



UNIVERSIDAD NACIONAL
AUTÓNOMA DE
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO
FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTILÁN

**PROPUESTA DE MODELO DE REESTRUCTURACIÓN PARA UNA EMPRESA
DEDICADA AL MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE ELEVADORES**

T E S I S

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE:
LICENCIADO EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:

ROMÁN ERIK JUÁREZ ORTEGA

ASESOR:

LIC. JUAN SILVA HERNANDÉZ

CUAUTILÁN IZCALLI, ESTADO DE MÉXICO, 2019



Universidad Nacional
Autónoma de México

Dirección General de Bibliotecas de la UNAM

Biblioteca Central



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

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

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



**FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES CUAUTITLÁN
SECRETARÍA GENERAL
DEPARTAMENTO DE EXÁMENES PROFESIONALES**

**U. N. A. M.
FACULTAD DE ESTUDIOS
SUPERIORES CUAUTITLÁN
ASUNTO: VOTO APROBATORIO**



**M. en C. JORGE ALFREDO CUÉLLAR ORDAZ
DIRECTOR DE LA FES CUAUTITLÁN
PRESENTE**

**ATN: I.A. LAURA MARGARITA CORTAZAR FIGUEROA
Jefa del Departamento de Exámenes Profesionales
de la FES Cuautitlán.**

Con base en el Reglamento General de Exámenes, y la Dirección de la Facultad, nos permitimos comunicar a usted que revisamos el: **Trabajo de Tesis**

**PROPUESTA DE MODELO DE REESTRUCTURACIÓN PARA UNA EMPRESA DEDICADA AL
MANTENIMIENTO Y REPARACIÓN DE ELEVADORES**

Que presenta el pasante: **ROMAN ERIK JUAREZ ORTEGA**

Con número de cuenta: **30501861-8** para obtener el Título de la carrera: **Licenciatura en Administración**

Considerando que dicho trabajo reúne los requisitos necesarios para ser discutido en el **EXAMEN PROFESIONAL** correspondiente, otorgamos nuestro **VOTO APROBATORIO**.

ATENTAMENTE

"POR MI RAZA HABLARÁ EL ESPÍRITU"

Cuautitlán Izcalli, Méx. a 27 de Mayo de 2019.

PROFESORES QUE INTEGRAN EL JURADO

	NOMBRE	FIRMA
PRESIDENTE	M.A. Ernesto Herrera Molina	
VOCAL	Mtro. Luis Roberto Guanes García	
SECRETARIO	L.A. Juan Silva Hernández	
1er. SUPLENTE	L.A.E. Guillermo Acevedo Arcos	
2do. SUPLENTE	Mtra. María Esther Monroy Baldí	

NOTA: los sinodales suplentes están obligados a presentarse el día y hora del Examen Profesional (art. 127).

Agradecimientos

Agradezco a Dios su luz, su bendición y fortaleza y por haberme permitido realizar este trabajo de Tesis y brindarme claridad para enfocarme en mis metas, agradezco a mi Familia por todo su apoyo y que con su presencia siempre están dispuestos a ayudarme y agradezco en especial a mi Mamá María Elena Ortega Hernández por todo su cariño, amor y apoyo, agradezco a mi Asesor por toda su ayuda y enseñarme lo necesario para poder cumplir este importante objetivo, agradezco al Jurado por darme la oportunidad para presentar este trabajo único en mi vida, le agradezco a la Universidad Nacional Autónoma de México por todo lo que me ha dado, su conocimiento, su intelecto, su prestigio, su orgullo, su respeto y su cultura y por ultimo quiero agradecerme a mí mismo por mantenerme constante, fuerte e íntegro que a pesar de las adversidades siempre logro superarme, gracias a todos una vez más por hacer posible este logro en mi vida.

