dos o más compañías específicas.

Su estrategia consiste en conocer qué hacen las otras compañías mejor que la nuestra, evaluar y medir estas diferencias para identificar en dónde está lo que se va a mejorar.

El método de “benchmarking” supone no sólo un análisis comparativo sino la oportunidad para generar un mayor compromiso de la administración, una mejor comunicación en la empresa y la participación directa de los empleados y trabajadores en el propósito de lograr un desempeño superior.

La siguiente figura nos ilustra el proceso de “benchmarking” genérico:



Los pasos del proceso del "benchmarking" son los siguientes:

PLANEACIÓN

1. Identificar qué se va a someter a "benchmarking".
2. Identificar compañías comparables.
3. Determinar el método para recopilación de datos y recopilar los datos.

ANÁLISIS

4. Determinar la "brecha de desempeño actual".
5. Proyectar los niveles de desempeño futuros.

¹³ Damelio, Robert, Benchmarking, México, Ed. Panorama, 1997, p. 7

INTEGRACIÓN

6. Comunicar los hallazgos (resultados o datos en bruto que se recolectan) de *"benchmark"* y obtener aceptación.
7. Establecer metas funcionales.
8. Desarrollar planes de acción.

ACCIÓN

9. Llevar a la práctica acciones específicas y supervisar el progreso.
10. Recalibrar los *"benchmarks"*.

1.4.2.1 Preguntas más frecuentes

En opinión de Robert Damelio, las siguientes son las preguntas que más se pueden presentar en la puesta en práctica del *"benchmarking"*:

¿Qué son las mejores prácticas?

Las mejores prácticas son aquellos métodos o técnicas cuyo resultado, cuando se incorporan a la operación, es una mejora en la satisfacción de los clientes. Damelio explica que un error común es que existen listas o bases de datos de mejores prácticas aceptadas universalmente para una industria, función o proceso determinado.

Cabe señalar que algunas prácticas son mejores que otras, pues de lo contrario no habría razón para compararlas. Por lo tanto, lo que hace que una práctica determinada sea mejor que otra depende de los criterios que se emplean para evaluar dicha práctica. Es importante tomar en cuenta que una práctica vale sólo para la empresa si mide en forma mensurable para la satisfacción de los clientes para el proceso que se compara. Por lo tanto, el criterio que se deberá emplear

para elegir una práctica será el impacto sobre la satisfacción de los clientes que dicha práctica tendrá

¿Cuáles son las habilidades críticas que se requieren para un proyecto de “benchmarking”?

En este caso, el equipo deberá poseer tres conjuntos críticos de habilidades; análisis de procesos, investigación y administración del cambio. Debido a que la esencia del “benchmarking” consiste en descubrir las causas de raíz de los niveles superiores del desempeño del proceso, las habilidades de análisis de proceso deberán estar bien representadas en el equipo.

De hecho, uno de los primeros logros del equipo deberá ser analizar en forma minuciosa el proceso actual de trabajo interno, de modo que sea posible comprender las fuentes de valor para el cliente que supone el proceso. Esto permite al equipo enfocar sus habilidades de investigación, como las entrevistas, redacción de preguntas para encuestas, búsqueda en bases de datos en línea, o bien revisar la información existente para descubrir los elementos de desempeño del proceso de mayor interés para los propios clientes.

¿Cuál es la diferencia entre un proceso y un sistema de “benchmarking”?

Un proceso de “benchmarking” es el conjunto de pasos que se utilizan para descubrir e incorporar las mejores prácticas a las operaciones cotidianas. Por su parte, un sistema de “benchmarking” es la infraestructura y los enlaces organizacionales que se requieren para desplegar, reforzar e institucionalizar un proceso de “benchmarking”.

Robert Damelio explica que la diferencia entre ambos es crítica, pues de manera errónea, muchas firmas creen que la forma más rápida para comenzar el “benchmarking” consiste en proporcionar capacitación en un proceso y esperar a

que los resultados comiencen a aparecer por la puerta. Este enfoque ignora la inercia y las prioridades existentes en el resto de la organización. Es como tratar de cambiar el curso de un río lanzando un palo a la corriente y dando un paso atrás

El reto, consiste en añadir valor; entretejer un proceso exitoso de *“benchmarking”* en la tela de la organización. Así, a fin de integrar con eficacia un proceso de *“benchmarking”* a la organización, se deberán hacer, de manera consciente, las siguientes preguntas:

¿Qué se desea del “benchmarking”?

- Alcanzar una ventaja competitiva sostenible.
- Reforzar las competencias fundamentales.
- Mejorar los procesos de negocios.
- Lograr ganancias crecientes o saltos trascendentales en el desempeño.

¿Qué nivel de compromiso con el “benchmarking” se hará?

- Instrumentación en toda la empresa.
- Nivel de proyecto piloto.

¿Cómo se relacionará el proceso de “benchmarking” con los siguientes procesos existentes?

- Mejora de calidad.
- Planeación estratégica.
- Análisis de los competidores.
- Determinación de la satisfacción de los clientes.
- Medición del desempeño.

- Recompensa y reconocimiento.

¿Cuáles son los límites del proceso de *“benchmarking”*?

¿Qué organización y persona serán responsables?

¿Qué contendrá la política?

¿Qué infraestructura se necesita para dar apoyo?

¿Cuál será la estrategia de implantación?

¿Cuál será la estrategia de capacitación?

¿Cómo se medirá el éxito de los esfuerzos del *“benchmarking”*?

¿Cuál es el alcance de la estrategia de instrumentación?

¿Qué se hará con la información de los proyectos?

¿Cuál será el enfoque para aumentar el “banco de memoria corporativa”?

¿Qué es posible aprender de las experiencias de los demás para ayudar a acelerar la velocidad a la que se tienen beneficios?

¿Qué trampas es posible evitar, como planear visitas eficaces a plantas contra turismo industrial, o asignar tiempo completo a los miembros del equipo para adaptar el *“benchmarking”* a los demás deberes?

¿Qué capacidades deberá tener la organización?

La respuesta depende del papel que desempeñará el *“benchmarking”* en la organización. Las capacidades mínimas podrían ser:

- Un medio de acceso a fuentes existentes de información, como bibliotecas corporativas o externas.
- Miembros de equipos con habilidades de análisis de procesos, investigación para resolución de problemas y administración del cambio.
- Ejercer la capacitación y la auditoría permanentemente.

¿Cuánto tiempo requiere un proyecto y cuánto cuesta?

Para las firmas nuevas en *"benchmarking"*, la respuesta a esta pregunta es: por lo general mucho tiempo y mucho dinero. Pensar en el proceso de *"benchmarking"* como si se construyera una casa. ¿Cuánto tiempo toma construir una casa?, ¿cuánto cuesta?. Mientras más sepa el lector sobre casas, podrá responder mejor a esa pregunta.

¿Qué ocurre con la información que se obtiene durante un proyecto de "benchmarking"?

Por lo general, ocurren dos cosas. Si se le usa, el conocimiento que se obtiene ayuda a especificar y realizar los cambios operacionales a los procesos actuales de trabajo de modo que los nuevos procesos logran un nivel de desempeño de clase mundial. La información de un proyecto se queda en un estante cuando el grado de patrocinio para con éste es bajo, la magnitud del cambio necesario es superior al perfil de recursos necesarios disponibles, el estudio se enfoca en una comparación de mediciones en lugar de hacerlo en los factores básicos que dan origen al desempeño del proceso, o bien cuando los participantes estratégicos no participan en el proyecto, o bien se sienten amenazados por los niveles de desempeño que se descubrieron durante el proyecto.

Si se cuenta con un sistema de *"benchmarking"*, se deberá depositar la información del proyecto en el banco de memoria corporativa y enviar copias al *"banco de liquidación"* interno de la empresa. Asimismo, el sistema de *"benchmarking"* deberá alimentar los datos de desempeño del proceso y de satisfacción de los clientes relativos con el aseguramiento o mejora de la calidad, los datos de responsabilidades de calidad y la retroalimentación de los clientes. Por último, los datos del proyecto deberán alimentar asimismo el proceso de planeación de negocios.

¿Cómo se compara el “benchmarking” con otras herramientas de mejora de procesos?

En este sentido, es importante citar que el “benchmarking” se diseñó para lograr saltos trascendentales en el desempeño. Así, es comparable con la reingeniería o al diseño organizacional en su impacto, en vez de los métodos de mejoramiento gradual, como *Kaizen*.

Como es posible percibir, el “benchmarking” es una intervención administrativa que aporta diversos beneficios para las organizaciones, sin embargo, hay que considerar que no deberá tomarse como una guía o receta para la sobrevivencia o el éxito empresarial, ya que en cada organización deberá analizarse y pensar si está preparada para iniciar este tipo de esfuerzos.

1.4.3 Proceso de mejoramiento continuo

Como es sabido, México se encuentra en una etapa de transición. Transición a una nueva era, denominada también “*la era del consumidor*”, en la cual los requerimientos que se exigen de las empresas son muy diferentes a los pocos que se habían presentado en la era anterior, “*la era del fabricante*”.

Es posible afirmar, que en el pasado, lo menos importante para una línea de producción era el cliente, pues lo que importaba era la cantidad de productos que una compañía fuera capaz de lanzar al mercado. Así, la satisfacción del cliente era lo de menos; siempre se tenían clientes que estaban dispuestos a comprar. Pero el juego ha cambiado y en la actualidad en los mercados internacionales, la satisfacción del cliente es lo más importante.

Cabe señalar que cualquier compañía que no se asegure de que sus clientes estén fascinados con sus productos y servicios, se encontrará ante la posibilidad de que no sobreviva. Es de suma importancia que las empresas se aseguren de

que sus productos y servicios satisfagan las necesidades del mercado o a una porción del mismo. Calidad, precio y servicio, son las medidas globales de satisfacción, las cuales requieren de la coordinación e integración de esfuerzos de las personas, divisiones y áreas que constituyen una organización. Es necesario que los directores generales de las empresas, junto con los miembros integrantes de la alta dirección, entiendan su papel para lograr la transformación de sus empresas, además de reconocer una situación ideal para su organización.

Las siguientes características ideales definen el futuro deseado para las empresas y aseguran la supervivencia de las mismas a través del tiempo, según Loyola y Domínguez:

Organización ideal:

1. Organización abierta: conoce el estado que guarda en cualquier momento con respecto a otras organizaciones.
2. Sinergia: es necesaria para aprovechar la labor de conjunto de todos los miembros de la organización y lograr un mejor desempeño global.
3. Meta común: tener objetivos organizacionales comunes.
4. Satisfacción del cliente: se deben satisfacer las necesidades del mercado o una parte de éste.
5. Capacidad de creación: debe existir iniciativa y creatividad por parte de los directivos de una organización.

Se puede afirmar, que con lo anterior, es posible que se dé el nacimiento de un Proceso de Mejoramiento Continuo, una vez que queda asegurada la existencia de los fundamentos en la organización. Sin embargo, dado que las compañías son

muy diferentes unas de otras, es difícil dar un modelo general detallado que sirva para todas las organizaciones.

En opinión de los citados especialistas, la gran mayoría de las organizaciones que inician un Proceso de Mejoramiento Continuo, o aquellas que ya cuentan con un movimiento integrado de mejoramiento continuo deben plantearse dos conceptos fundamentales que les serán de gran utilidad: la planeación de la mejora y la estructura de evaluación propuesta.

Para la transformación de una organización se requiere conocer, planear, dirigir y controlar el proceso de cambio. Es necesario generar un mecanismo para controlar la evolución y el desarrollo de una compañía hacia una mayor competitividad. Es importante señalar que en esta época de transición que vive nuestro país, no hay tiempo para errar en el camino, o de intentar algún programa de transformación que, por no estudiarse a fondo, traiga consigo que la organización no cambie a la velocidad adecuada para proteger su supervivencia, pues hay que asegurar el éxito. Es la única salida para muchas compañías.

Se considera que lo que hace falta en estos momentos es administrar el proceso de cambio, conocido también como Administración del Proceso de Mejoramiento Continuo. De acuerdo con Loyola y Domínguez la administración conlleva cuatro tareas principales: planeación, organización, dirección y control:¹²

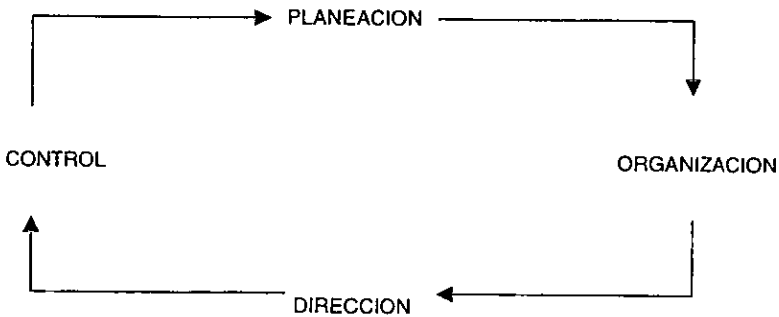
Planeación

El primer paso de la administración del Proceso de Mejoramiento Continuo es la planeación. Y a su vez, el primer paso de la planeación es reconocer las fuentes principales de mejoramiento que tiene la organización.

¹² Loyola, Domínguez, Ob. cit. p. 245

Se puede decir que una de las características deseadas en cualquier compañía es la de ser una organización abierta. Abierta a lo que sucede en el medio ambiente: necesidades, y cambios de gustos y preferencias de los clientes; reconocer lo que la competencia local y extranjera ofrece y lo que está haciendo para satisfacer mejor a los clientes; cambios en los proveedores; cambios en las políticas del gobierno y tendencias generales del medio; es decir, cambios tecnológicos y del medio ambiente social.

Por su parte, la parte alta en la organización, es decir los directivos, son quienes deben llevar a cabo esta labor en las organizaciones ya que ellos son quienes deben estudiar y vislumbrar tendencias del medio ambiente y empezar a concretar las estrategias que debe seguir la compañía a corto, mediano y largo plazo. El siguiente esquema nos muestra la administración del proceso de mejoramiento continuo:



Así, la visión de este conjunto de personas debe bajar a través de la pirámide organizacional, hasta convertirse en órdenes bien estructuradas para la parte baja. A los factores que ellos encuentran como determinantes para la compañía, se les llama "puntos estratégicos", que representan una de las fuentes de mejoramiento.

Así, los puntos estratégicos definen la respuesta de la compañía, enfocada a las exigencias del medio ambiente. Es una respuesta enfocada porque no se basa en

suposiciones sin validez, sino en puntos que podrían determinar el crecimiento y, en algunos casos, hasta la supervivencia de la organización misma. Precisamente esta es la labor de la parte alta de cualquier organización: decidir el rumbo hacia el cual la empresa debe dirigirse.

La segunda fuente de mejoramiento se basa en el hecho de que cualquier departamento o división de la compañía, aún cuando no tenga mucha relación con los puntos estratégicos, puede seguir mejorando permanentemente. Consiste en el mejoramiento continuo que deben buscar todas las áreas de una organización, y que se conoce como "efectividad interna".

Resulta importante que este mejoramiento sea bien dirigido hacia la meta global de la organización (generación de riqueza y satisfacción del cliente). Así, para poder dirigir los esfuerzos de mejoramiento generados, es necesario contar con un mecanismo adecuado que lleve a cabo la tarea de globalizar la organización e integrar los esfuerzos de las áreas de la compañía.

La última fuente de mejoramiento tiene que ver con el desarrollo continuo del ser de las personas que forman parte de la organización. Los puntos estratégicos deben ser definidos por la parte alta de la organización, es decir la alta dirección. Son ellos quienes determinan el rumbo que tomará la empresa: definen las políticas y objetivos a alcanzar. También se despliegan hacia las partes bajas de la organización.

Sin embargo, puede surgir la pregunta: ¿cuál es la meta común de la organización?. La respuesta es: la generación de riqueza. Y también, ¿cuál es la única manera de asegurar el tamaño del pastel o la generación de la riqueza?, Mantener a los clientes actuales, satisfacerlos más allá de sus expectativas, deleitarlos. Todas las personas quieren ganar más, aumentar el tamaño de su rebanada. Por tanto, *hay que hacer más grande el pastel.*

De este punto se derivan dos acciones diferentes. La primera de ellas va encaminada a asegurar la generación de riqueza actual, llamada de aseguramiento; y la otra, llamada de incremento, busca acrecentarla. De estas dos ramas se derivan varias estrategias diferentes:

- a) Aseguramiento que equivale a satisfacción de los clientes distinguidos actuales.
- b) Incremento que significa que hay una recuperación de clientes distinguidos pasados, inversión en clientes potenciales actuales, lanzamiento de nuevos productos y penetración de nuevos productos.

En México, vivimos una época de transición. Muchos de los clientes actuales están insatisfechos con los productos y servicios que han recibido de las organizaciones nacionales, y en el mejor de los casos no están plenamente satisfechos.

¿Qué hace distinguido a un cliente?. El total de ingresos es un factor de importancia pero existen otros más, como la repetitividad de compra; el comportamiento de pago, que tiene que ver con la liquidez de una compañía; y la influencia sobre la imagen de la organización: (hay clientes que no representan un gran ingreso para la compañía, ni son repetitivos, algunas veces con mal comportamiento de pago, pero que tienen influencia sobre el mercado y podrían dañar a la empresa con comentarios o acciones). Otros clientes en cambio nos dan proyección (tal vez no califican actualmente en las otras categorías, sin embargo, son el futuro de la organización, por el crecimiento que comienzan a tener).

¿Quiénes son los clientes distinguidos?: son aquella porción de clientes que representan el 85% del negocio. Y los criterios de importancia son: los ingresos, la repetitividad, el comportamiento de pago, la influencia sobre la imagen y la

proyección. Para asegurar el 85% del negocio, la compañía sólo tiene que enfocarse inicialmente a la satisfacción del 15 al 25% de sus clientes. No significa esto que a los demás los elimine, solamente que hay que encauzar esfuerzos, recursos y medios, hacia los clientes distinguidos.

A la pregunta ¿cuántos de estos clientes están satisfechos?, la respuesta no es muy halagadora. Muchas empresas tienen graves problemas porque no han sabido orientar sus esfuerzos. La administración del Proceso de Mejoramiento Continuo elimina la pérdida de recursos; enfoca a la organización hacia aquellos aspectos que más la impactan (clientes distinguidos).

Al definir las estrategias de incremento en la generación de riqueza, es necesario dirigirse a aquella porción de mercado que desee recuperar o invertir, o llevar a cabo una buena investigación para justificar el lanzamiento de nuevos productos, o intentar la penetración a nuevos mercados.

Estas estrategias no tienen sentido si los clientes actuales distinguidos están insatisfechos; ¿cuáles serán las necesidades y expectativas actuales de esos clientes distinguidos en cuanto a calidad, precio y servicio?. Se han clasificado los puntos estratégicos en características del producto o servicio (calidad), plazos de tiempo (fechas de entrega), políticas (condiciones de pago) y el precio del producto. Una vez definidas las características que determinan la satisfacción de los clientes distinguidos, es necesario hacer un análisis posterior para determinar qué puntos atacará primero la empresa. Esta decisión se basará en la comparación de cuatro diferentes valores con respecto a los puntos estratégicos:

1. El valor de respuesta que el cliente distinguido desea.
2. La respuesta actual que está ofreciendo su compañía a los clientes con respecto a la característica evaluada.
3. La respuesta que están ofreciendo los competidores.
4. La respuesta probable de competidores potenciales (extranjeros).