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	1
ANTECEDENTES	2
CAPÍTULO 1 METODOLOGÍA	4
1.1 OBJETIVO DE INVESTIGACIÓN	4
1.2 DELIMITACIÓN	4
1.3 JUSTIFICACIÓN.....	5
1.4 HIPÓTESIS	5
1.5 TIPO DE METODOLOGÍA.....	5
CAPÍTULO 2 MARCO TEÓRICO	6
2.1 DEFINICIONES DEL PROCESO ADMINISTRATIVO EN BASE A HENRI FAYOL Y AGUSTIN REYES PONCE.....	7
2.2 TEORÍA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS Y ORIGEN	7
2.3 LA IMPORTANCIA DE LA ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS EN LA REESTRUCTURACIÓN	8
2.4 LA RELACIÓN ENTRE LA REESTRUCTURACIÓN Y LA TEORÍA DEL DISEÑO ORGANIZACIONAL	8
2.5 EL USO DEL DOWNSIZING	10
2.6 RECONOCIDOS ORÍGENES DE LA MERCADOTECNIA.....	11
2.7 LA NECESIDAD DE UN NUEVO LOGOTIPO	12
2.8 LA PUBLICIDAD COMO APOYO DE LA MERCADOTECNIA	12
2.9 PERSPECTIVA EMPRESARIAL CONTEMPORÁNEA PARA LAS ORGANIZACIONES DEL PRESENTE TIEMPO	13
CAPÍTULO 3 MARCO REFERENCIAL DE LA HISTORIA DE LA EMPRESA CON OBJETO DE REESTRUCTURACIÓN	13
3.1 INICIO DE LA EMPRESA	14
3.2 EL MERCADO OBJETIVO.....	14
3.3 DESARROLLO EMPRESARIAL BASADO EN NUEVAS ACTIVIDADES	15
3.4 SURGIMIENTO DE PROBLEMAS EN EL INTERIOR Y EXTERIOR DE LA EMPRESA.....	15
3.5 ORGANIGRAMA DE TEYSE	16
3.6 OBJETO DE REESTRUCTURACIÓN.....	16
CAPÍTULO 4 RESULTADOS DE LOS CAMBIOS DE REESTRUCTURACIÓN DE LA EMPRESA	17
4.1 DESARROLLO ORGANIZACIONAL Y RIGHTSIZING PARA TEYSE	22
4.1.1 Características y configuración organizacional	22

4.1.1.1	Centro técnico.....	22
4.1.1.2	Soporte técnico.....	22
4.1.1.3	Soporte administrativo.....	23
4.1.1.4	Dirección.....	23
4.1.2	Dimensiones estructurales y contextuales del diseño organizacional.....	23
4.1.3	Representación y comparación de la anterior empresa TEYSE a la nueva estructura empresarial en base a las dimensiones estructurales y contextuales del diseño organizacional.....	24
4.1.4	Comparativo de dimensiones estructurales.....	25
4.1.4.1	Formalización.....	25
4.1.4.2	La especialización.....	25
4.1.4.3	La jerarquía de autoridad representada en un organigrama empresarial.....	26
4.1.4.4	La centralización.....	28
4.1.4.5	El profesionalismo.....	28
4.1.4.6	Las razones del personal.....	29
4.1.5	Comparativo de dimensiones contextuales.....	30
4.1.5.1	El tamaño.....	31
4.1.5.2	La tecnología organizacional.....	31
4.1.5.3	El entorno.....	32
4.1.5.4	Las metas y estrategias.....	33
4.1.5.5	La cultura organizacional.....	33
4.1.6	Implementación de rightsizing.....	34
4.2	REDISEÑO DE NOMBRE COMERCIAL, LOGOTIPO Y BRANDING DE TEYSE.....	35
4.2.1	Elección de nombre comercial.....	35
4.2.2	Propósito del logotipo.....	36
4.2.3	Tipos de logotipos.....	37
4.2.3.1	Diseño de logotipos gráficos.....	37
4.2.3.2	Diseño de logotipos lineales.....	37
4.2.3.3	Diseño de logotipos abstractos.....	38
4.2.3.4	Diseño de logotipos gestuales.....	38
4.2.3.5	Diseño de logotipos tipográfico.....	39
4.2.4	Conceptos básicos de rediseño de logotipo.....	40
4.2.5	Razones para rediseñar el logotipo.....	40
4.2.5.1	Modernización del logotipo.....	40
4.2.5.2	Reubicación de la imagen.....	41
4.2.5.3	Continuación del crecimiento con respecto al logotipo.....	41
4.2.5.4	Cambio de logotipo ante el cambio de la empresa.....	42
4.2.6	Composición del nuevo diseño de logotipo.....	42
4.2.7	Branding.....	46
4.2.8	Como se crea la marca por medio del branding.....	47

4.2.8.1	Naming	47
4.2.8.2	Identidad corporativa	47
4.2.8.3	Posicionamiento.....	48
4.2.8.4	Lealtad de la marca.....	48
4.2.8.5	Estructura de la marca	48
4.2.9	Comprensión del branding	48
4.3	APLICACIÓN DEL PROCESO ADMINISTRATIVO Y ADMINISTRACIÓN DE CONTINGENCIAS A META ELEVADORES.....	49
4.3.1	Proceso administrativo.....	49
4.3.1.1	Planeación.....	49
4.3.1.2	Organización	49
4.3.1.3	Dirección.....	49
4.3.1.4	Control.....	50
4.3.2	Etapas de la planeación.....	50
4.3.2.1	Propósitos.....	51
4.3.2.2	Misión de la empresa.....	51
4.3.2.3	Visión de la empresa.....	51
4.3.2.4	Objetivos.....	51
4.3.2.5	Estrategias	52
4.3.2.6	Políticas.....	53
4.3.2.7	Programas.....	53
4.3.2.8	Presupuestos.....	54
4.3.2.9	Procedimientos	54
4.3.3	Etapas de la organización	55
4.3.4	División del trabajo	55
4.3.4.1	Jerarquización	55
4.3.4.2	Departamentalización.....	56
4.3.4.3	Descripción de funciones	56
4.3.5	Coordinación	57
4.3.6	Etapas de la dirección	57
4.3.6.1	Toma de decisiones	57
4.3.7	Etapas del control	60
4.3.7.1	Establecimiento de estándares	60
4.3.7.2	Metodología para diseñar estándares	60
4.3.7.3	Estándar de comprobación de componentes de un elevador de pasajeros con motorreductor y puertas automáticas.....	61
4.3.8	Medición de Resultados	63
4.3.8.1	Corrección.....	63
4.3.8.2	Retroalimentación	63
4.3.9	Administración de contingencias	64

4.3.9.1	La adaptación de la administración de contingencias dentro de la nueva organización reestructurada	64
4.3.9.2	Variables internas de META ELEVADORES	66
4.3.10	Diseño de proceso de administración de contingencias complementario.....	68
4.4	DISEÑO DE DOCUMENTOS Y MANUALES ADMINISTRATIVOS	69
4.4.1	Diseño de documentos administrativos	69
4.4.2	Estructura básica de documentos administrativos.....	69
4.4.3	Forma de redacción	70
4.4.4	Proceso de diseño y composición	71
4.4.5	Diseño de documentos administrativos para empleados y clientes.....	72
4.4.6	Uso de manuales administrativos	75
4.4.7	Definición de manuales administrativos.....	75
4.4.8	Objetivos de los manuales administrativos	76
4.5	DISEÑO DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS DE TIPO TÉCNICO PARA USO EXTERNO EN CAMPO DE TRABAJO	78
4.5.1	Importancia de los manuales de procedimientos	79
4.5.2	Elaboración de manuales de procedimientos	80
4.5.2.1	Portada	80
4.5.2.2	Contenido de hoja de índice del procedimiento.....	80
4.5.2.3	Contenido de los apartados del índice.....	80
4.5.2.4	Técnicas utilizadas	80
4.5.3	Revisión, aprobación, distribución, implantación y actualización	83
4.6	BÚSQUEDA Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES	83
4.6.1	Fuentes de búsqueda	84
4.6.2	Candidatos de proveedores.....	85
4.6.3	Determinar criterios de selección	85
4.6.4	Logística de proveedores.....	85
4.6.5	Selección de proveedores	86
4.7	MARKETING Y DISEÑO DE PUBLICIDAD	87
4.7.1	Concepto de marketing.....	87
4.7.2	Modelo de proceso de marketing.....	88
4.7.3	Conocimiento del mercado a operar y las necesidades del cliente	89
4.7.4	Preparación de programa de marketing integrados.....	91
4.7.5	Marketing de servicios	91
4.7.6	La Importancia de la calidad del servicio	92
4.7.7	Análisis de los competidores	92
4.7.8	Evaluación de los competidores	93
4.7.9	Publicidad.....	94
4.7.10	Tipo de audiencia y publicidad.....	94
4.7.11	Objetivos de la publicidad	94