Adicionalmente se deberá analizar la tendencia de los clientes con respecto a cada característica. El análisis de estos valores dará como resultado la definición de los objetivos globales que la compañía buscará como respuesta a las exigencias del medio ambiente.

Hay que buscar ofrecerle al cliente lo que espera del producto o servicio de la empresa, y cuidar de no ofrecerle cosas que no desea. La compañía deberá tener un contacto cercano con los clientes importantes con el fin de asegurar siempre su permanencia. Una vez definidos los objetivos globales, que representan la respuesta de la organización las exigencias del medio ambiente, se requerirá hacer un estudio detallado de los procesos que permitirán a la empresa alcanzar dichos objetivos.

En el estudio se encontrará que la gran mayoría de los objetivos implicarán esfuerzos en conjunto de varias áreas de la compañía como se esperaba. Cabe recordar que la calidad, el servicio y el precio son medidas globales. Es necesario que las áreas involucradas comprendan cuál es su aportación para la consecución de esos objetivos globales.

El propósito de esta planeación es generar acciones programadas que estén dirigidas a la consecución de los objetivos que la organización busca alcanzar, es decir, los objetivos globales.

Efectividad interna

La segunda fuente de mejoramiento es la generada por el mejoramiento continuo de todas las divisiones, independientemente de si éstas tienen una aportación significativa a los objetivos globales o no. El mejoramiento de las actividades que se llevan a cabo dentro de una organización es algo que no tiene límite. Todo es mejorable.

La planeación de la efectividad interna tiene que ver con la definición de una estructura que apoye y controle el mejoramiento. Esta estructura tiene que ir generándose poco a poco, a medida que la inercia se vaya eliminando y que el proceso de mejoramiento avance.

Es natural tratar de iniciar esfuerzos de muchas partes, a raíz del comienzo formal de un Proceso de Mejoramiento Continuo en la organización. Generalmente esto se hace a través de un seminario o plática introductoria, que motiva y despierta el interés de mejora de todos los asistentes. Sin embargo, no se puede tener calidad y productividad en todas partes *de la noche a la mañana*, además de que los recursos con los que cuenta la empresa son limitados y se deben encauzar prioritariamente al apoyo de los puntos estratégicos.

Esto debe ser muy claro para todos los miembros de la organización, para prevenir que algunos se desesperen o se frustren en poco tiempo. Todas las actividades y departamentos que no sean estratégicos en un momento determinado para la organización, deben subordinarse a los que sí lo son. Esto no significa permanecer sin mejorar.

Se deben buscar formas fáciles y rentables de mejoramiento de la efectividad interna, que puedan repercutir en el rendimiento y la productividad, en la forma de trabajar, las relaciones internas de trabajo y las que se tienen con otras entidades, el equipo y las herramientas de trabajo, el ambiente y las condiciones laborales. Algunas de las formas propuestas para mejorar la efectividad interna son: la creación de un sistema de sugerencias bien definido, y la formación y organización de grupos y equipos de trabajo.

Hay que tener cuidado de no generar en la gente expectativas que no se puedan cumplir. Ese es uno de los mayores problemas de los sistemas de sugerencias en las organizaciones, ya que surgen de la suposición que los niveles más bajos de la compañía son los que tienen mayores problemas.

Organización

Una vez definida la planeación, es necesario organizarse para actuar. Debido a que los objetivos organizacionales globales son responsabilidad de todos, se requiere madurez de los directivos, conocimiento de los procesos en los que se involucrará la organización y una estructura muy flexible para reaccionar rápidamente ante las necesidades y requerimientos que se vayan presentando.

¿Pero qué significa organizar?: es poner en orden a lo que se quiere hacer, asignándole su lugar en espacio, recursos y tiempo. Pero si se busca una definición propia de la ciencia administrativa, Lourdes Munch, opina lo siguiente:

“La organización es el establecimiento de la estructura necesaria para la sistematización racional de los recursos, mediante la determinación de jerarquías, disposición, correlación y agrupación de actividades, con el fin de poder realizar y simplificar las funciones del grupo social”.¹³

Entonces, en primer lugar es importante definir las actividades que se deberán llevar a cabo para lograr los objetivos globales, interrelacionados y divisionales. Generalmente las actividades se enlistan en un orden predeterminado; es menester cuestionar el orden, así como la posibilidad de realizarlas en forma simultánea. El resultado de este análisis es definir la secuencia con la que se llevarán a cabo.

Después de eso, se determinarán los requerimientos en cuanto a recursos materiales, económicos y de información; y los manuales y políticas de calidad. Conjuntamente se deben determinar los apoyos de servicio, tales como: capacitación y entrenamiento, reclutamiento y selección, comunicación interna,

etc. Cabe señalar que para todos estos requerimientos se deben definir: su calidad, su cantidad, su inversión y tiempo para con todo esto ser capaces de predecir una fecha en la cual se deberán haber logrado ya los objetivos.

Por último, para apoyar toda esta organización, es necesario contar con la estructura adecuada. Las estructuras organizacionales se van formando generalmente, a la medida de las necesidades y requerimientos del momento, y crecen sin una planeación y razón de ser bien definidas.

Dirección

En este caso la dirección tiene que ver con el papel de cada una de las partes de la empresa para lograr y promover el mejoramiento. Por lo tanto, todos los miembros de la compañía deben tener bien definido el papel que juegan dentro de la transformación de sus organizaciones.

La principal tarea de la alta dirección es nunca perder de vista la situación futura deseada. Conducir o dirigir, puede ser el rol más difícil o el más sencillo de toda la empresa. Y esto depende de los conocimientos y habilidades con que cuenta la persona responsable de tal función. Por lo tanto, podemos decir que la dirección es importante por las siguientes razones:

1. Pone en marcha los lineamientos establecidos durante la planeación y la organización.
2. A través de ella se logran las formas de conducta más deseables en los miembros de la estructura organizacional.
3. La dirección eficiente es determinante en la moral de los empleados, y consecuentemente en la productividad.
4. Su calidad se refleja en el logro de los objetivos, la implementación de métodos de organización y la eficacia de los sistemas de control.

¹³ Munch, Lourdes. Fundamentos de Administración, México, Ed. Trillas, 1993, p. 108

5. A través de ella, se establece la comunicación necesaria para que la organización funcione.

Control

De acuerdo con Jorge Loyola y Héctor Domínguez, la administración por objetivos es la estructura de evaluación y de control que más se usa, haciendo de la mayoría de los gerentes mexicanos personas enfocadas exclusivamente a los resultados, olvidando a los procesos que generan esos resultados. El Proceso de Mejoramiento Continuo necesita de una estructura de evaluación diferente a la que se ha venido manejando en las numerosas organizaciones, y requiere para su aceptación, que las personas que vayan a implementar dicha estructura tengan claros los conceptos que sigue un liderazgo, basado en los conocimientos y habilidades de los directivos.

La evaluación es por lo tanto una comparación entre lo deseado y lo real y para eso se requiere crear una imagen de lo que se desea (enfoque hacia el cambio basado en la situación futura deseada) para poder determinar qué tan bien se está alcanzando esa imagen. Tradicionalmente, esta imagen se determina por medio de los objetivos que se definen de manera independiente en cada una de las divisiones de una organización. Pero cabe preguntarse: ¿cuál es el propósito de la evaluación?. Esta tiene dos propósitos:

- a) Juzgar: decidir si está bien o mal el desempeño de una persona, área o división.
- b) Reconocer en dónde está el proceso para tomar una acción pertinente. Se utiliza la retroalimentación.

El primer propósito busca juzgar el desempeño de un área o departamento y de las personas mismas (muchas veces para decidir aumentos de salario o promociones), algo muy usado en la mayoría de las empresas mexicanas. El

segundo propósito no busca juzgar el desempeño sino encontrar la razón por la cual existió una desviación y tomar una decisión acorde al proceso. Para que esta acción sea posible es fundamental que exista un conocimiento de dicho propósito. Por lo tanto, entiéndase que el mejoramiento continuo es cuestionar constantemente la validez de nuestros conceptos, ideas o prácticas todo el tiempo.

Además, es necesario convencerse que ya sea con reingeniería de procesos, con "benchmarking", mejoramiento continuo o con cualquier otro cuerpo de conocimientos, toda empresa debería de preguntarse:

**¿ Con qué problemas preferimos vivir, con los tradicionales,
o con los que acarrea un proceso de cambio?.**

Creo que dado que no existe organización alguna que sea ajena al cambio en aras de mejorar, es inevitable que sus dirigentes comiencen ya a vislumbrar a dónde quieren llegar y qué camino tomarán para lograrlo. O dicho de otra manera, para despedir este capítulo:

**"Tenemos que comprender que
lo único permanente es el cambio".**

En resumen, a lo largo de este primer capítulo se revisó el concepto de servicio y su importancia, así como la concepción que se debe tener sobre cliente interno y externo. Posteriormente, se analizó un sistema de servicio al cliente, que consta de siete pasos y se expuso con claridad lo que cuesta un mal servicio. También, se conocieron tres intervenciones administrativas que pueden coadyuvar en el esfuerzo por mejorar el servicio al cliente. En el siguiente capítulo, daremos paso al desarrollo de conceptos inherentes a la capacidad emprendedora, lo cual se considera indispensable tanto en la prestación de todo servicio, como en el proceso de creación de toda empresa, siendo en este caso, el interés por la formación de una organización dedicada a la asesoría de instalaciones eléctricas.

CAPITULO II

2. La capacidad emprendedora

2.1 Concepto y perfil del emprendedor

De acuerdo con el maestro Arturo Morales Castro "*Emprendedor*" es la traducción más cercana de la palabra "*Entrepreneur*", que no es una palabra, sino un concepto, el cual significa una actitud de emprender actividades en forma audaz, inteligente, innovadora y visionaria.

Así, como este concepto se asocia regularmente con el de "*Empresario*", consultamos la opinión del maestro Joaquín Rodríguez Valencia el cual expresa que una de las preguntas más elementales pero difíciles de responder es: ¿qué es un empresario?, por lo que cita la definición Timmons J. el cual menciona que:

"Ser empresario significa tomar acciones humanas creativas para construir algo de valor a partir de prácticamente nada. Es la búsqueda insistente de la oportunidad independientemente de los recursos disponibles o de la carencia de éstas. Requiere una visión, la pasión y el compromiso para guiar a otros en la persecución de tal visión".¹

Así, el propietario de una empresa es un empresario desde el punto de vista en que se define usualmente: él es quien organiza hasta el último detalle del funcionamiento de la empresa y asimismo, el que asume todos los riesgos.

¹ Revista Administrate Hoy, No. 72/Abril 2000, Artículo: "Empresas familiares... p. 12

De esta manera, es necesario que todo emprendedor reconozca que no importa el tamaño de la empresa, mientras se piense en grande, y para ello es conveniente evaluar en primera instancia la capacidad emprendedora, para lo cual las siguientes preguntas son realmente útiles.

1. ¿ Porqué me quiero volver un emprendedor ?
2. ¿ Qué negocio es el correcto para mí ?
3. ¿ Qué me gusta hacer ?
4. ¿ Cuáles son mis habilidades ?
5. ¿Cuál es la opinión de otros sobre mis habilidades ?
6. ¿Cuál es mi tiempo disponible ?
7. ¿ Tengo un hobby explotable ?
8. ¿ A qué nicho de mercado me voy a dirigir ?
9. ¿ Qué servicios puedo ofrecer ?
10. ¿ Es mi idea útil y cubre necesidades ?
11. ¿ Quién es mi competencia ?
12. ¿Cuál es mi ventaja competitiva ?
13. ¿ Cómo puedo ofrecer mejor calidad ?
14. ¿ Puedo yo crear la competencia ?
15. ¿ Contaré con un lugar especial para el trabajo ?

Por lo tanto, las siguientes pueden ser cualidades que caractericen a un emprendedor y ayuden a definir el perfil del mismo:

- Dominio de sí mismo
- Iniciativa
- Sentido común
- Optimismo
- Sinceridad, justicia y lealtad
- Espíritu de logro

- Sencillez y humildad

2.2 La necesidad de capacidad emprendedora

De acuerdo con los investigadores Arturo Morales Castro y Cecilia Castañeda Salcedo, las empresas se relacionan con su ambiente de dos maneras:²

- 1) Por medio del comportamiento operativo, en el que se intenta hacer rentable el intercambio de bienes/pagos con el ambiente (mercado). Esto lo intenta al producir lo más eficientemente posible y tratando de asegurar el precio y participación en el mercado más alto posible.
- 2) Mediante el comportamiento estratégico, que reemplaza los mercados/productos obsoletos, con otros más novedosos que ofrecen alto potencial para ganancias futuras. Aquí, las empresas identifican áreas de nueva demanda, desarrollando productos, capacidades de manufactura y mercadeo apropiados, así como pruebas de mercado y de introducción de nuevos productos al mercado.

Es importante señalar que se deben considerar dos variedades de comportamiento estratégico: el *incremental* en donde los productos y mercados evolucionan en mejoras de forma escalonada, siguiendo el desarrollo lógico de las empresas y el comportamiento *discontinuo*, el cual cambia el desarrollo lógico de una empresa y se da por medio de sustitución de tecnología, diversificación e internacionalización.

Investigando lo que debemos entender por comportamiento organizacional, el autor Stephen Robbins lo define como "*Un campo de estudio que investiga las repercusiones que los individuos, los grupos y la estructura producen en el*

² Revista Administrate Hoy, No.64/Agosto 1999, p. 60

comportamiento de las organizaciones, con el propósito de aplicar estos conocimientos para mejorar la eficacia de una organización".³

Robbins agrega que el comportamiento organizacional trata del estudio de aquello que las personas hacen en una organización y de cómo ese comportamiento afecta el rendimiento de la misma.

Así, el comportamiento organizacional puede ser *incremental*, es decir, los precios, las cantidades producidas y la capacidad cambian despacio y pausadamente, pero de manera similar al comportamiento estratégico, el comportamiento organizacional también puede ser *discontinuo*, que es evidenciado por empresas que lanzan guerras de precios o revoluciones de manufactura vía computadora que drásticamente han cambiado la forma en que los bienes son producidos. Por lo tanto, existen cuatro variantes significativas en el comportamiento de la empresa:

TIPO DEL CAMBIO

TIPO DE COMPORTAMIENTO	INCREMENTAL	DISCONTINUO
ESTRATEGICO	COMPETITIVO	EMPRENDEDOR

Morales Castro y Castañeda Salcedo explican que dado que el modo competitivo es productor de ganancias y el modo emprendedor absorbe ganancias, es de esperarse que la empresa se torne hacia el competitivo, tanto hasta que se perciba que el potencial de los mercados es adecuado para satisfacer sus objetivos de crecimiento y ganancias.

Los autores opinan que análisis históricos de comportamiento de las empresas confirman esta expectativa, pues el periodo de la Revolución Industrial, desde

³ Robbins, Stephen, Comportamiento organizacional, México, Ed. Prentice Hall, 1995, p 8

1820 hasta cerca de 1900 fue testigo del nacimiento de las empresas, en donde los emprendedores visionarios ligaron nuevas tecnologías a nuevas demandas dando lugar a una nueva entidad: la empresa de negocios. Por lo tanto, el verdadero énfasis de la Revolución Industrial se basó en la actividad emprendedora, creadora de ganancias potenciales donde no las había anteriormente.

Sin embargo, una vez que las empresas acumularon su posición tecnológica y establecieron nexos con ricos y crecientes mercados, el enfoque emprendedor se cambió hacia el comportamiento competitivo, donde permaneció por un largo espacio de 50 años, y en la mayoría de las compañías el comportamiento competitivo reemplazó al comportamiento emprendedor, lo que originó que las empresas tuvieran límites de acción naturales, esto es, las empresas de acero se encontraban en el negocio del acero, las del petróleo en el petróleo, y así sucesivamente.

Pero en los últimos años, los retos competitivos se volvieron más demandantes que nunca, los mercados se globalizaron y nuevos y agresivos competidores entraron en los mercados, dando lugar a que los encargados de la administración de las empresas se percataran de que el éxito en el comportamiento competitivo no garantizaba el crecimiento y rentabilidad, dando lugar a una nueva generación de industrias, que se gestó a causa de las nuevas tecnologías y el rápido surgimiento y crecimiento del sector servicios.

Por lo tanto, en estos momentos, el comportamiento emprendedor adquiere una importancia mayúscula para la supervivencia y éxito de las empresas, por lo que proponemos que la administración de toda empresa encare el reto de asegurar la coexistencia pacífica de ambos comportamientos dentro de la empresa, logrando que el comportamiento emprendedor se ubique en primer término.

A continuación se muestra una tabla que indica las características de los retos ambientales de las organizaciones que se requieren para ambos tipos de comportamiento:

COMPARACION DE RETOS

ATRIBUTO	COMPETITIVO	EMPRENDEDOR
Ocurrencia	Continua	Aleatoria y en episodios
Dirección al cambio	Continuación del pasado	Discontinua
Tamaño del cambio	Pequeño	Grande
Problema/ familiaridad	Relacionado con la experiencia	Novedoso
Costo de la información	Bajo	Alto
Problemática estructural	Bien estructurada	Daña a la estructura
Predictibilidad del resultado	Riesgo y falta de certeza	Parcial e ignorancia total
Riesgos	Bajo a medio	Medio a muy alto

Ahora, la siguiente tabla muestra los perfiles que se requieren en las organizaciones para que, en forma eficaz, se responda a los retos respectivos, reflejando las características que cada uno de los comportamientos requiere no son sólo distintos, sino frecuentemente incompatibles.

COMPARACION DE PERFILES ORGANIZACIONALES

ATRIBUTO	<i>COMPETITIVO</i>	<i>EMPRENDEDOR</i>
Objetivo	Optimiza ganancias	Optimiza el potencial de ganancias.
Metas	Extrapolación de metas pasadas.	Determinada mediante la interacción de oportunidades.
Sistema de premios y castigos.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premios por estabilidad. 2. Premios por el desempeño pasado. 3. Castigos por desviaciones. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Premios por creatividad e iniciativa. 2. Castigo por falta de creatividad.
Información	Interna: desempeño Externa: oportunidad histórica conocida.	Interna: Capacidades Externa: Oportunidades Futuras novedosas
Problemas	Repetitivos y conocidos	No repetitivos y novedosos
Estilo de liderazgo	<ol style="list-style-type: none"> 1. Popularidad 2. Habilidad para inspirar mayor esfuerzo. 	1 Carisma Habilidad para inspirar cambios en la gente.
Estructura	<ol style="list-style-type: none"> 1. Estable o en expansión. 2. Actividades agrupadas acorde a los procesos de conversión. 3. Actividades frágilmente ligadas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fluida, cambiante estructuralmente. 2. Actividades agrupadas acorde a los problemas. 3. Actividades frágilmente ligadas.
Proceso de resolución de problemas	Enfocado a cumplir metas y relacionado con antecedentes pasados.	Centrado en la búsqueda de nuevas oportunidades y creación de alternativas.