4.7.12	Características de la publicidad	95
4.7.12.1	Cobertura de audiencia	95
4.7.12.2	Requisitos del mensaje	95
4.7.12.3	Costo de los medios.....	95
4.7.13	Selección de medios.....	95
4.7.14	Expectativas de publicidad	97
4.7.15	Visión de la mercadotecnia y publicidad	97
4.8	ADMINISTRACIÓN ESTRATÉGICA	98
4.8.1	Objetivos económicos y administrativos	98
4.8.2	Herramienta administrativa de análisis FODA	98
4.8.3	Estrategias para el aprovechamiento de oportunidades del análisis FODA	99
4.8.4	Estrategias para el alcance de los objetivos establecidos.....	100
4.9	DESARROLLO DE PROYECTOS INDUSTRIALES.....	101
4.9.1	Fase de anteproyecto y planeación.....	102
4.9.2	Requisición de materiales.....	103
4.9.3	Orden de requisitos necesarios solicitados al cliente para instalación de elevador para pasajeros.....	104
4.9.4	Requerimientos solicitados a la constructora	105
4.9.5	Requerimientos basados en la norma oficial Mexicana NOM053-SCFI- 2000.....	106
4.9.6	Planteamiento de proceso de instalación de elevador.....	106
4.9.7	Esquema técnico de composición de elementos principales de elevador de pasajeros instalado	107
4.10	MEJORAMIENTO Y GESTIÓN EN EL PROCESO DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO Y DIAGNÓSTICO DE AVERÍAS DE ELEVADORES PARA PASAJEROS	109
4.10.1	Diseño mejorado de proceso de mantenimiento preventivo a elevadores	109
4.10.2	Diseño de proceso mejorado de diagnóstico de averías	113
CONCLUSIONES		115
BIBLIOGRAFÍA		116
CIBERGRAFÍA		119

Introducción

En la edad antigua los investigadores admiten que 2.000 años A.C. los constructores de los grandes monumentos de la antigüedad, como la torre de Babel, las pirámides de Egipto, los grandes templos, etc., emplearon sistemas de elevación. Después de varios intentos para construcciones desde la edad antigua a la edad contemporánea, para el año 1830 se pone en servicio el primer ascensor accionado por una máquina en Derby (Inglaterra) por parte de la empresa internacional schindler¹ y conforme va transcurriendo el tiempo diversas empresas diseñan tecnología en áreas del transporte vertical cada vez más complejos en su ámbito utilizando las novedades y avances en electrónica y mecánica inclusive uso de software hasta alcanzar una gran cantidad de elevadores para diversos propósitos como montacargas y escaleras eléctricas instalados en todo el mundo que al ser sistemas de transporte verticales que están integrados y construidos por una numerosa cantidad de dispositivos y elementos eléctricos y mecánicos requieren un cuidado especial así como atención especializada para su buen funcionamiento, mantenimiento, reparación, instalación u otra intervención física, estas atenciones centralizadas en las partes mecánicas, eléctricas y hasta programables por software necesitan de empresas dedicadas específicamente a tratar estos sistemas electromecánicos complejos y que a vez estas empresas requieren tener los recursos materiales y humanos, capacidades, conocimientos, información y buen desempeño entre otros aspectos incluyendo los administrativos para satisfacer la demanda del mercado de dichos transportes verticales, cuando la empresa que atiende estos sistemas electromecánicos no cuenta con la capacidad coherente de atender la demanda de trabajo es el momento en donde se requiere una intervención en todos los niveles que sea necesario para corregir los problemas de desempeño o de otra índole y que la empresa pueda emprender su trayectoria funcionalmente como una organización bien estructurada y competitiva. En este trabajo de tesis es elaborado una propuesta de modelo de reestructuración empresarial para una empresa dedicada