Como se puede observar, los perfiles que guían los comportamientos *emprendedor* y *competitivo* deben ser diferentes, cuyas características se mencionan en el siguiente cuadro:

COMPARACION DE PERFILES GERENCIALES

CARACTERISTICA	PERFIL COMPETITIVO	PERFIL EMPRENDEDOR
Vista hacia el mundo	<ul style="list-style-type: none"> • Intraempresarial • Intraindustrial • Intranacional (regional) • Intracultural 	<ul style="list-style-type: none"> • Medio ambiente (mercados) • Multindustrial • Multinacional • Multicultural
Valores personales	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas económicas y poder • Estabilidad • Conformidad 	<ul style="list-style-type: none"> • Recompensas económicas y satisfacción personal • Cambio • Alternativo
Habilidades	<ul style="list-style-type: none"> • Requiere experiencia • Líder popular • Participativo • Fijador de objetivos • Resolución de problemas usuales • Resolución de problemas por intuición • Toma de riesgos usuales • Controlador de desempeño • Planeador extrapolador 	<ul style="list-style-type: none"> • Experiencia adquirida por medio de la carrera • Carismático y líder político • Político y carismático • Creador de visiones. • Resolución de problemas nuevos • Creativo en resolución de problemas • Toma de riesgos en forma

		ingeniosa • Guía de creatividad • Planeador emprendedor
--	--	---

Es importante recalcar que si una empresa ha sido tradicionalmente de comportamiento competitivo y decide convertirse en emprendedora, deberá desarrollar un nuevo conjunto de habilidades, tanto gerenciales, sistémicas y en su estructura. Sin embargo, es conveniente aclarar que al cambiar la capacidad del proceso de resolución de problemas, las empresas necesitan desarrollar una nueva cultura emprendedora, en la cual se motive el cambio, la innovación y la toma de riesgos.

Debido a que se considera que el término "*cultura*" es ampliamente utilizado en la actualidad, y a la vez importante, es necesario citar que la cultura empezó a ser considerada como objeto de estudio científico en el momento que nació la moderna antropología. Concretamente fue Sir Edward B. Taylor quien primero dio una definición del concepto en su libro "*Primitive Cultures*", publicado en 1871. A continuación se presenta la definición de cultura para Taylor:

"Es aquel conjunto complejo que comprende conocimientos, creencias, arte, leyes, moral costumbres, así como otras capacidades y hábitos adquiridos por el hombre como miembro de una sociedad".⁴

Se considera necesario mencionar brevemente algunas de las ideas fundamentales surgidas de la Antropología Cultural. Franz Boas introduce el término "*Relatividad Cultural*" para referirse al hecho de que la cultura de un

⁴ Andrade, Horacio, Revista Alto Nivel, Abril, 1994, p.22

pueblo o grupo específico no es mejor ni peor que la de otros, sino sólo diferente. Esto radica en la manera en que la sociedad en particular ha aprendido a enfrentarse a sus propios problemas y sus necesidades externas tales como a la adaptación al entorno o medio ambiente que los rodea y a sus necesidades internas de integración e interrelación con otros.

Otra aportación de Boas fue su proposición de que para estudiar la cultura de un grupo o sociedad, es conveniente analizar la manera como se articulan las diferentes partes del todo. Estas partes son el estado de avance tecnológico, la economía, la organización social, la cultura espiritual y las formas de comportamiento diario.

Otro grupo de antropólogos, entre los que destacan Ruth Benedict, Ralph Linton y Margaret Mead, coinciden en afirmar que toda cultura tiene una personalidad propia con ciertos rasgos y características muy particulares tales como ser agresiva, pasiva, innovadora, conservadora, adaptable, etc.

Por otra parte, Gordon Childe destaca el papel que juega la tradición, la formación y mantenimiento de una cultura. En otras palabras, la forma de ser de un grupo debe verse como el producto de sus experiencias pasadas. Y para Ritti y Funkhouser la cultura organizacional es:

“Un sistema de significado común entre los miembros que distingue a una organización de otras”.⁵

Ritti y Funkhouser reconocen que el hecho de que la identidad cultural dentro de una organización tenga propiedades comunes no significa que no puedan existir subculturas dentro de una identidad determinada. La mayor parte de las grandes organizaciones tienen una identidad dominante y muchas subculturas.

Una identidad dominante expresa los valores básicos que comparte la mayoría de los empleados. Cuando se habla de la cultura (identidad) de una organización nos referimos a su cultura dominante que tiende a desarrollarse en las grandes organizaciones para reflejar problemas, situaciones o experiencias comunes de los integrantes.

Las subculturas suelen definirse por el nombre de los departamentos o por su separación geográfica. Así el departamento de adquisiciones puede poseer una subcultura compartida exclusivamente por sus miembros. Incluirá los valores centrales de la cultura dominante junto con otros que son típicos de los miembros del departamento.

En conclusión, se considera que parte importante de toda estrategia para el cambio, es sin duda, la visión del administrador (léase empresario u emprendedor) el cual debe salir de su oficina y estar más cerca de la operación de la organización, para conocer los cambios en la aplicación de la estrategia deliberada, su evolución y su adaptación en la operación misma. De esta manera, creemos que todo empresario tiene que desaprender lo aprendido y mirar el presente y "visionar" el futuro con un nuevo, emprendedor e innovador espíritu, por lo que las siguientes deben ser parte de las características del nuevo administrador:

- Adaptabilidad
- Flexibilidad
- Pensamiento analítico, complejo y a la vez claro y preciso
- Solucionador de problemas y conflictos
- Integrador de intereses institucionales y personales
- Impulsor del trabajo en equipo
- Facilitador de una comunicación fluida, eficiente, transparente y colectiva

¹ Robbins, Stephen, Comportamiento organizacional, México, Ed. Prentice Hall, 1987, p 440

- Impulsor de mecanismos de integración en la empresa
- Dar a conocer, respetar y hacer respetar los valores y principios de la organización a todos los niveles
- Mantenerse flexible y abierto a las propuestas, sugerencias y observaciones de los clientes y colaboradores de la organización
- Mantenerse alerta a los cambios del entorno para anticiparse a ellos
- Aprender y reaprender junto con toda la organización en forma continua y permanente
- Romper con los paradigmas establecidos y crear los propios.

Es necesario mencionar que lógicamente esta actitud no debe ser exclusiva del “*administrador*” de la empresa; sino de todos y cada uno de sus integrantes, pues consideramos que es factible generar una gran sinergia, precisamente si los empleados en su conjunto inician esfuerzos de cambio radial, esto es, cambios a partir del desarrollo y mejoramiento de la persona hacia su entorno, y no viceversa como el modelo de desempeño tradicional lo ha promovido, o registrado.

Revisemos a continuación los aciertos, errores y retos de los emprendedores.

2.3 Aciertos, errores y retos de los emprendedores

De acuerdo con Kiyo Kaijiharra (miembro de la Asociación de Emprendedores del Instituto Tecnológico Autónomo de México), este es un tiempo para que los jóvenes emprendedores lleven a cabo un autodiagnóstico que evalúe la situación y calidad de sus negocios. Para ello agrega Kaijiharra, es necesario hacer una revisión de los aciertos y errores, para entonces detectar los retos.⁶

⁶ *Entrepreneur*, No. 05/Mayo 2000, p. 46

Dentro de los **aciertos** que se aprecian entre los emprendedores mexicanos se encuentran:

1. *Tener una visión clara del negocio*

Significa que es primordial para el emprendedor saber a dónde quiere llegar a largo plazo y, a corto plazo, en dónde quiere estar el día de mañana. En el mundo de los negocios es lo que se llama contar con una visión definida.

2. *Detección de oportunidades*

Quiere decir que el emprendedor tiene un olfato de búsqueda de oportunidades muy bien desarrollado, y a diferencia del grueso de la gente, detecta oportunidades en donde nadie las ve.

3. *Autodeterminación*

Nos invita a considerar que el emprendedor, por naturaleza, es una persona dinámica que siempre está a la búsqueda de oportunidades. Por consiguiente está haciendo cosas y no nada más dice que las hará, además, las hace para mejorar, tanto su persona como a la organización.

4. *Administración del riesgo*

Significa que el emprendedor considera todas las variables para tomar una decisión y entiende que "administración del riesgo" implica tener la clara visión de lo que se quiere. Desafortunadamente, la mayoría de los emprendedores no hacen una planeación, mucho menos un plan de negocios; no obstante, no se "avientan" si no hacen una especie de investigación de mercados. De esta manera, explica Kaijihara, en la medida en que se tenga clara una visión, se tiene

información que minimiza o administra, un poco el riesgo de iniciar o extender un negocio.

5. *Confianza en sus capacidades*

En este punto, es necesario saber hasta dónde sí y hasta dónde no llegar, pues el buen emprendedor sabe en qué es bueno y en qué no. Por lo tanto, a veces algunas personas subestiman sus capacidades y otras las exaltan; en ambos casos no les gusta que les digan cómo hacer las cosas, aunado a que la falta o exceso de confianza se convierte en un error muy común.

6. *Orientación al logro*

Este autor opina que el emprendedor es una persona que está orientada al logro, lo cual se confirma con datos publicados en *Harvard Business Review* de acuerdo a una investigación entre empresarios. De esta manera, si el emprendedor está comprometido con lo que está haciendo, se dedica a ello, obtiene la satisfacción y por consiguiente obtiene ganancias.

7. *Ser tolerantes y flexibles*

Aquí, Kaijiharra explica que desafortunadamente, la mayor parte de los emprendedores a veces no tenemos una vía muy estructurada y no seguimos una receta de cómo hacer las cosas. Así, es muy común que las historias de éxito de los emprendedores siempre versen por caminos diferentes nunca antes planeados porque somos bastante tolerantes a la ambigüedad.

También, puede ser que muchos emprendedores a lo mejor no están percibiendo un ingreso muy grande como el que pudieran ganar trabajando en un gran corporativo, pero saben que van en busca de un objetivo, por la consecución de

un logro. Están haciendo una inversión para el día de mañana, y en ese sentido son muy tolerantes en situaciones ambiguas.

Kaijihara agrega que hay muchos emprendedores, sobre todo de los que han sido empíricos, que han "capoteado" toda clase de situaciones y continúan firmes en su desempeño básicamente porque tienen algo muy claro: detectaron con éxito una oportunidad de negocio. Como un claro ejemplo de ello Kaijihara cita:

"En el caso de Cinemex, los tres propietarios son egresados de la maestría de administración en Harvard. Al terminar empezaron a tocar puertas para iniciar el proyecto Cinemex y no conseguían financiamiento. Año y medio estuvieron así y no se desanimaron; les llovían las ofertas de empleo, buen sueldo y declinaban propuestas porque creían en el concepto Cinemex. Habían detectado una gran oportunidad de negocio en la posibilidad de proyectar películas y crear además amplios y atractivos espacios de entretenimiento".⁷

Revisemos ahora los 7 defectos:

1. *Falta de planeación*

Significa que en muchas ocasiones, el emprendedor no planea y no tiene un plan de negocio. Prueba de ello es que se le puede preguntar al dueño de cualquier taller cuánto espera vender este año y no tienen la menor idea, saben cuánta gente en los alrededores puede ser competencia, pero les falta sentarse a planear, hacer proyecciones, definir objetivos y plantear estrategias para llegar a sus objetivos. Lamentablemente, no todos los tienen y cuando los desarrollan, no

están bien hechos por la falta de información y de un asesoramiento por parte de algún experto.

2. *Falta de conocimientos administrativos*

En este sentido, Kaijihara explica que la mayoría de las veces se asocian los conceptos de emprendedor o empresario con el de administrador y esto no es cierto. Así, normalmente la gente que tiene la tecnología no tiene los conocimientos administrativos, lo que da lugar al siguiente defecto.

3. *El emprendedor se considera "todólogo"*

Es posible que el emprendedor considere que lo sabe todo y por lo tanto, no le gusta que le digan cómo hacer las cosas y en ocasiones, con poca información toma decisiones que lo llevan al fracaso. Este es un problema muy grave porque no escuchan lo que podría ser, quizá, factor de éxito en el desarrollo de una buena idea.

Para evitar caer en este error, es recomendable compartir responsabilidades, dado que un estudio realizado en los últimos diez años indica que el emprendedor es una persona a la cual le gusta hacer las cosas solo y un reto es que entienda que tiene que trabajar en equipo para poder alcanzar con mayor probabilidad el éxito.

4. *Mal concepto del financiamiento*

Significa que muchos emprendedores, por no tener acceso al crédito o por medio a él, arrancan con el ahorro personal o préstamos de familiares y empiezan en pequeño lo que puede ocasionar que se pierda la idea original del negocio. En otros casos, el empresario no tiene el dinero y lo pide prestado a amigos o

¹ Ibidem, p. 47

familiares pero normalmente lo hace con una característica de ayuda o apoyo, argumentando que *"me lo prestó por un año y no importa si se lo pago después"*.

De esta manera, no lo consideran como un préstamo de alguna institución con todo lo que ello implica: un estado de cuenta, pago de intereses en libros, un manejo preciso de los recursos que permita ver con claridad la evolución del aspecto financiero.

5. *Casarse con una idea*

Quiere decir que muchas personas se casan tanto con una idea que no miden las posibles áreas de riesgo. Ante esto, es necesario ser realista y evaluar con cuidado las ventajas y desventajas de un negocio.

6. *Costos personales*

A nivel personal, uno de los errores más caros es no saber administrar el tiempo, y repartirlo adecuadamente entre el trabajo, los seres queridos y los momentos de esparcimiento. Este punto al igual que el anterior, tiene extremos. Esto es, por un lado el emprendedor está tan orientado a su negocio que siempre está pensando en la empresa y todo lo demás pasa a un segundo plano; por otro, no se da cuenta que necesita poner todo el empeño en el desarrollo de la idea. Se trata de buscar un punto intermedio que satisfaga los diferentes ámbitos de la vida del emprendedor.

7. *No existe una idea integral de la empresa*

En este caso, es común que el emprendedor se olvide de unas partes del proceso para atender otras. Así, el emprendedor tiene que mantener el balance de un mercado A con una operación A y un nivel de finanzas A, por lo que no se vale

tener un mercado *B*, con una operación *A* y unas finanzas *C*. Por lo tanto, es necesario mantener un equilibrio del mercado, operación y finanzas.

Una vez que hemos revisado los aciertos y los defectos, pasemos a conocer los retos que tienen ante sí los emprendedores.

1. *Estar dispuesto a recibir consejo de los demás*

Este punto conduce al emprendedor a abrirse para recibir consejo de otras personas y contemplarlos como variables para su toma de decisiones.

2. *Hacer un plan de negocio por cada idea que se le ocurra*

Cabe señalar que el plan de negocios es la mejor herramienta que se puede tener para definir la potencialidad de un negocio, lo que permite que las metas identificadas en el plan de negocios se conviertan en objetivos para controlar las operaciones. Así, el plan de negocios ayuda al empresario a evitar una trayectoria cuesta abajo, que le lleve del entusiasmo sin límites al fracaso, pasando por la desilusión.

Es importante mencionar que para que el plan de negocios funcione, su contenido debe ser comunicado a todas las áreas que tengan alguna responsabilidad en su puesta en marcha y operación. Además, el cumplimiento del plan debe ser revisado periódicamente, para evaluar los resultados obtenidos y confrontar éstos contra lo planeado.

3. *Buscar capacitación para sí mismo y para sus empleados*

Es necesario reconocer que el mundo ha cambiado y que la apertura de mercados y la competencia generan nuevas tecnologías y estrategias de negocio, por lo cual es necesario la capacitación continua. Además, no se debe caer en el

error de mantener una empresa de mediano éxito con una estrategia caduca, como por ejemplo, la persona que puso hace 20 años una fábrica de zapatos tenía como competencia a los zapateros de León, Guanajuato y ahora tiene a los de China, Taiwán, Brasil y Estados Unidos.

4. *Vinculación*

Invita a considerar que cuando el emprendedor tenga una buena idea pero carezca de los conocimientos, debe vincularse con la mejor gente para ampliar las posibilidades de éxito. Así, la vinculación se da en varios campos, por ejemplo, académico, tecnológico, operativo y administrativo. Además, hay que entender que la utilización de alianzas estratégicas requiere nada menos que una revolución en los criterios de manejo de una empresa y algunas de sus ventajas son el acceso a recursos y a mercados.

5. *Evitar el conformismo*

Es común que el emprendedor pierda la motivación para crecer una vez establecida la empresa, a pesar de ser exitosa, además de que muchas personas al inicio le ponen todas las ganas al proyecto, pero ya que arrancaron y lograron una pequeña fórmula del éxito, tienen miedo a crecer.

6. *No ir en contracorriente*

Mediante este reto, se debe considerar que ante las alianzas y fusiones de los grandes corporativos, a veces el pequeño empresario cree que ya no tiene cabida en el desarrollo de la economía de un país, siendo que las grandes compañías necesitan de las pequeñas. Por lo tanto, no caminar a contracorriente quiere decir que la visión abarque las tendencias macroeconómicas para poder insertarse en ellas, ejemplo de ello, aprovechar el *outsourcing* para desarrollar empresas y estrategias.

7. *El papel del emprendedor como factor de cambio social*

Por último, el emprendedor debe comprender su importancia en el desarrollo económico y entender que del cien por ciento de empresas que existen en el país, el 98 % son micro, pequeñas y medianas, por lo que el emprendedor debe estar conectado inevitablemente con la realidad social.

Así, después de un autodiagnóstico Kaijihara explica que es necesario analizar que otras personas se pueden incorporar a nuestro proyecto para enfrentar los retos de esta nueva etapa calificada en términos empresariales como coyuntura para emprender.

2.4 Las variables de la innovación

De acuerdo con la opinión de José Manuel Vega Báez el proceso de innovación se encarga de administrar las ideas de nuestra empresa a través de cuatro variables principales: *curiosidad, creatividad, criterio y coraje*.⁸

La Curiosidad

El autor José Manuel Vega Báez explica que lo primero que hay que tener claro para llevar a cabo el proceso de innovación es determinar el objeto al que enfocaremos nuestros esfuerzos, pues cuando no conocemos a dónde queremos ir, cualquier camino nos parecerá bueno.

Así, la curiosidad implica preguntar y preguntarse por las cosas que en apariencia son evidentes. Si el que es importante, el cómo y el por qué son fundamentales. De esta manera, el autor recomienda que cuando no se entienda algo es conveniente preguntar y cuando se crea que ya se entendió hay que seguir preguntando.

⁸ Vega Báez, José Manuel, Primera Guía de Acciones emprendedoras, México, Ed. Iberoamérica, 1998, p. 82

Además, hay que considerar que generalmente, las respuestas no se encuentran en el mismo sitio que las preguntas, por lo que es conveniente buscar información en lugares diferentes, pues *si solamente buscamos donde hay sol, jamás encontraremos las estrellas*. Por lo tanto, siempre que toda persona quiera innovar en su empresa, debe enfocar su atención, hacer muchas preguntas y mantener bien abiertos los ojos y los oídos.

La Creatividad

En este sentido, se puede decir que el pensamiento original puro parte de una base cero, es decir, como si nadie nunca antes se hubiera enfrentado a determinada situación. Por lo tanto, colocarnos en la línea de salida nos permite plantear el problema de manera diferente.

Así, el pensamiento alternativo aborda la situación a partir de la negación de la posibilidad de seguir haciendo lo que actualmente hacemos, pues suponiendo que no podemos más hacer las cosas como hasta ahora, ¿de qué otra forma las podemos hacer?.