¹ Manual de transporte vertical 8° edición Schindler, 2016.

a los servicios de mantenimiento y reparación de elevadores que ha venido presentando tanto problemas administrativos como técnicos que provocan una deficiente atención a los clientes captados debido a los bajos resultados de los trabajos que realiza, el modelo de reestructuración plantea el realizar los cambios debidos en las áreas más afectadas de la empresa, en este caso empezando con la utilización del rightsizing que le da el tamaño adecuado a lo que sería la nueva empresa unido al diseño organizacional, después empleado el cambio de nombre y logotipo para dar a la nueva organización una nueva identidad, para luego tratar temas más profundos que incluyen el proceso administrativo y administración de contingencias, diseño de los documentos y manuales, selección de proveedores, marketing y las estrategias para el logro de los objetivos. En este modelo se plantea el alcance de los puntos necesarios que debe cumplir una empresa dedicada al sector de elevadores y equipos de trasportes verticales y proporciona una idea o panorama de las condiciones internas y las condiciones del exterior que afectan a la empresa inclusive es tomando en cuenta con cierto grado de detalle algunos procesos técnicos que la empresa debe emplear como estrategia planeada para generar más ingresos.

El modelo de reestructuración funge como una herramienta administrativa para seguir el proceso de reestructuración y desarrollo empresarial abarcando los temas fundamentales que exige la empresa que presenta problemas siendo de esta manera un modelo con un grado de personalización pero que inclusive sirve de referencia para alguna otra organización que requiera de los temas incluidos.

Antecedentes

Caso thyssenkrupp: desde que tomó el timón hace cinco años, el presidente ejecutivo Heinrich Hiesinger ha trabajado arduamente para reestructurar el gigante de la siderurgia, una empresa que ha armado a las tropas alemanas durante más de 150 años. ThyssenKrupp contrató en 2011 los servicios de Hiesinger, un ejecutivo que había pasado dos décadas en el conglomerado industrial Siemens AG, y le encargó hacer una limpieza. La empresa estaba plagada de escándalos

de corrupción, divisiones internas e ineficiencia, mientras perdía dinero a raudales en medio de un bajón global de la siderurgia y pagaba el precio de una inoportuna expansión en América. Su división de ascensores y escaleras mecánicas lidera el segmento a nivel mundial.

Hiesinger ha buscado sinergias entre las distintas áreas de negocios al centralizar controles y operar como un grupo integrado, en lugar de una serie de negocios dispares, como antes. También ha tratado de reformar una cultura corporativa que desalentaba las denuncias de casos de corrupción y gestión incompetente.

Cuando Hiesinger asumió las riendas, abundaban las acusaciones de que algunos ejecutivos habían ofrecido sobornos para obtener contratos. "¿Cómo pudo pasar que nuestra compañía se metiera en un atolladero y nadie levantara la mano ni lo corrigiera antes?", dijo el ejecutivo. "Queríamos formar una organización donde la jerarquía se reduce en forma importante, de tal manera que la verdad tenga una oportunidad de ascender desde abajo hacia la cúpula".

En el centro de esa transformación está la inversión en el negocio de ascensores, que ahora disputa el mercado estadounidense palmo a palmo con el líder mundial, Otis Elevator, una filial de United Technologies Corp².

Segundo caso: Planeamiento Estratégico En La Empresa Ascensores Schindler S.A.. El problema a investigar, toda empresa de servicio que se desarrolla, debe considerar se mejoren sus procesos de atención a su demanda de sus clientes, esto permitirá obtener servicios de calidad que es lo que busca el cliente, es así que logren una atención eficiente del servicio por efecto del personal de mantenimiento, capital y gestión, conlleva a incrementos en nuevos clientes y contribuye al cumplimiento de sus planes y objetivos.

La empresa de ascensores Schindler se halla inmersa en un proceso continuo de crecimiento en cuanto a la demanda de los clientes por una atención a tiempo.

² <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/caso-thyssenkrupp-asi-se-rescata-a-un-gigante-en-problemas/OOD64FQJOVFEZIMYQMWWYVATHC4/story/>

La empresa se ha expandido tanto en sus ventas como en su capacidad de brindar servicio, por lo tanto es razonable que la organización necesite de un mejoramiento y reorganización de sus áreas de procesos administrativos y logísticos, para que la empresa no se estanque en su desarrollo.

La falta de reorganizaciones claramente definidas ocasiona que la empresa sea menos eficiente en cuanto al servicio de calidad al cliente y se enfrente a problemas que afectan a su normal crecimiento. Provocando deficiencia en las áreas: administrativas, financiera, de operaciones y ventas lo cual disminuye su rentabilidad³.

Capítulo 1 Metodología

Es necesario antes de pasar de la idea al planteamiento formular el problema específico en términos concretos, explícitos y de manera que sea susceptible de ser investigado por procedimientos científicos⁴.

1.1 Objetivo de Investigación

Realizar un modelo de reestructuración empresarial que comprenda diseños, procesos laborales administrativos internos y técnicos externos para una empresa de servicios de mantenimiento y reparación de elevadores que son equipos de transporte vertical con el propósito de prospectar su posible funcionalidad y efectividad.

1.2 Delimitación

Como afectaría administrativamente y en procesos técnicos generales la aplicación de los cambios del modelo propuesto de reestructuración en la empresa TEYSE dedicada al servicio de mantenimiento y reparación de elevadores que

³ Planeamiento Estratégico En La Empresa Ascensores Schindler S.A. 2012.

⁴ Metodología de la investigación, México, McGrawHill 1997

presenta problemas administrativos y déficit de desempeño laboral dentro del periodo 2014-2019 en ubicación de la ciudad de México.

1.3 Justificación

Tener un estudio teórico sustentado que sirva de información para la toma de decisiones de la dirección de la empresa TEYSE dedicada al servicio de mantenimiento a elevadores y que a su vez sea útil para consultar y aplicar nuevos cambios ligados a sus necesidades específicas. Para conocer y comprender la posible factibilidad y viabilidad del conjunto de factores a investigar del modelo propuesto en el entendido de poderlos llevar a cabo para la corrección y mejoramiento de la condición de la empresa TEYSE y aumentar la calidad de sus servicios hacia sus clientes dentro de la industria de transportes verticales.

1.4 Hipótesis

La implementación de la propuesta de modelo de reestructuración consistiría en transformar a la empresa TEYSE en una nueva empresa óptima y desarrollada por medio de una nueva configuración organizacional de rightsizing, procesos administrativos y técnicos y cambios diversos para operar en la industria de servicios y productos de elevadores y equipos de transporte vertical en general.

1.5 Tipo de Metodología

La metodología de la tesis contempla la investigación que es del tipo descriptivo, correlacional y termina como explicativo tomando en cuenta el desarrollo del estudio desde una perspectiva administrativa organizacional, el diseño experimental es de la clase cuasiexperimental y los métodos de recolección de datos utilizados son el análisis documental y bibliográfico, búsqueda por internet, observación y análisis de base de datos.