Cabe señalar que otro componente de la creatividad es el pensamiento combinatorio, el cual busca relacionar conceptos en apariencia desconectados para mezclarlos y dar origen a una idea innovadora. Por lo tanto, siempre que se quiera generar ideas innovadoras, hay que abordar la situación como si se fuera el primero, como si no se pudiera seguir como hasta ahora o como si se combinaran ingredientes exóticos.

El Criterio

El primer componente del criterio lo constituye el criterio positivo, pues para elaborar un correcto juicio de una idea innovadora lo primero es buscar las ventajas que nos ofrece. Así no es conveniente descartarla a la primera

impresión, pues hay que esforzarnos en identificar lo valioso que puede tener. Aquí, cabe recordar la frase que dice: *"hasta las ostras más feas esconden perlas preciosas"*.

El segundo componente del criterio es el aspecto negativo dado que un segundo paso para integrar nuestros juicios consiste en hallar los puntos desfavorables de una idea. En este caso, el equilibrio es lo recomendable, recordando que la benevolencia excesiva originará frustraciones posteriores y la dureza extrema matará cualquier buen proyecto.

El último componente del criterio es el aspecto emotivo el cual es el punto medular de la aplicación del criterio en la evaluación de ideas innovadoras que tiene como fin identificar los sentimientos que provocan en nosotros. Por lo tanto, hay que tomar en cuenta que *"si una idea no nos enamora al máximo, jamás nos casaremos con ella"*.

Así, siempre que se quiera elaborar un juicio de alguna idea innovadora, es conveniente aplicar el criterio y determinar los aspectos favorables, los aspectos desfavorables y las emociones que despierte dicha idea.

El Coraje

La convicción personal es el primer componente del coraje, pues nadie puede llevar a la práctica una idea innovadora de la que no está personalmente convencido. Este hecho nos hace entender que si nosotros dudamos, ¿cómo podremos persuadir a los demás para que no duden?.

El plan de acción es otro componente del coraje, pues si de por sí la implantación de una idea innovadora resulta difícil, es necesario no complicar más el asunto lanzándose sin un plan de acción. En este sentido, el plan debe ser lo

suficientemente claro para que oriente, mas lo suficientemente flexible para que acepte modificaciones.

El último componente del coraje lo forma el precio de la innovación, pues innovar es una aventura sin garantías, igual que nos topamos con el éxito que con el fracaso, pero lo más importante es nuestra disposición para correr el riesgo. En este punto, José Manuel Vega Báez es realmente elocuente cuando expresa:

"Si nunca intentamos nada nuevo, jamás fracasaremos, y si nunca fracasamos jamás aprenderemos".⁹

Por lo tanto, siempre que se quiera convertir en realidad alguna idea innovadora, hay que estar cierto de encontrarse convencido y de que se ha elaborado un plan de acción, además de estar dispuesto a pagar el precio completo de la aventura.

2.4.1 Los cinco impulsores de la innovación

Refiriéndose a la innovación, los autores Elizabeth y Gifford Pinchot expresan que la innovación prospera en las organizaciones que apoyan a los cinco participantes fundamentales de los papeles, a saber:¹⁰

1. La persona o inventor de la idea
2. El empresario interno, o el campeón práctico
3. El equipo colaborador, interdisciplinario y de empresarios internos
4. El patrocinador o defensor ejecutivo
5. El fabricante de clima

Expliquemos cada uno de ellos.

⁹ Ibidem, p.85

¹⁰ Shelton Ken, Lo mejor de excellence, Vol. VII, México, Ed. Panorama, 1998, p. 96

La persona o inventor de la idea

Significa que todos los seres humanos son capaces de tener creatividad, pero en algunas personas, los talentos creativos están enterrados muy profundamente, y las personas están adiestradas a no serlo en la escuela, por sus padres y jefes. Así, en la era de la información, las organizaciones eficaces reparan este daño mediante la capacitación y un estilo ejecutivo que hace surgir nuevas ideas de aquellas personas que suprimieron gran parte de su creatividad.

Elizabeth y Gifford Pinchot agregan que a medida que se abre la creatividad, la mayoría de las personas desea transmitir las ideas al jefe, pero no se atreven a filtrar y desarrollar las ideas por sí solos. No obstante, los gerentes no tienen ni el tiempo ni el conocimiento directo para clasificar todas las ideas que puede proponer su personal. Los autores citados opinan que en la era de la innovación, las personas deben aprender a filtrar sus propias ideas, abandonando la mayoría de ellas para tener tiempo de alimentar y desarrollar sólo las mejores, además, deben aprender a pelear por las ideas en las que creen. En este sentido, la mayor parte de las personas enfrentan una opción: ir a la tumba con todas sus ideas insatisfechas, o renunciar al 99% de ellas y tomarse el tiempo de empujar sólo algunas hasta su conclusión.

El empresario interno, o el campeón práctico

Quiere decir que en el centro de todas las innovaciones encontramos uno o más empresario internos. Estos son los defensores apasionados y prácticos que toman las ideas brillantes desde la concepción hasta la realización. Quizá trabajen sobre sus propias ideas, o bien tal vez desarrollen las de otra persona, pero sin ellos ninguna idea se convierte en realidad.

Cabe señalar que para ser más innovadora, una organización deberá enfocarse a la creación de un entorno que aporte y fomente el espíritu del empresario interno,

los cuales son impulsados por una visión de lo que se necesita hacer y no por un deseo de gran riqueza o de ser promovido o de ganar más puntos en la escala salarial.

Es importante mencionar que los empresarios internos nunca olvidan que es más fácil *pedir perdón que pedir permiso*. Entienden que en el fondo de su corazón, saben que matar su propio sueño por miedo es peor que ser despedidos. Si esto es lo que requiere el trabajo, ellos no quieren el puesto.

Stephen Covey, autoridad reconocida internacionalmente por sus escritos sobre liderazgo expresa en este sentido que nuestra lucha por colocar primero lo primero se caracteriza por el contraste existente entre dos poderosas herramientas que nos dirigen: el reloj y la brújula, y agrega:

"El reloj representa los compromisos, las citas, los horarios, las metas, las actividades: lo que hacemos con el tiempo y cómo lo administramos. La brújula representa nuestra visión, nuestros valores, nuestros principios, nuestra misión, nuestra conciencia moral, nuestra orientación: todo lo que sentimos que es importante y el modo como dirigimos nuestra vida. La lucha se desencadena cuando percibimos una brecha entre el reloj y la brújula, cuando lo que hacemos no contribuye a lo que es lo más importante en nuestras vidas".¹¹

Covey explica que es común que en realidad mucha gente no sepa qué es lo más importante, y por tal motivo pasa de una actividad a otra en forma automática, volviéndose la vida mecánica y preguntándose de vez en cuando si lo que hace tiene sentido.

El equipo colaborador, interdisciplinario y de empresarios internos

Este punto invita a considerar que los empresarios internos nunca trabajan solos, dado que su trabajo es lograr que la organización haga algo nuevo, y esto comienza creando un equipo. Así, el equipo más puro de empresarios internos está formado por voluntarios reclutados con base en la idea de un empresario interno líder. Además, forman un equipo básico que permanece en el proyecto desde sus primeras etapas hasta después de la comercialización e instrumentación iniciales.

El patrocinador o defensor ejecutivo

Hay que entender que en las empresas que realizan innovaciones, los gerentes comprenden la importancia crítica de los empresarios internos, y por lo tanto se convierten en protectores y patrocinadores de los mismos.

Es posible afirmar que del mismo modo que no hay innovación sin empresarios internos, ni innovación significativa sin equipos, no existe innovación en las organizaciones grandes sin patrocinadores. Elizabeth y Gifford Pinchot agregan que las empresas que deseen ser bastante innovadoras, deberán enfrentar los retos que supone encontrar una manera de convertir el grueso de sus gerentes en patrocinadores eficaces, para lo cual existen cuatro pasos críticos:

1. Establecer una trayectoria profesional que haga que la administración de la innovación sea un requisito previo para la promoción.
2. Entrenar a los gerentes en el arte del patrocinio.
3. Medir la eficacia de los gerentes en el patrocinio a lo largo de las décadas, no sólo medir el desempeño del último año y
4. Establecer una trayectoria profesional que enseñe el criterio a todo el personal a la empresa desde el principio de sus carreras.

¹¹ Covey, Stephen, *Primer lo primero*, México, Ed. Paidós, 1994, p. 26

El fabricante de clima

Se denomina así a la persona que crea un clima que apoye la innovación, pues en el complejo mundo de las multinacionales de hoy en día, es necesario más de un fabricante de climas para crear entorno en el que los gerentes puedan convertirse en patrocinadores y empresarios internos. Ante esto, es necesaria una creencia ampliamente compartida en la innovación y una determinación sincera para mantenerla viva. Por último, es interesante mencionar que crear un clima no es ciencia espacial, todo lo que se requiere es valor, curiosidad, persistencia y un buen conocimiento de lo que hace que funcione la innovación dentro de las organizaciones grandes.

A continuación, se comentarán algunas recomendaciones que el mismo autor José Manuel Vega Báez hace a los emprendedores.

2.5 Recomendaciones para emprendedores

En este punto, se revisarán algunas sugerencias para aumentar los ingresos, disminuir los costos, disminuir los gastos y aumentar el margen.

2.5.1 Cómo aumentar los ingresos

En primer término debemos de entender por *ingresos* aquellas cantidades de dinero que entran o entrarán a nuestra empresa por concepto del importe que nuestros clientes tienen que pagar a cambio de los bienes y servicios que les proporcionamos y que están directamente relacionados al giro de la empresa.

Es importante tomar en cuenta que no se deben considerar como ingresos:

- a) Los productos o servicios que un cliente nos brinda a cambio del producto o servicio que nuestra empresa le proporciona (trueque).

- b) El importe del producto o servicio que un cliente nos promete pagar más adelante, pero que no especifica la fecha de pago.
- c) El dinero que obtenemos por la venta de un bien de nuestra empresa, diferente a la mercancía que generalmente entregamos a nuestros clientes.
- d) El dinero que obtenemos por la solicitud y aprobación de un crédito.
- e) El dinero que obtenemos por el cobro de impuestos agregados a nuestros productos y servicios (impuestos por pagar)

Pero para aumentar los ingresos, existen dos caminos: incrementar los precios o incrementar el volumen. Veamos ambos casos.

Incrementar los precios. Esta es la alternativa que primero viene a la mente, puesto que representa una solución más o menos obvia al problema planteado: *"...si incrementamos los precios de los productos y servicios que ofrecemos, recibiremos a cambio más dinero, lo cual significa que estaremos aumentando los ingresos de nuestra empresa..."*

El razonamiento anterior es en principio correcto, pero tiene un peligroso supuesto oculto: el dar por hecho que, aún con el incremento de precios, estaremos vendiendo prácticamente la misma cantidad de productos y servicios, lo cual no siempre es posible; depende, entre otras cosas, de la necesidad que la gente tenga de nuestro producto o servicio.

Es importante tomar en cuenta que la alternativa de incrementar los precios casi siempre trae como consecuencia el aumento de los ingresos en el corto plazo, sin embargo, y salvo raras excepciones, en el mediano plazo no resulta del todo conveniente, por lo que nunca hay que incrementar los precios de los productos y servicios como alternativa para aumentar los ingresos de manera permanente.

Incrementar el volumen de venta: Esta alternativa no es tan simple como la anterior y contempla dos formas: bajar los precios y/o generar una demanda

adicional permanente, siendo la segunda alternativa la más atractiva a largo plazo.

En conclusión, para aumentar los ingresos, conviene revisar la siguiente matriz:

VOLUMEN	Igual	a (=)	b (-)
	Mayor	c (+)	d (?)
		Igual	Mayor
		PRECIO	

La interpretación indica lo siguiente:

- a) *Alternativa conservadora*, pues manteniendo el precio y el volumen, mantendremos los ingresos actuales.
- b) *Alternativa desfavorable*, pues incrementando el precio y manteniendo el volumen, en el corto plazo aumentaremos los ingresos, pero en el mediano plazo perderemos volumen y regresaremos a los ingresos originales.
- c) *Alternativa favorable*, dado que incrementando el volumen y manteniendo el precio, aumentaremos los ingresos de manera permanente.
- d) *Alternativa dudosa*, pues incrementando el precio y el volumen, en el corto plazo posiblemente aumentemos los ingresos, pero en el mediano plazo nada se tiene garantizado.

2.5.2 Cómo disminuir los costos

Deberemos entender por *costos* a aquellas cantidades de dinero que salen o saldrán de nuestra empresa por concepto del importe que tenemos que pagar a nuestros proveedores internos o externos, a cambio de los bienes y servicios que nos proporcionan para elaborar y comercializar nuestros bienes y servicios, siempre y cuando podamos establecer una relación directa entre los bienes y servicios de entrada y salida, que varíe de manera proporcional con nuestro volumen de producción o venta.

Es importante tomar en cuenta lo que no debemos considerar como costos:

- a) Los productos o servicios que le brindamos a un proveedor a cambio del producto o servicio que le proporciona a nuestra empresa.
- b) El importe de los productos o servicios que nos brinda un proveedor, pero de los cuales no podemos establecer una relación directa con nuestros productos o servicios.
- c) El importe de los productos o servicios que nos brinda un proveedor, pero que no varía de manera proporcional al volumen de producción de nuestros productos o servicios.
- d) El importe que pagamos por impuestos agregados a los productos y servicios que adquirimos.

Tipos de costos:

- 1) *Costos de materia y energía:* que es el importe que pagamos por los insumos energéticos y los productos a granel, semiprocesados o terminados, necesarios para poder ofrecer nuestros productos y servicios.

- 2) *Costos de trabajo*, que constituyen el importe que pagamos por los servicios personales y profesionales que necesitamos para poder ofrecer nuestros productos y servicios.
- 3) *Costos de maquinaria y equipo*: que son el importe que pagamos por el desgaste progresivo del instrumental necesario para poder ofrecer nuestros productos y servicios.

Es muy importante poder diferenciar claramente los *costos* de los *gastos* puesto que el tratamiento de cada uno de ellos y su efecto en toda empresa es significativamente distinto, por lo cual siempre que se quiera identificar un costo, cabe preguntarse:

- a) ¿Se puede relacionar directamente con algún producto o servicio?
- b) ¿Varía proporcionalmente al volumen de producción y venta de ese producto o servicio?

Para que sea un costo las dos respuestas deben de ser SI, de lo contrario se trata de un gasto. Pero ¿cómo disminuir los costos? Se pueden contemplar dos alternativas: reducir la calidad o incrementar el volumen.

Reducir la calidad: para esto se puede bajar el número de componentes y operaciones de un proceso de producción y venta o bien, comprar insumos más baratos. Sin embargo, ninguna de las dos situaciones es recomendable como alternativa para disminuir los costos de manera permanente.

Incrementar el volumen de venta: que también presenta dos caminos, el primero consiste en aumentar el volumen de los productos y servicios que vendemos a los clientes y el segundo puede ser juntar los pedidos y espaciar las compras. Dadas estas posibilidades se puede elaborar un esquema con cuatro posibilidades:

VOLUMEN	Igual	a (=)	b (-)
	Mayor	c (+)	d (?)
		Igual	Menor
		CALIDAD	

La interpretación nos dice que:

- Alternativa conservadora*, manteniendo la calidad y el volumen actuales, mantendremos los costos actuales.
- Alternativa desfavorable*, reduciendo la calidad y manteniendo el volumen, en el corto plazo disminuirémos los costos, pero en el mediano plazo perderémos volumen y regresaremos a los costos originales.
- Alternativa favorable*, incrementando el volumen y manteniendo la calidad, disminuirémos los costos de manera permanente.
- Alternativa dudosa*, reduciendo la calidad e incrementando el volumen, en el corto plazo posiblemente disminuyan los costos, pero en el mediano plazo nada se tiene garantizado.

Por lo tanto, siempre que se quieran disminuir los costos de la empresa de manera permanente, será necesario incrementar el volumen de los bienes y servicios que se compran, a través del aumento del volumen de los bienes y servicios que se venden o a través de la acumulación y espaciamento de los pedidos a los proveedores.

2.5.3 Cómo disminuir los gastos

Se considerarán *gastos* aquellas cantidades de dinero que salen o saldrán de la empresa por concepto de importe que se tiene que pagar a los proveedores internos o externos, a cambio de los bienes y servicios que nos proporcionan para elaborar y comercializar nuestros bienes y servicios, siempre y cuando ese importe no varíe de manera proporcional con el volumen de producción o venta.

No deberán considerarse como gastos:

- a) El importe de la maquinaria y equipo que se adquiere para la elaboración de los productos y servicios.
- b) El total del importe de los productos y servicios que se pagan por adelantado para la empresa.

Tipos de gastos:

- 1) *Gastos de materia y energía:* esto es, el importe que se paga por los insumos energéticos y los productos a granel, semiprosesados o terminados, que se necesitan para poder ofrecer los productos o servicios.
- 2) *Gastos de trabajo,* que se deben al importe que se paga por los servicios personales y profesionales necesarios para poder ofrecer los productos o servicios.
- 3) *Gastos de maquinaria y equipo,* esto es, el importe que se paga por el mantenimiento del instrumental y la herramienta menor utilizada en el procesos productivo, necesarios para poder ofrecer los productos.

- 4) *Gastos de financiamiento*, que surgen del importe que se paga por el uso del dinero que nos prestan y que es necesario para poder ofrecer los productos y/o servicios.
- 5) *Gastos de funcionamiento*, que son ocasionados por el importe que se paga por otros servicios, trámites, impuestos y derechos necesarios para poder ofrecer los productos y/o servicios, sin incluir el impuesto sobre la renta y el reparto de utilidades.

Y surge entonces la pregunta: ¿cómo se puede entonces disminuir los gastos?. Se pueden tomar dos opciones: bajar el número de conceptos, esto es, eliminar los que no son imprescindibles (por lo que conviene dividirlos en necesarios y convenientes) o bajar el importe de los conceptos, o sea, una vez que se han identificado los conceptos necesarios, preguntarse si es posible bajar de alguna manera el importe que se paga por ellos. Para esto se puede reducir el monto de los conceptos o reducir la frecuencia de adquisición de dichos conceptos. Haciendo una combinación de número e importe, se tiene el siguiente cuadro:

IMPORTE	Igual	a (=)	b (+)
	Menor	c (+)	d (++)
		Igual	Menor
		NUMERO	

La interpretación conduce a las siguientes alternativas:

- a) *Alternativa conservadora*, manteniendo el número y el importe actuales, mantendremos los gastos actuales.

- b) *Alternativa desfavorable*, reduciendo el número y manteniendo el importe, disminuiríamos los gastos de manera permanente.
- c) *Alternativa favorable*, reduciendo el importe y manteniendo el número, disminuiríamos los gastos de manera permanente.
- d) *Alternativa muy favorable*: reduciendo el número y el importe, disminuiríamos los gastos de manera permanente.

En conclusión, siempre que se quieran disminuir los gastos de la empresa de manera permanente, conviene clasificarlos en necesarios y convenientes, posteriormente eliminar los conceptos no necesarios y, de los restantes, reducir su importe a través de la competencia entre proveedores o de la disminución de la frecuencia de su adquisición. Revisemos ahora cómo aumentar el margen.

2.5.4 Cómo aumentar el margen

Una vez más, hay que entender en primer término que *margen* es aquella cantidad de dinero que resulta de la diferencia aritmética entre el precio de venta neto de cada uno de los bienes y servicios y su costo neto respectivo.

No se debe considerar como margen:

- a) La diferencia entre el precio de venta neto y el total de costos y gastos asociados a cada uno de los productos y servicios (utilidad antes de impuestos).
- b) La diferencia entre el precio de venta neto y el costo de alguno de los elementos necesarios para la fabricación y venta de los productos y servicios (margen parcial).

Tipos de margen:

Margen individual: esto es, el importe que resulta de la diferencia entre el precio de venta neto y el costo neto para cada uno de los productos y servicios.

Margen global: que es el importe que resulta de la diferencia entre el precio de venta neto y el costo neto para todos los productos y/o servicios. En otras palabras, es el resultado de sumar los márgenes individuales de todos y cada uno de los productos y servicios.

Es importante mencionar que el margen sirve para pagar los gastos de la empresa, y una vez cubiertos, el remanente representa la utilidad. Dicho de otra manera, la utilidad es la diferencia entre el margen y los gastos. La recomendación es que siempre se le dé prioridad al margen global sobre el margen individual. Pero ¿cómo es posible aumentar el margen? Un camino es incrementar el precio de los productos o servicios y otro es disminuyendo el costo de producción y venta de los mismos.

Cabe recordar que con el incremento de precios es posible aumentar el margen individual de manera permanente, pero el efecto sobre los ingresos en el mediano plazo no es del todo satisfactorio, por eso, nunca es conveniente incrementar los precios de los productos o servicios como alternativa para aumentar el margen individual de manera permanente.

Respecto a la disminución de costos, también hay que recordar que la alternativa más favorable es incrementar el volumen y mantener la calidad, por lo que siempre que se quiera aumentar el margen individual de manera permanente, se deberá disminuir el costo de producción y venta de los productos y servicios de la empresa.

Así, a través de la combinación de estos elementos (precio y costo) se tienen las siguientes combinaciones:

COSTO	Igual	a (=)	b (-)
	Menor	c (+)	d (?)
		Igual	Mayor
		PRECIO	

La interpretación conduce a las siguientes alternativas:

- a) *Alternativa conservadora*, manteniendo el precio y el costo actuales, mantendremos el margen individual actual.
- b) *Alternativa desfavorable*, incrementando el precio y manteniendo el costo, aumentaremos el margen individual; en el corto plazo aumentaremos el margen global, en el mediano plazo perderemos volumen y regresaremos al margen global original.
- c) *Alternativa favorable*, reduciendo el costo y manteniendo el precio, aumentaremos el margen individual de manera permanente.
- d) *Alternativa dudosa*: incrementando el precio y reduciendo el costo, aumentaremos el costo, aumentaremos el margen individual; en el corto plazo posiblemente aumentemos el margen global, pero en el mediano plazo nada se tendrá garantizado.

De esta manera, siempre que se quiera aumentar el margen individual de los bienes y servicios de la empresa de manera permanente, sin perjudicar a

mediano plazo al margen global, se deberá disminuir el costo de producción y venta de los bienes y servicios.

Por último, revisemos cómo aumentar el margen global:

VOLUMEN	Bajo	a (-)	b (+)
	Alto	c (+)	d (++)
		Bajo	Alto

PRECIO

La interpretación conduce a las siguientes alternativas:

- a) *Productos y servicios desfavorables*: para los productos y servicios con bajo margen y bajo volumen se tienen cuatro acciones posibles: mantenerlos sin cambio (=), aumentar su margen (+), aumentar su volumen (+), o eliminarlos (¿).
- b) *Productos y servicios favorables*: con alto margen y bajo volumen, se debe buscar aumentar su volumen.
- c) *Productos y servicios favorables*, con alto volumen y bajo margen, se deberá buscar aumentar su margen.
- d) *Productos y servicios muy favorables*, con alto margen y alto volumen se deberá buscar mantener su condición.

Así, siempre que se quiera aumentar el margen global de la empresa de manera permanente, se deberá aumentar el margen individual y el volumen individual de los bienes y servicios.

Resumiendo, a lo largo de este segundo capítulo se analizó el concepto y el perfil del emprendedor para posteriormente hacer énfasis en la necesidad de contar con capacidad emprendedora. Más adelante, se abordaron los siete aciertos, errores y retos que tienen ante sí los emprendedores, esto en opinión de un especialista y se dieron a conocer las variables de la innovación. Para concluir, y considerando que a toda organización le interesa de sobremanera aumentar los ingresos, disminuir los costos, disminuir los gastos y aumentar el margen, se revisaron consejos bastante prácticos a este respecto.

CAPITULO III

3. Evaluación y factibilidad del proyecto

3.1 La clasificación de las empresas

Se considera importante comenzar este capítulo identificando los diversos criterios de clasificación que en nuestro país existen para las empresas. Es interesante mencionar que el avance tecnológico y económico ha originado la existencia de una gran diversidad de empresas, y por lo tanto, hay una gran variedad de criterios para clasificar a las mismas. A continuación, se presenta la clasificación de las empresas de acuerdo a la opinión del Lourdes Munch¹. Se aclara que el criterio utilizado por la extinta SECOFI, hoy convertida a Secretaría de Economía, se tomó de otra fuente bibliográfica, que se señala en su oportunidad.

CRITERIO DEBIDO A SU ACTIVIDAD O GIRO

Empresas industriales. La actividad principal de este tipo de empresas es la producción de bienes mediante la transformación y/o extracción de materias primas, las cuales se clasifican en:

Extractivas	Son las que se dedican a la explotación de recursos naturales ya sean renovables o no renovables, entendiéndose por recursos naturales todas las cosas de la naturaleza que son indispensables para la subsistencia del hombre, como son las empresas pesqueras, madereras, mineras y petroleras.
Manufactureras	Estas son las que transforman las materias primas en productos terminados, y que pueden ser de dos tipos: empresas que producen bienes de consumo final que producen bienes que satisfacen directamente la necesidad del consumidor como pueden ser: productos

¹ Munch, Lourdes, Ob. cit. p. 42

duraderos o no duraderos, suntuarios o de primera necesidad, y empresas que producen bienes de producción que satisfacen preferentemente la demanda de las industrias de bienes de consumo final Como ejemplo, tenemos a las productoras de papel, materiales de construcción, maquinaria pesada, maquinaria ligera, productos químicos, etc.

Agropecuarias Como su nombre lo indica, su función es la explotación de la agricultura y la ganadería.

Empresas comerciales. Las empresas comerciales son intermediarias entre productor y consumidor y su función principal es la compraventa de productos terminados. Se clasifican en:

Mayoristas	Son las que efectúan ventas en gran escala a otras empresas (minoristas), que a su vez distribuyen el producto directamente al consumidor. Ejemplo: Price Costco.
Minoristas	Estas son las que venden productos al "menudeo", y en pequeñas cantidades al consumidor, como pueden ser los comercios pequeños que encontramos alrededor de nuestros domicilios.
Comisionistas	Estas se dedican a vender mercancía que los productores les dan a consignación, percibiendo por esta función una ganancia por comisión.

Empresas de servicios. Estas empresas son aquéllas que brindan un servicio a la comunidad y pueden tener o no fines lucrativos. Se clasifican en:

- Transporte: Aeroméxico, Mexicana de Aviación, ADO.
- Turismo: Los hoteles y agencias de viaje.
- Instituciones financieras: los bancos, casas de bolsa, casa de cambio.
- Servicios públicos varios: instituciones subsidiadas para ofrecer un beneficio social.
 - Comunicaciones: Empresas de telefonía
 - Energía: La Comisión Federal de Electricidad

- Agua: La Comisión de Aguas del D.F.
- Servicios privados varios: aquí cabe señalar a un sinnúmero de personas físicas y morales que se dedican a la prestación de la más diversa gama de servicios.
 - Asesoría: Innumerables despachos de contadores, abogados, etc.
 - Diversos servicios contables, jurídicos o administrativos: Galaz-Chavero - Morfín y Yamazaki, Ruiz Urquiza y Compañía, Casas Alatríste.
 - Educación: U.P., ITESM, ITAM.
 - Salubridad (hospitales): ABC, Hospital Los Angeles, Hospital México.
 - Fianzas y Seguros: Seguros Comercial América y Seguros Monterrey

CRITERIO DEBIDO AL ORIGEN DEL CAPITAL

Empresas públicas. En este tipo de empresas el origen de las aportaciones pertenece al Estado y, generalmente su finalidad es satisfacer necesidades de carácter social. Se clasifican en:

Centralizadas	Se denominan así cuando los organismos de la empresa se integran en una jerarquía que encabeza directamente el Presidente de la República con el objeto de unificar las decisiones, el mando y la ejecución. (Ejército, Secretarías de Estado).
Desconcentradas	Son aquellas que tienen determinadas facultades de decisión limitadas que manejan su autonomía y su presupuesto, pero sin que deje de existir el nexo de jerarquía. (U.N.A.M. Instituto Politécnico Nacional)
Descentralizadas	Son en las que se desarrollan actividades que competen al Estado y que son de interés general, pero que están dotadas de personalidad, patrimonio y de régimen jurídico propio. (Petróleos Mexicanos, Comisión Nacional Bancaria y de Valores)
Estatales	Pertenecen íntegramente al Estado, no adoptan una forma externa de sociedad privada, tienen personalidad jurídica propia, se dedican a una actividad económica y se someten alternativamente al derecho público y al derecho privado. (S.H.C.P. y Banco de México).
Paraestatales o Mixtas	En estas empresas existe la coparticipación del Estado y los particulares para producir bienes o servicios. Su objetivo es que el Estado tienda a ser el único propietario tanto del capital como de los servicios de la empresa. (Conasupo y Liconsa)

Empresas privadas. Se denomina así cuando el capital es propiedad de inversionistas privados y la finalidad es eminentemente lucrativa.

CRITERIO DEBIDO A LA MAGNITUD DE LA EMPRESA

Este es uno de los criterios más utilizados, pero también el que se presta a mayores confusiones. Los más usuales son:

Financiero	Es cuando el tamaño de la empresa se determina con base en el monto del capital.
Personal ocupado	Este criterio establece que una empresa pequeña es aquella en la que laboran menos de 250 empleados, una mediana la que tiene entre 250 y 1000 trabajadores y grande la que la componen más de 1000 empleados.
Producción	Este criterio clasifica a la empresa de acuerdo con el grado de maquinización que existe en el proceso de producción así, una empresa pequeña es aquella en la que el trabajo del hombre es decisivo, o sea, su producción es artesanal aunque puede estar mecanizada. La empresa mediana es la que cuenta con más maquinaria que mano de obra y la gran empresa es aquella que está altamente mecanizada y/o sistematizada.
Ventas	Establece el tamaño de la empresa con relación al mercado que la misma abastece y con el monto de sus ventas. Según este criterio una empresa es pequeña cuando sus ventas son locales y no excede sus ventas anuales son hasta \$1'500,000.00, mediana cuando sus ventas son nacionales y éstas fluctúen entre los \$1'500,000.00 hasta los \$15'000,000.00 y grande cuando cubre mercados internacionales y sus ventas netas anuales sobrepasen los \$15'000,000.00.

Ahora, la Secretaría de Comercio y Fomento Industrial, convertida en este sexenio a Secretaría de Economía clasifica a las empresas por el número de trabajadores, tomando como base el siguiente criterio:²

MICROEMPRESA	=	Hasta 15 trabajadores
PEQUEÑA EMPRESA	=	De 16 a 100 trabajadores
MEDIANA EMPRESA	=	De 101 a 250 trabajadores
GRAN EMPRESA	=	De 251 trabajadores en adelante

Enseguida, procederemos a llevar a cabo el estudio de mercado, el estudio técnico y el estudio financiero administrativo, que darán forma a la propuesta de creación de una empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas.

3.2 Justificación de mercado

El estudio de mercado nos llevará a identificar interesantes estadísticas que muestran el número de empresas existentes en el Distrito Federal en las áreas industrial, comercial y de servicios. Además, se plasmará un cuadro que identifica a los principales prestadores de servicios en instalaciones eléctricas y los servicios que cubren para pasar a hacer un comentario respecto a las particularidades que muestra cada sector y el trámite que es necesario hacer ante la Compañía de Luz y Fuerza del Centro para obtener suministro de energía eléctrica.

3.2.1 El mercado industrial, comercial y de servicios en el Distrito Federal

A continuación, pasaremos a conocer algunas cifras que muestran la conformación de las unidades económicas para el Distrito Federal, según datos de INEGI. Es importante tomar en cuenta que lamentablemente en nuestro país el levantamiento de información es un proceso lento y tardado, para el cual no existen muchos recursos canalizados. Un ejemplo de ello, es que en publicaciones correspondientes al año 2000, la información que se presenta sólo alcanza el censo de 1993.³

² Revista Administrate Hoy, No. 70/Febrero 2000, p. 8

³ Ibidem, p. 10

CUADRO No. 1
INEGI
UNIDADES ECONOMICAS, DISTRITO FEDERAL, 1993

SECTOR	UNIDADES
Manufacturas (Industria)	29,203
Comercio	169,514
Servicios privados	109,455
Otros	10,638
<i>Total</i>	<i>318,810</i>

En este cuadro se puede observar que el universo de posibilidades para ofrecer servicios de asesoría en instalaciones eléctricas, es enorme, pues al menos en el ramo industrial y comercial el número de empresas existentes hace siete años en el Distrito Federal ascendía a casi doscientas mil empresas.

CUADRO No. 2
INEGI
UNIDADES ECONOMICAS - MANUFACTURAS (INDUSTRIA)
DISTRITO FEDERAL, 1993

TIPO DE UNIDAD	UNIDADES
Productoras	28,059
Auxiliares	1,144
<i>Total</i>	<i>29,203</i>

CUADRO No. 3
INEGI
UNIDADES ECONOMICAS - MANUFACTURAS (INDUSTRIA)
DISTRITO FEDERAL, 1993

TIPO DE EMPRESA	UNIDADES
Microempresa	23,450
Pequeña empresa	3,734
Mediana empresa	545
Gran empresa	330
<i>Total</i>	<i>28,059 *</i>

* Este total es menor en 1,144 unidades, que corresponden a las unidades auxiliares del cuadro No. 2 y que no se toman en cuenta en este caso.

CUADRO No. 4
INEGI
UNIDADES ECONOMICAS - COMERCIOS
DISTRITO FEDERAL, 1993

TIPO DE UNIDAD	UNIDADES
Comerciales	168,001
Auxiliares	1,513
<i>Total</i>	<i>169,514</i>

CUADRO No. 5
INEGI
UNIDADES ECONOMICAS - COMERCIOS
DISTRITO FEDERAL, 1993

TIPO DE EMPRESA	UNIDADES
Microempresa	164,169
Pequeña empresa	3,277
Mediana empresa	403
Gran empresa	152
<i>Total</i>	<i>168,001 *</i>

* Este total es menor en 1,513 unidades, que corresponden a las unidades auxiliares del cuadro No. 4 y que no se toman en cuenta en este caso.

CUADRO No. 6
INEGI
UNIDADES ECONÓMICAS - SERVICIOS PRIVADOS
DISTRITO FEDERAL, 1993

TIPO DE UNIDAD	UNIDADES
Servicios	108,598
Auxiliares	857
<i>Total</i>	<i>109,455</i>

CUADRO No. 7
INEGI
UNIDADES ECONÓMICAS - SERVICIOS PRIVADOS
DISTRITO FEDERAL, 1993

TIPO DE EMPRESA	UNIDADES
Microempresa	103,290
Pequeña empresa	4,580
Mediana empresa	473
Gran empresa	255
<i>Total</i>	<i>108,598 *</i>

* Este total es menor en 857 unidades, que corresponden a las unidades auxiliares del cuadro No. 6 y que no se toman en cuenta en este caso.

Es interesante conocer que, a nivel nacional, las microempresas tipifican, según encuestas del INEGI, como sus principales problemas y según su giro, los siguientes: falta de clientes, competencia excesiva, bajas ganancias, falta de recursos y clientes morosos.

Lo anterior, se presenta en los siguientes cuadros:

INEGI
NEGOCIOS CON PROBLEMAS DE FUNCIONAMIENTO - 1996
NIVEL NACIONAL

PROBLEMAS	TOTAL	MANUFAC- TURAS	CONSTRUC- CION	COMERCIO	SERVICIOS	TRANS- PORTE
CON PROBLEMAS	3'086,662	368,545	131,321	1'103,933	1'302,669	180,194
SIN PROBLEMAS	488,925	47,390	15,214	134,641	283,871	7,809
TOTAL	3'575,587	415,935	146,535	1'238,574	1'586,540	188,003

INEGI
NEGOCIOS CON PROBLEMAS DE FUNCIONAMIENTO - 1996
NIVEL NACIONAL

PROBLEMAS	TOTAL	MANUFAC- TURAS	CONSTRUC- CION	COMERCIO	SERVICIOS	TRANS- PORTE
FALTA DE CLIENTES	1'242,552	170,068	73,300	312,698	639,262	47,224
FALTA DE CREDITO	47,842	8,621	239	24,253	12,525	2,204
INTERESES EXCESIVOS	7,844	1,744	78	1,611	2,834	1,577
FALTA DE RECURSOS ECONOMICO	206,932	31,721	4,349	105,858	61,981	3,023
BAJAS GANANCIAS	573,473	71,434	8,850	272,505	206,761	13,923
CON AUTORIDADES	89,629	5,726		33,720	29,059	21,124
COMPETENCIA EXCESIVA	619,073	44,647	30,214	259,972	209,304	74,936
CON TRABAJADORES	3,286	185	1,149	131	458	463

CLIENTES MOROSOS EN EL PAGO	160,470	19,959	9,803	40,920	86,963	2,825
CON MATERIAS PRIMAS	33,513	6,352	76	20,333	6,216	536
OTROS	102,948	8,088	3,263	31,932	47,306	12,359
TOTAL	3'086,662	368,545	131,321	1'103,933	1'302,669	180,194

Una vez que se han plasmado interesantes cuadros que muestran la conformación del conglomerado de empresas existentes en el Distrito Federal, pasaremos a exponer una tabla que muestra los prestadores de servicios que existen en nuestro país, respecto al servicio de asesoría en instalaciones eléctricas.

3.2.2 Prestadores de servicios en instalaciones eléctricas

Es importante mencionar que en nuestro país, las grandes constructoras como *Tribasa e ICA*, se enfocan regularmente en la edificación de obras de gran magnitud, realizando la subcontratación de los demás servicios, por lo que se considera que pierden el control de los mismos. También existen compañías constructoras de menor tamaño las cuales prestan algunos servicios y que, debido a los costos subcontratan otros. Otro tipo lo constituyen las personas físicas, las cuales ofrecen servicios de consultoría especializada en forma independiente.

EMPRESAS QUE OFRECEN SERVICIOS DE ASESORIA EN INSTALACIONES ELÉCTRICAS Y EL MERCADO QUE ATIENDEN

TIPO DE EMPRESA	LUZ Y FUERZA	SEMP	DELEGACIONES	MATERIAL ELECTRICO	MATERIAL CONSTRUCCION	ACABADOS
TRIBASA	NO	NO	NO	NO	SI	SI
ICA	NO	NO	SI	NO	SI	SI

BUFETE INDUSTRIAL	NO	NO	NO	SI	SI	SI
PYME	SI	SI	SI	SI	NO	NO
PERSONAS FISICAS	SI	SI	NO	NO	NO	NO

Como se puede observar, en el mercado no existe una empresa que ofrezca la totalidad de los servicios en forma integral, lo cual representa una atractiva oportunidad para la creación de una empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas que cuente con todos estos servicios, lo cual sin duda representa un valor agregado para el cliente actual y potencial.