Capítulo 2 Marco teórico

Como referencia preliminar del estudio presente se menciona como principio el origen y fundamento de la administración moderna contemporánea que es infundida y aplicada a nuestros tiempos de trabajo, fundada y redactada en principios históricos por los autores Frederick Wislow Taylor y Henri Fayol quienes fueron sus fundadores y que ayudaron a desarrollar la administración como ciencia social que se ha tomado de base y sustento dentro de los temas de este estudio, para empezar se hace referencia a Taylor que en su tipo de estudio abarca el planteamiento de ciencia en relación a la cronometría de los tiempos y movimientos de los trabajadores estudiando el rendimiento en cada operación para mejorar la combinación de esfuerzo y remuneración, esto sucede por un análisis minucioso que Taylor hace para estudiar cada función de trabajo y subdividiéndola en partes hasta lograr el tiempo y método exacto para eficientar cada operación en base también con el operario adecuado, que en otras palabras se refiere a la administración científica, exponiendo que la eficiencia lo es todo en objeto de las decisiones y el diseño del trabajo que debe basarse en el estudio preciso científico de las situaciones individuales y basados en estos principios los directivos empezaron a desarrollar procesos estandarizados y precisos para llevar a cabo cada tarea también en relación a la planeación cuidadosa del trabajo, por un lado diferente el autor Henri Fayol fue un constituyente de la corriente de administración anatómica con visión estructural de arriba hacia abajo donde se parte de un jefe centralizado y anatómicamente se parten en divisiones los órganos que integran la empresa con su relevancia en la fisiología de cada división y función como los son la función técnica, comercial, contable y administrativa sumado a más funciones, sobre los conceptos de capacidad principal de los operarios se tendrá que medir de acuerdo a la jerarquía y tamaño de la empresa mientras la capacidad principal de los altos jefes es la capacidad administrativa, en ambos casos se observa y estudia que los dos autores toman como fundamentos la planeación, organización, dirección y control con algunas variaciones como la coordinación y ejecución, la mención de estos dos autores es

de relevancia dentro de la administración de cualquier organización y tiene el objetivo para dar base teórica a la reestructuración de la empresa de este estudio.

2.1 Definiciones del proceso administrativo en base a Henri Fayol y Agustín Reyes Ponce

Por consiguiente en base a la teoría de Henri Fayol⁵ viene la aplicación del proceso administrativo que lo dicta como el acto de planear, organizar, dirigir, coordinar, y controlar en donde planear es visualizar el futuro y trazar el programa de acción, organizar es construir el doble organismo material y social de la empresa, coordinar referido a unir, armonizar todos los actos y todos los esfuerzos colectivos y controlar es verificar que todo ocurra de acuerdo con las reglas establecidas y las órdenes impartidas. En cambio el autor mexicano Agustín Reyes Ponce⁶ profesor de ciencias administrativas el cual se le considera el autor más importante sobre administración en México, en donde sus obras como Administración de Empresas o Administración por Objetivos expone a la administración como un conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia y su proceso administrativo lo interpreta como: previsión, planeación, organización, integración, dirección y el control aunque en la más reciente forma de administración contemporánea el proceso se ha simplificado a planeación, organización, dirección y control, este proceso se lleva a cabo indiscutible y obligatoriamente en todas las organización lucrativas, no lucrativas, burocráticas o no burocráticas pudiendo ser de forma consciente o inconsciente ya que es fundamental para el planteamiento y puesta en marcha de sus actividades.

2.2 Teoría de la administración de contingencias y origen

La teoría de la administración de contingencias surge a partir de una serie de investigaciones llevadas a cabo en los Estados Unidos y en Inglaterra en los años 50's a diversas empresas buscando modelos de estructuras organizacionales más

⁵ Administración de empresas, Ed. Limusa Noriega, A. Agustín Reyes Ponce, 1981.