Sin embargo, es importante tomar en cuenta que cada sector al que se pretende llegar mediante la creación de la empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas (industrial, comercial y servicios) presenta particularidades propias, que se considera importante destacar. Cabe señalar que tal situación ha sido observada y analizada por el sustentante del presente trabajo, a través de su experiencia laboral.

Es importante considerar que cada industria en su sector es un ente independiente con características y necesidades propias, pero todos los sectores convergen en una sola necesidad, entre tantas otras, esto es, todos necesitan energía eléctrica, siendo el único dispensador para el Distrito Federal, la Compañía de Luz y Fuerza del Centro.

Pero, ¿cuál es el trámite que se requiere hacer para obtener suministro de energía eléctrica de parte del a Compañía de Luz y Fuerza? El primer paso es solicitar ante tal organismo la llamada *Solicitud de Presupuesto* (S.P.) que tiene que ir acompañada de los siguientes documentos:

- Formato de Luz y Fuerza del Centro para este fin (con firma autógrafa en cada copia)
- Acta constitutiva
- Identificación con fotografía del representante legal
- Carta poder en hoja membretada a nombre del gestor
- Plano eléctrico
- Plano del lugar destinado para Luz y Fuerza del centro, según sea el caso
- Copia del Registro Federal de Causantes
- Cubrir el depósito para la elaboración del proyecto
- Identificación con fotografiá del gestor
- Relación de cargas
- Croquis de localización

Cabe señalar que todos los anteriores documentos se entregarán en tres tantos.

Una vez que se recaban todos los documentos es necesario acudir a las oficinas centrales de la Compañía de Luz y Fuerza del Centro ubicadas en la Colonia Anáhuac del Distrito Federal, con un horario de atención al público de 9:30 a 12:30 hrs., para obtener un número consecutivo con el cual queda abierta la Solicitud de Presupuesto.

Particularidades del sector industrial

Este sector es el más sensible comparado con los otros dos, puesto que dentro del sector industrial la energía eléctrica es un insumo. Aunado a ello, se está invirtiendo capital, el cual debe ser recuperado en el menor tiempo posible, por lo que hay que tomar en cuenta que cada día que pasa, se afecta directamente a la productividad.

Respecto a la selección de materiales y equipo, es determinante considerar las variables de calidad y precio, puesto que la utilización de los materiales es excesiva y las fallas en los equipos impactan desfavorablemente en los costos, ocasionando "*tiempos muertos*". Por lo tanto, sobra recomendar que el mantenimiento de los equipos deberá realizarse mediante un programa permanente que posibilite el estado idóneo de los mismos.

Particularidades del sector comercial

En este sector, se presentan menos especificaciones técnicas que en el anterior, pero no por ello dejan de ser importantes. Este sector demanda contar con visión en la selección de los materiales, puesto que por tener contacto directo con el público tienen que ser del agrado a la vista, sin que ello implique elevar los precios de manera excesiva.

Es interesante señalar que este sector es el más activo en lo que respecta a la economía, ya que a diferencia de los otros, se construye, instala y proyecta para alguien diferente al consumidor final. Esto se debe a que en el mercado existen compañías constructoras que se dedican a edificar para la venta. Esta situación permite ofrecer materiales y equipo de calidad "*aceptable*" que tengan un tiempo de vida "*razonable*" y de precio bajo, pues en este caso, el constructor entrega la obra terminada, llegando hasta ese punto su responsabilidad.

Particularidades del sector servicios

En este caso, los materiales y equipos requeridos son al gusto y capacidad económica de la persona física (dueño del negocio) por lo que la calidad y precio de los materiales están en función de los gustos y posibilidades del cliente.

3.3 Aspectos técnicos

El estudio técnico nos llevará a conocer la infraestructura necesaria, la localización de la planta, su macrolocalización, su microlocalización y los requerimientos mínimos de maquinaria y equipo industrial.

3.3.1 Infraestructura necesaria

La primera necesidad que se identifica es la apertura de una Oficina Corporativa en la cual se despachen todos los asuntos administrativos, se atiende a clientes y se realicen las labores directivas y operativas necesarias.

Por lo que respecta al resguardo y manejo de materiales y equipo, se hace necesaria la existencia de un almacén, cuyas dimensiones se ubique entre 300 y 1000 metros cuadrados.

Dada la necesidad de realizar visitas a los clientes, es necesario la adquisición de 3 vehículos compactos tipo Chevy, cuyo costo por unidad asciende a \$ 69,565.21. Para la supervisión de obra, se hace indispensable la adquisición de 2 camionetas tipo Pick Up, con un precio por unidad de \$ 121,739.13 así como la adquisición de una unidad tipo camión de 14 toneladas (peso vehicular bruto), cuyo precio asciende a \$ 544,040.85

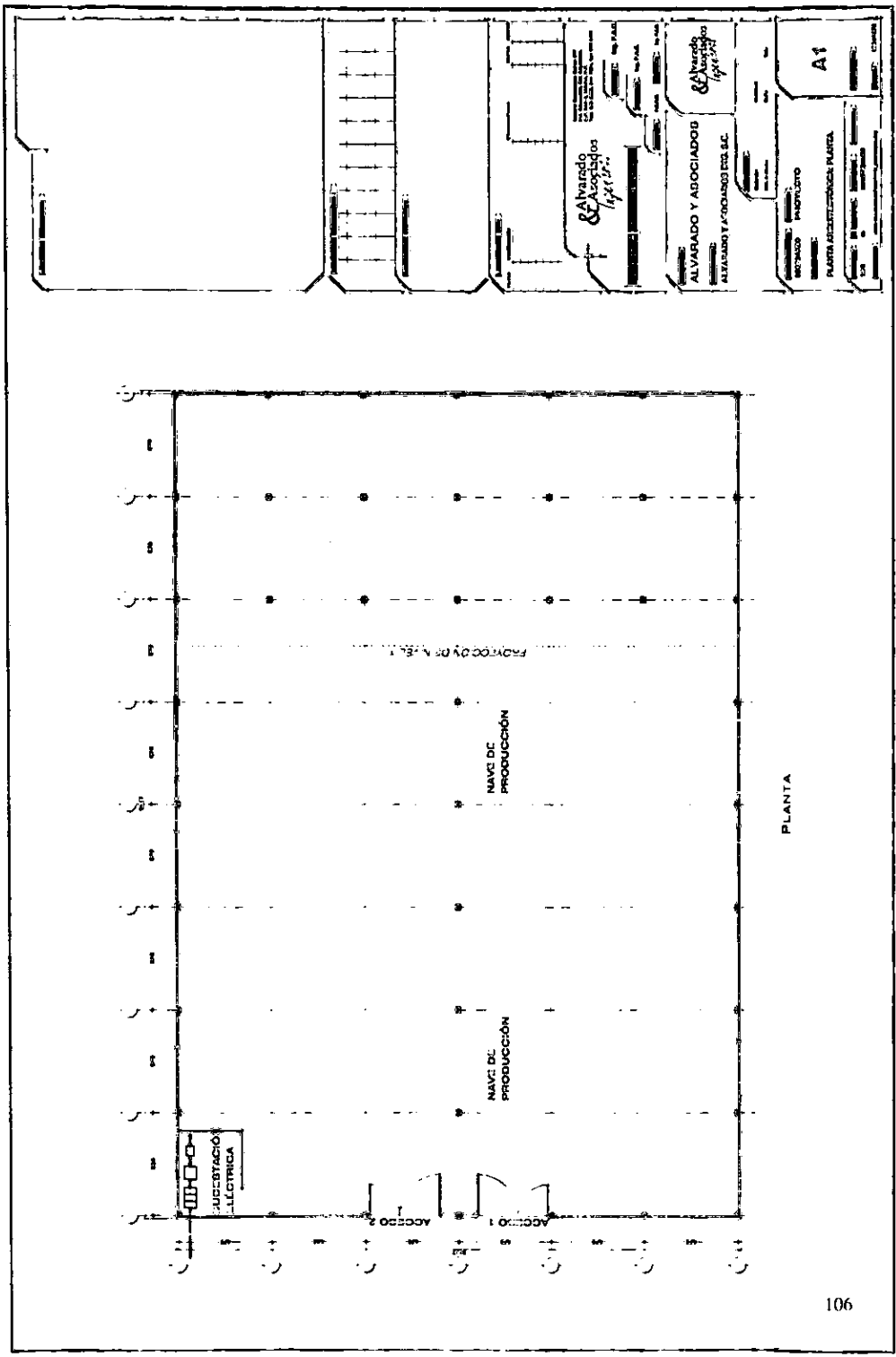
3.3.2 Distribución de planta

Los planos que se presentan a continuación están divididos en tres partes. El primero, corresponde a la distribución de la nave y los servicios generales, conteniendo un anteproyecto eléctrico de acometida de alta tensión. El segundo plano indica la distribución propuesta para alojar a los diferentes departamentos de la empresa. El tercero indica la distribución de las oficinas del área de Dirección.

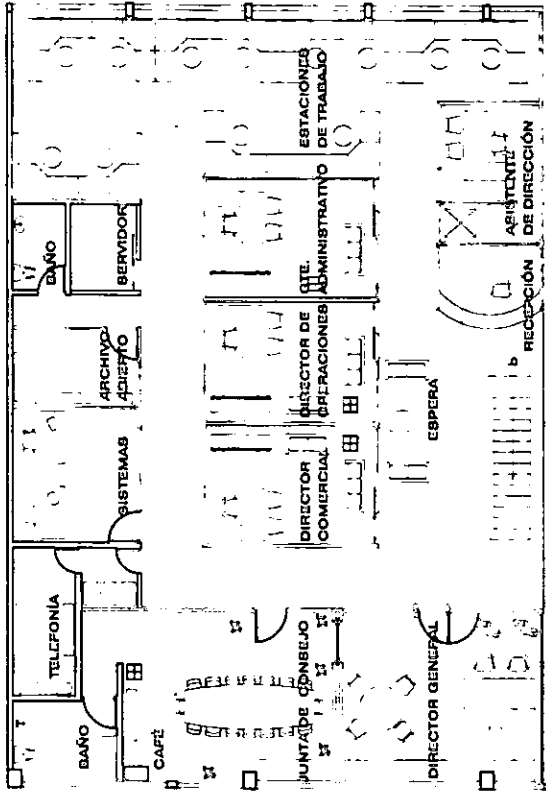
3.3.3 Macrolocalización

Se considera atractivo que al inicio de las operaciones, tanto las oficinas como la planta se ubiquen en un mismo lugar, lo que facilitará las operaciones, situación que brindará un sentido práctico a las labores. Dependiendo del desarrollo de la empresa, es factible que en un lapso no menor a cinco años, las oficinas se separen de la planta y se designen espacios más funcionales para cada caso.

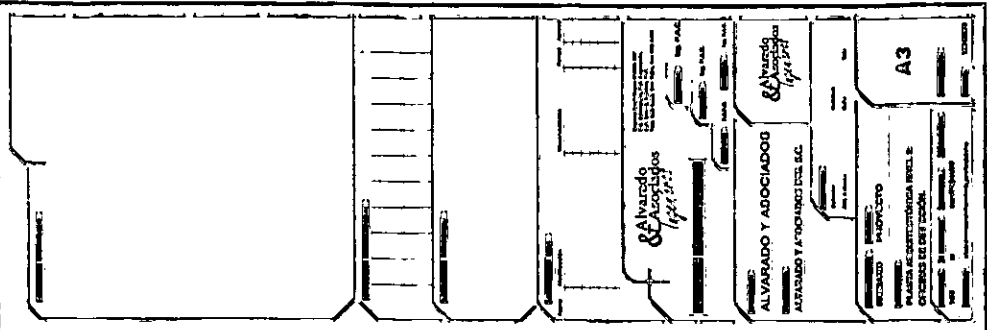
Considerando que es en el Distrito Federal y Área conurbada en donde se encuentra la mayor concentración urbana del país, se ha considerado a ésta, como el área de mercado - objetivo para la empresa de nueva creación. Es importante mencionar que debido a que el Distrito Federal se encuentra localizado en la mitad inferior de la República Mexicana, además de ser la sede de los Poderes Federales, se cuenta con atractivas vías de comunicación y la infraestructura necesaria, así como todos los servicios que se puedan requerir.



PLANTA



DIRECCIÓN

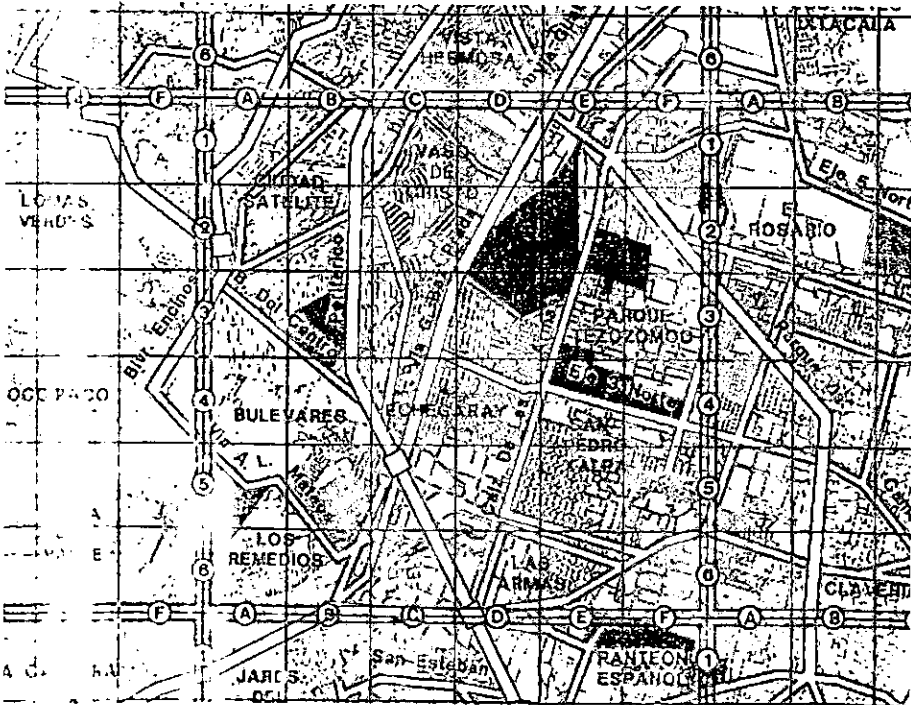


3.3.4 Microlocalización

Para tomar la decisión de ubicación de la planta, se ha considerado que siendo Tlanepantla, en el Estado de México, una Zona Industrial de reconocido prestigio, que cuenta con inmejorables vías de comunicación, así como terrenos ex profeso para tal fin, la ubicación de la nueva empresa quedaría en dicha demarcación. Además, se tomaron en cuenta los siguientes criterios para la accesibilidad del lugar.

- Importantes vías de comunicación
- Uso de suelo y estímulos fiscales
- Precio justo por metro cuadrado en la oferta de predios
- Densidad de servicios y distancia atractiva para atender a los clientes

El siguiente plano muestra el lugar de ubicación tentativa de la planta:



3.3.5 Requerimientos de maquinaria y equipo

Cabe señalar que dado que el trabajo que se pretende realizar es técnico, se requiere de equipo sofisticado para su realización, el cual incluye:

- Pértiga para alta tensión de tres secciones
- Detector de tensión
- Equipo de seguridad (botas, casco, guantes y lentes)
- *Hi - pot* (instrumento que mide la rigidez dieléctrica del aceite)
- *Megger* (medidor de la resistencia del aislamiento en conductores)
- *TTR* (medidor de la relación de transformación)
- *Ducter* (medidor de la resistencia ohmica)
- Herramienta de mano
- Herramienta de taller
- Deshidratador
- Prensa filtro de aceite
- Soldadora
- Equipo general de taller

Pasemos ahora a conocer los elementos del estudio administrativo y financiero.

3.4 Estudio administrativo y financiero

En este apartado, se dará a conocer la misión que acompaña la creación de la empresa de asesoría en instalaciones eléctricas, explicando los elementos que contiene.

3.4.1 Misión organizacional

Como toda organización moderna, la nueva empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas, identifica su razón de ser a través de la definición de su

misión, la cual contiene los elementos que en su opinión constituyen la esencia de la organización. Se considera que la importancia de definir la misión organizacional es mayúscula, ya que orienta los esfuerzos de todos y cada uno de sus integrantes, y permite la cohesión, aumentando la fidelidad organizacional.

De acuerdo con el investigador Jesús Carlos Reza Trosino la misión o finalidad de la empresa nos indica cuál es la razón que justifica la existencia de una organización, aunada a sus propósitos socioeconómicos. Así, dicho autor define a la misión de la siguiente manera:

“Es un enunciado que sintetiza los principales propósitos estratégicos y los valores esenciales que deberán ser conocidos, comprendidos y compartidos por todas las personas que colaboran en el desarrollo de la organización”.⁴

Cabe señalar que con base en esta idea, la misión individual y la del área en la cual se labore deberá ser acorde con la misión institucional, sus objetivos, cultura y programas de trabajo. Consultando a los autores Pierre Collette y Gilles Delisle, estos investigadores explican que:

“La misión de un sistema equivale a su razón de ser en su entorno”.⁵

Es importante citar que la percepción de la misión es la comprensión que tienen los miembros del sistema de su razón de ser; y el hecho de utilizar la palabra *“percepción”* se debe a que puede haber una diferencia entre la misión real y la interpretada por los miembros del sistema, siendo la percepción la que habrá de condicionar el funcionamiento de los sistemas.

⁴ Reza Trosino, Ob. cit. p.23

⁵ Collette, Pierre, La planificación del cambio, México, Ed. Trillas, 1988, p.23

Así, es la percepción de la misión la que permitirá al sistema atacado por toda clase de datos informativos, elegir algunos de ellos para integrarlos en su proceso de transformación y descartar otros. Dicho en otras palabras, a partir de la percepción que tenga de su misión, un sistema decidirá que resultados desea producir y, en consecuencia, elegirá sus insumos.

Así, una visión de futuro bien expresada ofrece una plataforma para entender una organización determinada y constituye una especie de referencia para saber de qué se trata; además, la visión debe atraer emocionalmente, de modo que los demás deseen compartir el futuro que esa visión ofrece. Puede afirmarse que cuanto más coherencia exista entre la visión que se tenga en cuanto a la organización y la de cualquier unidad sujeta a cambio, más posibilidades habrá de lograr un cambio exitoso. Así, hay que entender que la misión proporciona la pauta para el diseño de cualquier plan, además de que de ella debe partir la acción inicial de toda organización, y que es importante por las siguientes razones:

- a) Constituye el fundamento principal de la empresa.
- b) Sirve de cimiento para cualquier elemento de planeación.
- c) Permite orientar el curso que deben tomar los planes y por ende, las decisiones.
- d) Identifica a la empresa ante el personal y la sociedad, con una imagen de responsabilidad social.
- e) Es la razón de existencia del grupo social que conforma la empresa, tanto en su estado presente como en su proyección hacia el futuro.
- f) Define el éxito o el fracaso, ya que proporciona las directrices generales de los mismos.

Así, la misión que se ha diseñado para la nueva empresa de asesoría en instalaciones eléctricas es la siguiente:

“Ofrecer a nuestros *clientes* productos con *valor agregado* y de la más alta *calidad*, a precios *competitivos*”.

Se considera que mediante la expresión de esta misión, se estará enfocado hacia el cliente, el cual constituye la columna vertebral y la razón de ser de toda organización. Por lo tanto, se considera importante definir y dar los elementos más importantes que contiene esta misión, como son:

CLIENTE:

Considerando que en el camino que va del diseño de un producto, a través de sus diversas etapas de fabricación, prueba, empaques, despacho, almacenamiento, facturación, instalación, servicio y cobranza, existe una larga cadena de actividades y cada una de ellas es realizada por una persona o un grupo de ellas, con el resultado de que todos los demás integrantes de la cadena utilizan tal actividad y que cada persona que recibe parte de este producto es un cliente y debe ser considerado como cliente externo o usuario final, se ha pensado que un cliente debe ser considerado como *“cualquier persona que utilice el resultado del trabajo de alguien, esté dentro o fuera de la empresa”*.

Bajo este concepto, se ha acordado que cualquier miembro de la organización visualice a sus *“compañeros de trabajo”* como *cliente*, lo cual contribuirá a satisfacer al cliente externo o consumidor.

Tomando en cuenta que en la actualidad es de suma importancia mostrar permanentemente una orientación hacia el cliente, se ha diseñado una filosofía sobre el mismo, la cual deberá ser compartida y practicada por todos los miembros de la organización. Así, en la nueva empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas se piensa que un cliente es lo siguiente:

EL CLIENTE es la razón de ser de la empresa.

EL CLIENTE no depende de la empresa, sino la empresa depende de él.

EL CLIENTE nos da la oportunidad de servirle y conservar nuestro trabajo.

EL CLIENTE es cualquier persona que entre al negocio.

EL CLIENTE nos brinda la oportunidad de satisfacer sus necesidades y generar su lealtad.

VALOR AGREGADO:

El valor agregado se concibe como todas aquellas actividades que se realizan ante los ojos del cliente, y, por consecuencia, aumentan el valor de nuestros productos o servicios ante el mismo.

Para ello, será conveniente mantener un estricto orden y limpieza en las instalaciones, así como en la persona. También, nos preocuparemos porque nuestra mercancía se encuentre debidamente acomodada, y cumpla con los estándares de calidad que ofrecemos.

CALIDAD:

Cabe señalar que es posible que existan tantas definiciones de calidad como se antoje, pues cada persona que tenga que ver con ella tendrá su propia visión de la calidad. Así, los siguientes investigadores definen a la "*calidad*" como:

Según Philip Crosby:

"Es cumplir con los requisitos"⁶

Según Howard Gitlow:

"El juicio que tiene los clientes o usuarios sobre un producto o servicio".⁷

⁶ Crosby, Philip, La calidad no cuesta, México, Ed. Cecs, 1992, p.22

⁷ Gitlow Howard, Planificando para la calidad, México, Ed. Ventura, 1993. p. 9

Para la nueva empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas, se ha pensado en fomentar la calidad como *"adecuación al uso"*, pues mediante esta concepción de la calidad, se considera que será el cliente el que defina la calidad de nuestros productos y servicios.

PRECIO COMPETITIVO:

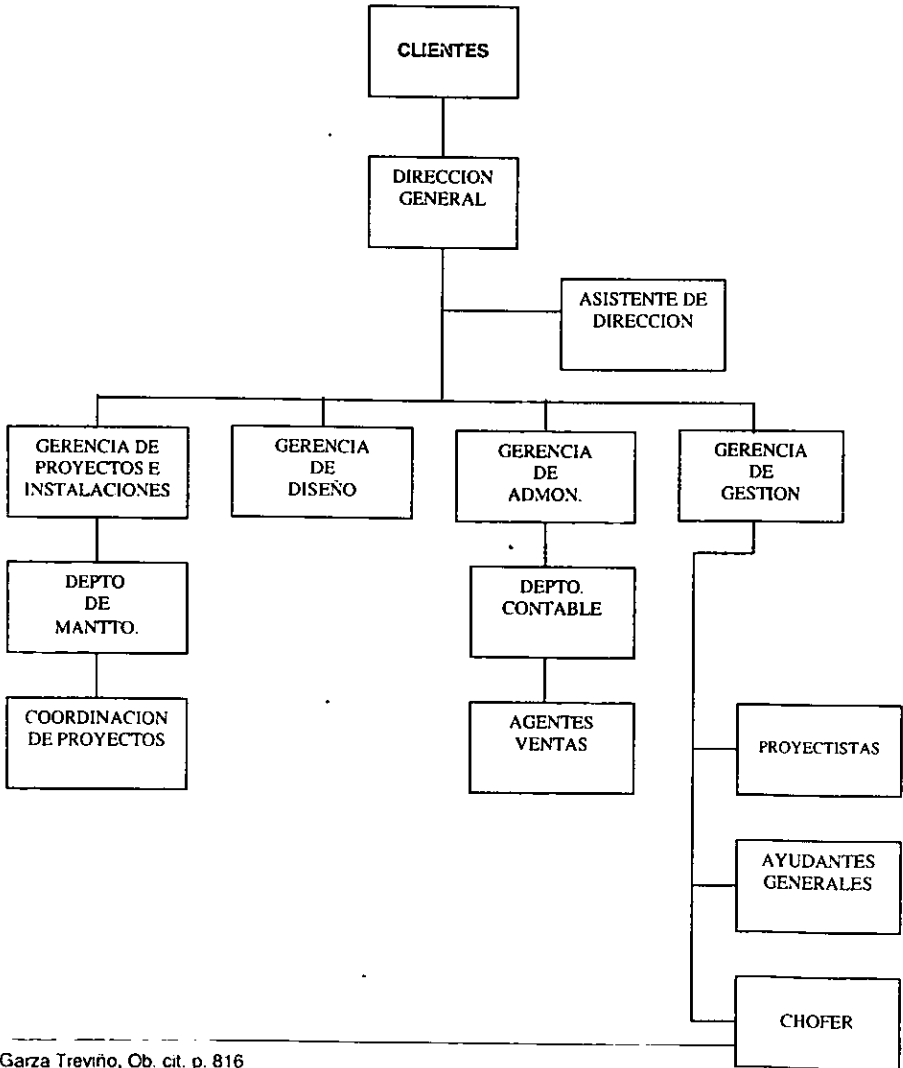
Dado que en la época actual ser competitivo es una necesidad indiscutible, porque competir es ofrecer calidad, precio y servicio al nivel de las mejores organizaciones, y que no hacerlo es correr el riesgo de desaparecer, es importante tomar en cuenta tres ideas básicas y muy generalizada respecto a la competitividad:⁸

- a) La competitividad es una estrategia para conseguir los resultados deseados. Proponerse metas y conseguirlas es competitividad. No hay competitividad si no hay una definición de resultados.
- b) La competitividad también se asocia con excelencia y cumplimiento de expectativas. Los resultados se deben conseguir con niveles de excelencia, satisfaciendo los requisitos deseados.
- c) La competitividad es superioridad sobre otras opciones en el mercado. Competitividad es también ofrecer un beneficio adicional, que nos haga ser la mejor opción para el consumidor.

Así, en el proceso de creación de la empresa de instalaciones eléctricas, se está convencido de que la competitividad es un fenómeno que provoca el desarrollo de la empresa y para ello, procuraremos ofrecer productos y servicios con un precio justo que permita la preferencia de nuestros clientes, además de retribuir justamente los empleados y ofrecer utilidades a los accionistas.

3.4.2 Estructura organizacional

Para su funcionamiento, se considera que la estructura organizacional debe propiciar la armonía y la adecuada sincronización de los recursos que integran la empresa, esto, para cumplir con los objetivos generales. La estructura organizacional que se ha diseñado es la siguiente:



Se puede observar que el diseño de la estructura organizacional sólo presenta cuatro niveles de decisión. Esto se ha realizado con la intención de que la delegación, participación, y toma de decisiones se realice de la manera más eficiente. Así, es fácilmente perceptible que el tipo de organización corresponde a la “*organización funcional*”, que es definida por Idalberto Chiavenato como:

“El tipo de estructura organizacional que aplica el principio funcional o principio de la especialización de las funciones para cada tarea”.⁹

La organización funcional se caracteriza porque la autoridad es dividida, que está basada en la especialización. Es una autoridad de conocimiento y se extiende a toda la organización. Cada subordinado se reporta a muchos superiores, sin embargo, se reporta a cada uno de ellos solamente en los asuntos de la especialidad de cada uno. Ningún superior tiene autoridad total sobre los subordinados, sino autoridad parcial y relativa, derivada de su especialidad.

También, en la organización funcional la comunicación entre los órganos o cargos existentes en la organización es efectuada directamente, sin necesidad de intermediarios, pues se busca la mayor rapidez posible en las comunicaciones entre los diferentes niveles.

Por lo que corresponde a las decisiones, éstas son delegadas a los órganos o cargos especializados que posean el conocimiento necesario para implementarlas mejor. No es la jerarquía, sino la especialidad la que promueve las decisiones; por lo tanto, la *organización funcional* se caracteriza por la descentralización de las decisiones, o sea, por su desdoblamiento y distribución de las decisiones en los órganos o cargos más adecuados para su implementación. Además, la organización funcional presenta las siguientes ventajas, entre ellas:

⁹ Chiavenato, Idalberto, *Introducción a la teoría general de la administración*, México, Ed. McGraw Hill, 1990, p.218

- a) Proporciona el máximo de especialización a los diversos órganos o cargos de la empresa.
- b) Permite la mejor supervisión técnica posible.
- c) Desarrolla comunicaciones directas, sin intermediarios, más rápidas y menos sujetas a distorsiones de transmisión.
- d) Separa las funciones de planeación y control de las funciones de ejecución.

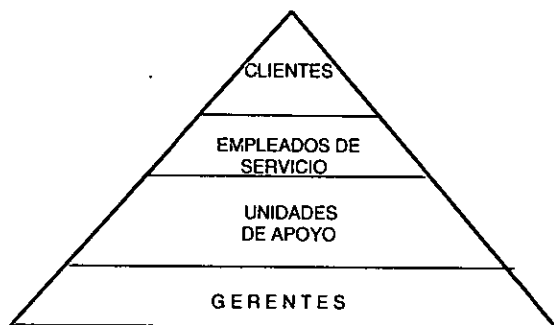
Este tipo de organización obedece a que la empresa es una organización mediana, con un equipo gerencial de especialistas bien integrado, que le reporta a un dirigente eficaz (Director General) el cual está orientado hacia objetivos comunes bien definidos y establecidos.

Respecto al hecho de colocar en la parte alta del organigrama a los clientes, se concibe que en la actualidad, toda empresa que se precie de estar orientada hacia la satisfacción de sus clientes, debe olvidar la antigua forma de organizarse, esto es, colocar a los clientes en la parte externa del organigrama de la compañía, como un elemento aislado de la misma. Por lo tanto, aunque parezca difícil de comprender o aceptar, es indispensable otorgar la primera posición en la jerarquía organizacional a las personas que hacen posible la existencia de toda empresa: *el cliente*.

Justificando el hecho de colocar en la parte alta a los clientes, cabe citar la opinión de los autores Mauro Rodríguez Estrada y Ricardo Escobar Borrero los cuales expresan que una empresa orientada al cliente trabaja en función de las necesidades del cliente y hace lo posible por satisfacerlo, y pone al cliente como una especie de juez en las decisiones internas, además de que simplifica procedimientos y busca generar un impacto positivo en el cliente, situación que el famoso autor Karl Albrecht ha definido como la pirámide invertida, agregando:

“El cliente está en la cima. Esto no es demagogia. Es una virtual realidad. El cliente es quien tiene el poder de compra y el poder de elección. Si él decide comprar en otro lado no hay poder humano que lo convenza de lo contrario”.¹⁰

La siguiente figura confirma el comentario anterior:



Pasemos ahora a conocer los elementos inherentes al estudio financiero.

Estudio financiero

Como es lógico suponer, en el proceso de creación de toda empresa, es necesario conocer con exactitud el monto de la inversión requerida y la vía por la que se obtendrán dichos recursos, tomando como opciones el apalancamiento financiero y/o el aceptar aportaciones de socios capitalistas, o combinar ambas situaciones.

Para el presente proyecto, participan dos socios, ambos con aportaciones iguales. Enseguida, se presentan datos relevantes para el proyecto:

¹⁰ Rodríguez, Mauro/Escobar, Ricardo, Creatividad en el servicio, México, Ed. McGraw Hill, 1996, p.35

INVERSION FIJA

En este rubro es necesario considerar el costo del terreno y las necesidades de construcción.

Terreno:

Abarca aproximadamente 1000 metros², el cual registra un precio de \$ 1,000.00 por metro², dando lugar a un terreno de \$ 1,000,000.00

Mobiliario y equipo de oficina:

Para el primer año se requiere una inversión en este rubro \$ 12,821.90

Maquinaria y equipo técnico:

En este caso, la inversión inicial asciende a \$ 12,108.70

Equipo de transporte:

La inversión en el equipo de transporte sugiere una erogación de \$ 796,214.97

Seguros:

Dado que los equipos a utilizar corren un alto riesgo, ya sea en descomposturas o robo, el aseguramiento se lleva a cabo con una prima del 3% sobre el valor de la factura, siendo el importe por un año de \$ 15,000.00 (el 3% de \$ 500,000.00).

COSTOS FIJOS Y VARIABLES

Por la naturaleza propia del negocio, es muy sencillo determinar cuáles son los costos fijos y cuáles los variables, pues debido a que el trabajo se desarrolla con base a proyectos. Así, a cada proyecto se le cargan los costos relacionados intrínsecamente en él. Además, por la variedad de los servicios a ofrecer, se puede considerar como costo variable solamente al teléfono y la luz y hasta proyectos tales como la construcción de un inmueble, el cual representa una gran variedad de los mismos. Por su parte, los costos fijos, que son aquéllos indispensables para la operación del negocio, son gastos operativos mensuales, que en este caso ascienden a \$ 1,479,443.56

En cuanto al prorrateo de los gastos, la variabilidad es la constante, ya que se pueden manejar varios proyectos en un solo día, así como contar con uno solo por varios meses. Por lo tanto, no es relevante tratar de prorratear gastos que aún no se conocen en proyectos que aún se desconoce su tiempo de vida.

Capital de trabajo

En este caso, el capital de trabajo asciende a \$ 200,000.00

Efectivo en caja

Este concepto estará determinado por el flujo de efectivo que se presenta más adelante.

Cuentas por cobrar

La costumbre marca el cobrar el 50% como anticipo por cada proyecto y la diferencia contra la entrega. En caso de que el proyecto consuma mucho tiempo,

entonces los cobros se hacen conforme al avance del mismo. Por tanto, se estima que el promedio del pago será de 30 días, por ser contado comercial.

Cuentas por pagar

En este caso, las cuentas a manejar con los diferentes proveedores se obtendrán a créditos con 15 días. Lo anterior es una situación bastante favorable, ya que primero se recibe el pago por el proyecto (recibiendo el anticipo), después se hace el pedido a proveedores y posteriormente se tienen 15 días para cubrir ese importe.

Se estima que la **inversión inicial** para la creación de una empresa de servicios dedicada a la asesoría en instalaciones eléctricas asciende a la cantidad de \$1,367,309.01

Derivado de la situación real de las empresas y ya que se decidió no contratar apalancamiento financiero, se hace necesaria una especie de "línea de crédito" que se destinará a *contingencias*, la cual se formará con aportación de dinero de los socios, mismo que deberá estar disponible sólo para emergencias, además de integrarse como aportaciones de capital, sin que se tenga que considerar en el capital de trabajo. Por lo tanto, se tiene:

Inversión inicial	=	\$ 683,654.50
Línea de contingencia	=	\$ 200,000.00

3.4.3 Proyecciones financieras

A continuación, se presentan los datos financieros que dan forma al presente proyecto. En primer término, se presenta el *Balance General Proyectado* el cual contempla estimaciones a partir del año 2000 al año 2007. Posteriormente, se muestra el *Estado de Resultados Proyectado* para el mismo periodo.

BALANCE GENERAL PROYECTADO

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
ACTIVO								
ACTIVO CIRCULANTE				120%				
CAJA	\$1,188.54	\$124.05	\$1,253.53	\$1,504.24	\$1,805.08	\$2,166.10	\$2,599.32	\$3,119.18
BANCOS	\$30,769.64	\$89,331.71	\$114,842.73	\$137,811.28	\$165,373.53	\$198,448.24	\$238,137.88	\$285,765.46
INVERSIONES	\$0.00	\$50,000.00	\$50,000.00	\$60,000.00	\$72,000.00	\$86,400.00	\$103,680.00	\$124,416.00
CLIENTES	\$0.00	\$58,983.33	\$340,795.93	\$408,955.12	\$490,748.14	\$588,895.37	\$706,674.44	\$848,009.33
ALMACEN	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
DEUDORES DIVERSOS	\$3,764.82	\$26,767.59	\$105,994.36	\$127,193.23	\$152,631.88	\$183,158.25	\$219,789.90	\$263,747.89
FUNCIONARIOS Y EMPLEADOS	\$495.00	\$6,539.58	\$6,539.58	\$7,847.50	\$9,417.00	\$11,300.39	\$13,560.47	\$16,272.57
IVA ACREDITABLE	\$31,213.48	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
PAGOS ANTICIPADOS	\$7,927.00	\$0.00	\$716,341.33	\$859,609.60	\$1,031,531.52	\$1,237,837.82	\$1,485,405.38	\$1,782,486.46
IMP. PAGADOS POR ANTICIPADO	\$0.00	\$380,918.82	\$21,939.93	\$26,327.92	\$31,593.50	\$37,912.20	\$45,494.64	\$54,593.57
IVA PAGADO	\$634.00	\$24,102.05	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
SUMA	\$95,992.48	\$616,766.93	\$1,357,707.39	\$1,629,248.87	\$1,955,098.64	\$2,348,118.37	\$2,815,342.04	\$3,378,410.45
ACTIVO FIJO Y DIFERIDO								
MOBILIARIO Y EQ. DE OFICINA	\$7,168.24	\$12,821.90	\$22,388.17	\$26,865.80	\$32,236.96	\$38,688.78	\$46,424.11	\$55,708.93
DEPREC ACUM MOB Y EQUIPO	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO TECNICO	\$2,608.70	\$12,108.70	\$212,108.70	\$354,530.44	\$425,436.53	\$510,523.83	\$612,628.60	\$735,154.32
DEPREC ACUM EQUIPO TECNICO	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE TRANSPORTE	\$86,432.36	\$798,214.97	\$1,011,574.09	\$1,113,888.91	\$1,336,666.69	\$1,604,000.03	\$1,924,800.04	\$2,309,760.04
DEPREC ACUM EQUIPO TRANS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
EQUIPO DE COMPUTO	\$19,905.60	\$108,217.77	\$139,300.55	\$167,160.66	\$200,592.79	\$240,711.35	\$288,853.62	\$346,624.34
DEPREC ACUM EQUIPO COMPUTO	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
GASTOS DE ADMINISTRACION	\$2,460.00	\$2,460.00	\$2,460.00	\$2,952.00	\$3,542.40	\$4,250.88	\$5,101.06	\$6,121.27
DEPRECIACION ACUMULADA	-\$5,113.13	-\$184,169.51	-\$393,238.46	-\$471,886.15	-\$566,263.38	-\$679,516.06	-\$815,419.27	-\$978,503.12
AMORTIZACION ACUMULADA	-\$51.25	-\$511.75	-\$904.75	-\$1,085.70	-\$1,302.84	-\$1,563.41	-\$1,876.09	-\$2,251.31
GASTOS DE INSTALACION	\$5,400.00	\$5,400.00	\$9,786.00	\$11,743.20	\$14,091.84	\$16,910.21	\$20,292.25	\$24,350.70
AMORTIZACION ACUMULADA	-\$67.50	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
SUMA	\$118,743.02	\$750,542.08	\$1,003,474.30	\$1,204,168.16	\$1,445,002.99	\$1,734,003.59	\$2,080,804.31	\$2,496,965.17
SUMA EL ACTIVO	\$214,735.50	\$1,367,309.01	\$2,361,181.69	\$2,833,418.03	\$3,400,101.64	\$4,080,121.96	\$4,896,146.36	\$5,875,375.63

PASIVO	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
PASIVO A CORTO PLAZO								
PROVEEDORES	\$14,823.34	\$252,294.67	\$854,086.94	\$1,024,904.33	\$1,229,885.19	\$1,475,862.23	\$1,771,034.68	\$2,125,241.61
ACREEDORES DIVERSOS	\$461.10	\$19,143.65	\$16,473.15	\$19,767.78	\$23,721.34	\$28,465.60	\$34,156.72	\$40,990.47
DOCUMENTOS POR PAGAR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
IMPUESTOS POR PAGAR	\$1,735.00	\$6,574.41	\$19,569.57	\$23,483.48	\$28,180.18	\$33,816.22	\$40,579.46	\$48,695.35
IVA POR PAGAR	\$55,874.49	\$24,186.00	\$12,655.18	\$15,186.22	\$18,223.46	\$21,868.15	\$26,241.78	\$31,490.14
ANTICIPOS DE CLIENTES	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
SUMA	\$72,893.93	\$302,298.73	\$902,784.84	\$1,083,341.81	\$1,300,010.17	\$1,560,012.20	\$1,872,014.64	\$2,246,417.57
PASIVO A LARGO PLAZO								
ACREEDORES DIVERSOS	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
SUMA	\$72,893.93	\$302,298.73	\$902,784.84	\$1,083,341.81	\$1,300,010.17	\$1,560,012.20	\$1,872,014.64	\$2,246,417.57
CAPITAL CONTABLE								
CAPITAL SOCIAL	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00	\$20,000.00
RESERVA LEGAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
RESULTADO DE EJS ANTS	\$0.00	\$50,044.35	\$444,264.31	\$757,587.00	\$757,587.00	\$757,587.00	\$757,587.00	\$757,587.00
RESULTADO DEL EJERCICIO	\$50,044.35	\$394,219.96	\$164,132.54	\$949,243.26	\$1,133,434.17	\$1,403,858.01	\$1,731,048.20	\$2,126,405.73
AFORT FUTURAS DE CAPITAL	\$71,797.22	\$600,745.97	\$630,000.00	\$23,245.96	\$157,170.30	\$291,521.76	\$452,743.50	\$646,209.60
OTRAS CUENTAS DE CAPITAL	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$31,900.00	\$47,143.00	\$62,753.02	\$78,755.73
SUMA	\$141,841.57	\$1,065,010.28	\$1,458,396.85	\$1,750,076.22	\$2,100,091.47	\$2,520,109.76	\$3,024,131.71	\$3,628,958.05
SUMA PASIVO MAS CAPITAL	\$214,735.50	\$1,367,309.01	\$2,361,181.69	\$2,833,418.03	\$3,400,101.64	\$4,080,121.96	\$4,896,146.36	\$5,875,375.63
SUMA EL ACTIVO	\$214,735.50	\$1,367,309.01	\$2,361,181.69	\$2,833,418.03	\$3,400,101.64	\$4,080,121.96	\$4,896,146.36	\$5,875,375.63
DIFERENCIA	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	-\$0.00	\$0.00	-\$0.00	-\$0.00

ESTADO DE RESULTADOS PROYECTADO

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
VENTAS	\$372,496.55	\$6,483,619.32	\$6,773,336.08	\$8,128,003.30	\$9,753,603.30	\$11,704,324.75	\$14,045,189.70	\$16,854,227.63
VENTAS NETAS	\$372,496.55	\$6,483,619.32	\$6,773,336.08	\$8,128,003.30	\$9,753,603.30	\$11,704,324.75	\$14,045,189.70	\$16,854,227.63
OTROS INGRESOS	\$0.00	\$0.00	\$9,565.22	\$6,956.55	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
COSTO DE VENTAS	\$122,951.25	\$4,600,262.80	\$4,401,172.22	\$5,281,406.66	\$6,337,688.00	\$7,605,225.60	\$9,126,270.72	\$10,951,524.86
COMPRAS	\$122,951.25	\$4,600,262.80	\$4,401,172.22	\$5,281,406.66	\$6,337,688.00	\$7,605,225.60	\$9,126,270.72	\$10,951,524.86
UTILIDAD BRUTA	\$249,545.30	\$1,883,356.52	\$2,381,729.08	\$2,853,553.18	\$3,415,915.98	\$4,099,099.15	\$4,918,918.98	\$5,902,702.78
GASTOS DE OPERACIÓN	\$199,500.95	\$1,479,443.56	\$2,211,442.23	\$1,919,318.16	\$2,282,481.79	\$2,695,241.14	\$3,187,870.78	\$3,776,297.05
GASTOS GENERALES	\$199,500.95	\$1,479,443.56	\$2,211,442.23	\$1,919,318.16	\$2,282,481.79	\$2,695,241.14	\$3,187,870.78	\$3,776,297.05
SUELDOS Y SALARIOS	\$0.00	\$56,725.37	\$103,397.00	\$124,076.40	\$148,891.68	\$178,670.02	\$214,404.02	\$257,284.82
HONORARIOS ASIMILABLES	\$68,163.72	\$422,871.73	\$853,681.53	\$684,417.84	\$797,301.40	\$958,761.68	\$1,148,114.02	\$1,377,736.82
EROGACIONES SOBRE SUELDOS	\$0.00	\$18,378.00	\$46,795.42	\$56,154.50	\$67,385.40	\$80,862.49	\$97,034.98	\$116,441.98
MITO DE EQUIPO	\$15,250.55	\$50,880.18	\$94,948.72	\$113,938.46	\$136,728.16	\$164,071.39	\$198,885.67	\$236,262.80
HONORARIOS PF	\$22,830.00	\$92,484.27	\$112,482.61	\$134,979.13	\$161,974.96	\$194,369.95	\$233,243.94	\$279,892.73
HONORARIOS PM	\$900.00	\$35,266.52	\$21,575.00	\$25,890.00	\$31,068.00	\$37,281.60	\$44,737.92	\$53,685.50
OTROS GASTOS	\$36,531.72	\$15,052.45	\$447,362.36	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00	\$15,000.00
TELEFONO Y CELULARES	\$10,483.32	\$75,979.48	\$107,924.79	\$90,000.00	\$95,000.00	\$100,000.00	\$105,000.00	\$110,000.00
LOCALIZADORES	\$0.00	\$15,418.87	\$14,021.63	\$88,000.00	\$110,000.00	\$115,000.00	\$120,000.00	\$125,000.00
COMBUSTIBLES Y LUBRICANTES	\$13,929.90	\$59,469.19	\$69,038.16	\$82,845.79	\$99,414.95	\$119,297.94	\$143,157.53	\$171,789.03
CURSOS Y COLEGIATURAS	\$17,625.96	\$66,954.27	\$82,763.14	\$10,000.00	\$10,700.00	\$11,449.00	\$12,250.43	\$13,107.96
VIATICOS	\$3,047.89	\$71,435.54	\$179,105.18	\$60,000.00	\$84,200.00	\$68,694.00	\$73,502.58	\$78,647.76
RENTA DE MAQUINARIA	\$0.00	\$116,092.33	\$76,050.16	\$91,260.19	\$109,512.23	\$131,414.68	\$157,697.61	\$189,237.13
GASTOS X COMPROBAR	\$0.00	\$174,905.00	\$80,376.68	\$96,452.02	\$115,742.42	\$138,890.90	\$166,669.08	\$200,002.90
DEPRECIACION	\$5,231.88	\$178,215.51	\$209,068.62	\$250,882.34	\$301,058.81	\$361,270.58	\$433,524.69	\$520,229.63
AMORTIZACIONES	\$0.00	\$393.00	\$393.00	\$471.60	\$565.92	\$679.10	\$814.92	\$977.91
NO DEDUCIBLES	\$5,508.01	\$26,341.85	\$8,958.23	\$11,949.88	\$14,339.85	\$17,207.82	\$20,649.39	\$24,779.26
UTILIDAD DE OPERACIÓN	\$50,044.35	\$403,912.98	\$170,288.85	\$934,235.03	\$1,133,434.17	\$1,403,858.01	\$1,731,048.20	\$2,126,405.73
GASTOS FINANCIEROS	\$0.00	\$13,207.77	\$7,451.97	\$8,942.36	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
COMISIONES BANCARIAS	\$0.00	\$12,459.51	\$6,242.33	\$7,490.80	\$8,988.96	\$10,786.75	\$12,944.10	\$15,532.91
DIF. EN CAMBIOS	\$0.00	\$745.80	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
INTERESES	\$0.00	\$2.46	\$1,209.64	\$1,451.57	\$1,741.88	\$2,090.26	\$2,508.31	\$3,009.97
PRODUCTOS FINANCIEROS	\$0.00	\$3,514.77	\$1,297.66	\$23,950.60	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
INTERESES	\$0.00	\$3,514.77	\$1,297.66	\$23,950.60	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
UAI	\$50,044.35	\$394,219.86	\$164,132.54	\$949,243.26	\$1,133,434.17	\$1,403,858.01	\$1,731,048.20	\$2,126,405.73
ISR	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
PTU	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00	\$0.00
UTILIDAD DEL EJERCICIO	\$50,044.35	\$394,219.86	\$164,132.54	\$949,243.26	\$1,133,434.17	\$1,403,858.01	\$1,731,048.20	\$2,126,405.73

Tasa Interna de Retorno (TIR)

AÑO	UTILIDAD	DEPRECIACION	AMORTIZACION	TOTAL
2000	\$ 50,044.35	\$ 5,231.88	\$ 0.00	\$ 55,276.23
2001	\$ 394,219.96	\$ 178,215.51	\$ 393.00	\$ 572,828.47
2002	\$ 164,132.54	\$ 209,068.62	\$ 393.00	\$ 373,594.16
2003	\$ 949,243.26	\$ 250,882.34	\$ 471.60	\$ 1,200,597.20
2004	\$ 1,133,434.17	\$ 301,058.81	\$ 565.92	\$ 1,435,058.84
2005	\$ 1,403,858.01	\$ 361,270.58	\$ 679.10	\$ 1,765,807.69
2006	\$ 1,731,048.20	\$ 433,524.69	\$ 814.92	\$ 2,165,387.71
2007	\$ 2,126,405.73	\$ 520,229.63	\$ 977.91	\$ 2,647,613.27
\$ 7,952,386.22				\$ 10,216,163.57

INVERSION INICIAL \$ 1,367,309.01

$$\text{TASA INTERNA DE RETORNO} = \frac{\text{INVERSION INICIAL}}{\frac{\text{FLUJO NETO DE EFECTIVO}}{(1+i)^n}}$$

Sustituyendo, se tiene:

$$\text{TIR} = \frac{1,367,309.01}{\frac{55,276.23}{(1+i)^1} + \frac{572,828.47}{(1+i)^2} + \frac{373,594.16}{(1+i)^3} + \frac{1,200,597.20}{(1+i)^4} + \frac{1,435,058.84}{(1+i)^5} + \frac{1,765,807.69}{(1+i)^6}}$$

$$+ \frac{2,165,387.71}{(1+i)^7} + \frac{2,647,613.27}{(1+i)^8}$$

$$i = 0.46083455$$

AÑO	FLUJO NETO DE EFECTIVO	RESULTADO
1	\$ 55,276.23	\$ 37,838.80
2	\$ 572,828.47	\$ 268,424.73
3	\$ 373,594.16	\$ 119,838.67
4	\$ 1,200,597.20	\$ 263,629.01
5	\$ 1,435,058.84	\$ 215,707.15
6	\$ 1,765,807.69	\$ 181,692.59
7	\$ 2,165,387.71	\$ 152,520.58
8	\$ 2,647,613.27	\$ 127,657.49
	\$ 1,367,309.01	\$1,367,309.01
	T.I.R.	0.46083455

Una vez que se ha terminado la exposición del caso práctico, a continuación, pasaremos a exponer las conclusiones del trabajo, además de informar sobre el cumplimiento de los objetivos y la hipótesis.

Conclusiones

Es innegable que en la actualidad vivimos en una era que está caracterizada por el servicio y la información, y no es posible que se conciba la vida empresarial sin que se preste atención mayúscula a este aspecto. Es importante reconocer que la apertura comercial y la globalización de nuestra economía han generado una fuerte competitividad entre las empresas, y en nuestra opinión, solamente aquéllas que sepan valorar el servicio al cliente, serán las que permanezcan y/o sobrevivan.

Sin embargo, en la prestación del servicio, no existen recetas secretas ni fórmulas mágicas que garanticen la satisfacción del cliente. Es posible auxiliarse de bibliografía y/o seguir ciertas pautas puestas en práctica por otras empresas; sin embargo, consideramos que la mejor opción, es que cada empresa detecte su nivel de servicio al cliente y diseñe en combinación con ellos, las herramientas y/o procedimientos que le otorguen beneficios a ambas partes.

Así, en el intento por mejorar el servicio, es factible que toda empresa recurra a un sin número de especialistas que la gran mayoría de las veces prometen motivar al personal y dejarlo en un nivel óptimo de servicio; sin embargo, en nuestra opinión debería dársele más peso al desarrollo de la capacidad emprendedora, lo que sin duda alguna orillará a las empresas a convertirse en “*organizaciones aprendices*” en las cuales el ensayo y el error se permitan y la iniciativa premiarse. Cabe aclarar que para ello, será necesario modificar tanto la estructura (regularmente jerárquica) como la manera de relacionarse; esto es, los hábitos y costumbres (cultura) que prevalecen en toda organización.

Dadas las condiciones de desempleo y constantes ajustes económicos de parte de las empresas en nuestro país, es importante que todo egresado considere que el desarrollo de su capacidad emprendedora le puede aportar inmejorables beneficios en el intento por crear empresas que dependan totalmente de su habilidad empresarial.

Sin embargo, se recomienda que antes de decidir destinar recursos para cualquier nueva empresa, es conveniente llevar a cabo un estudio de factibilidad que contemple el análisis del mercado al cual se pretende llegar, además de la definición de los elementos técnicos requeridos para tal fin. Aunado a ello, es indispensable desarrollar un estudio administrativo y financiero que contemple los diversos elementos que demanda cada caso. Se considera que con estos elementos, se tendrán herramientas más idóneas para llevar a cabo la toma de decisiones respecto a la creación o no de toda nueva empresa, no importando su giro y/o actividad.

Así, una vez que se ha culminado el desarrollado de la investigación, se está en posibilidad de informar que la hipótesis de trabajo planteada al inicio que dice: *La creación de una empresa de servicios de asesoría en instalaciones eléctricas es un proyecto altamente rentable que demanda el ejercicio de la capacidad emprendedora, y a la vez un eficiente estudio de factibilidad (análisis de mercado, análisis técnico y análisis administrativo y financiero)* es VERDADERA, ya que los resultados obtenidos así lo demuestran.

TREMA

TIIE = 12%
Beta = 1.72
PREMIO = 10%

Por lo tanto:

TREMA = Beta (TIIE + PR)
= 1.72 (12 + 10)
= 1.72 (22)
= 37.84 %

TIR = 46.08 %

TIR > TREMA

Es importante dejar constancia que la realización de la presente tesis es una inmejorable oportunidad para todo recién egresado, lo cual permite valorar la investigación y el mejorar aptitudes y actitudes individuales, e interesarse por el estudio y análisis de temas, que sin duda deben ocupar un lugar preponderante tanto a nivel organizacional como grupal y personal.

Bibliografía

Chiavenato Idalberto, Introducción a la teoría general de la administración, México, Ed. McGraw Hill, 1990, 687 pp.

Colferette, Pierre/Delisle, Gilles, La planificación del cambio, México, Ed. Trillas, 1988, 183 pp.

Covey, Stephen, Primero, lo primero, México, Ed. Paidós, 1994, 479 pp.

Crosby, Philip, La calidad no cuesta, México, Ed. Cecsa, 1991, 238 pp.

Damelio Robert, Benchmarking, México, Ed. panorama, 1997, 68 pp.

Garza Treviño Juan Gerardo, Administración contemporánea, México, Ed. Alhambra Mexicana, 1996, 1032 pp.

Gerson Richard, Más allá del servicio al cliente, México, Grupo Editorial Ibcroamérica, 1999, 88 pp.

Gittlow, Howard, Planificando para la calidad, México, Ed. Ventura, 1993, 175 pp.

Gómez Ceja Guillermo, Metodología de investigación para áreas sociales, México, Ed. Edicol, 1984, 244 pp.

Hammer, Michael/Champy, James, Reingeniería, Ed. Norma, Colombia, 1994, 226 pp.

Loyola Jorge & Domínguez Héctor, Fundamentos del proceso de mejoramiento continuo, México, Ed. Quality Consulting, 1991, 280 pp.

Munch Lourdes, Fundamentos de administración, México, Ed. Trillas, 1993, 240 pp.

Reza Trosino Jesús Carlos, Cómo tratar con cortesía a los clientes, México, Ed. Panorama, 1997, 63 pp.

Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, México, Ed. Prentice Hall, 1987, 566 pp.

Robbins Stephen, Comportamiento Organizacional, México, Ed. Prentice Hall, 1995, 780 pp.

Rodríguez Estrada Mauro/Escobar Borrero Ricardo, Creatividad en el servicio, México, Ed. McGraw Hill, 1996, 128 pp.

Rojas Soriano Raúl, Guía para realizar investigaciones sociales, México, Ed. Plaza y Valdés, 1998, 437 pp.

Schoening Arturo, Apuntes para una definición de servicio, México, Ed. Diana, 1997, 98 pp.

Shelton, Ken, Lo mejor de excellence, México, Ed. Panorama, 1998, 111 pp.

Tracy, Brian, Liderazgo efectivo, México, Ed. Castillo, 1998, 125 pp.

Vega Báez, José Manuel, Primera guía de acciones emprendedoras, México, Ed. Iberoamérica, 1998, 160 pp.

Wellemin John, Servicio efectivo al cliente, México, Ed. Panorama, 1997, 95 pp.

Revista Administrare Hoy, No. 64/Agosto/1999, No. 70/Febrero/2000 y No. 72/Abril/2000.

Revista Alto Nivel, Abril/1994.

Revista Entrepreneur, No. 05/Mayo/2000