⁶ Orígenes y Perspectivas de la Administración, Ed. Trillas, A. Adalberto Rios Szalay, Andrés Paniagua Aduna, 1981.

eficaces. Asimismo, porque los investigadores llegan a la conclusión que los diversos enfoques o teorías no tenían respuestas para todas las situaciones, no eran completas del todo, eran incapaces de ayudar a las empresas a ser más eficientes. De entre los investigadores Tom Burns y G. M. Stalker plasman en su obra *The Management of Innovation* la relación entre las prácticas administrativas y el ambiente externo, llegando a clasificar dos tipos de empresas: las mecanicistas y las orgánicas. Las primeras burocráticas cerradas para ambientes estables y las segundas flexibles abiertas para ambientes inestables.

En principal instancia como mención del origen de la teoría de contingencias están los padres originarios e investigadores Paul R. Lawrence y Jay W. Lorsch que en sus obras y por medio de estudios a diversas empresas con base en organización-ambiente llegan a la conclusión que no hay una sola manera de organizar, que las organizaciones deben adecuarse a las situaciones ambientales⁷.

2.3 La importancia de la administración de contingencias en la reestructuración

Con relación a las condiciones y estructura de la empresa en base a la administración de contingencias es imprescindible la mención de los fundamentos sobre la reestructuración de una organización o empresa de fines lucrativos, la reestructuración consiste en un proceso de estudio de las perspectivas que tiene la organización, basado en la comparación constante entre la estructura organizacional y los objetivos fijados. Implica analizar en qué grado la estructura actual contribuye al logro de los objetivos, para introducir los cambios necesarios en todos los niveles organizacionales cuando los resultados no son los esperados.

2.4 La relación entre la reestructuración y la teoría del diseño organizacional

La reestructuración en relación a otros elementos empresariales se orienta a modificar las relaciones jerárquicas, los niveles organizacionales, la delegación de

⁷ Doc. PDF, escuela-situacional-o-contingencial-de-la-administracion, 2017.

autoridad y los sistemas de comunicación existentes en la empresa y va ligada a la teoría de las organizaciones que es incluida porque está basada en estudios sistemáticos que los académicos han llevado a cabo acerca de las organizaciones y el diseño de la teoría organizacional y además en la forma en que esta teoría puede ayudar a las personas a administrar una organización en un mundo que cambia con rapidez. Para proseguir entendamos que una organización es una entidad social que está dirigida por una meta y diseñada con un sistema de actividades deliberadamente coordinadas y que está estructurada por la vinculación a un entorno, según la teoría del diseño organizacional en donde se menciona que la clave de una organización no es un edificio donde reside o las políticas de trabajo sino los recursos humanos que la componen ya que dentro del personal los directivos estructuran y coordinan con la intención de que los recursos ayuden a conseguir los objetivos establecidos.

En los tipos de organizaciones nos encontramos con multinacionales, grandes, medianas, pequeñas y micro empresas que están dedicadas a brindar algún servicio o a vender algún producto y en una manera estas organizaciones son importantes porque nos suplen de los productos y servicios que usamos día a día o a nivel internacional lo son como ejemplo las constructoras de barcos, aviones, las empresas que brindan servicios como bancos o buscadores de internet que son indispensables para la vida cotidiana.

El rediseño de las estructuras organizacionales para fomentar el desarrollo empresarial y de las prácticas gerenciales tiene como uno de muchos objetivos contribuir a incrementar la capacidad de respuesta laboral al crear un motor para la innovación, a través de estas prácticas se crea valor para los dueños, clientes y empleados. Los gerentes tienen que analizar que partes de las operaciones crean este valor y cuáles no porque una compañía puede ser rentable solo cuando el valor que crea es mayor que el costo de los recursos, en otro aspecto el rediseño va en conjunto a los cambios que planea la diversidad del mundo laboral de la actualidad y a los problemas resientes que competen a la ética y responsabilidad social, así como encontrar formas efectivas de motivar a los empleados para que

trabajen en conjunto para alcanzar las metas organizacionales, esto es parte de la comprensión de la teoría organizacional que permite a los gerentes diseñar las organizaciones para un funcionamiento más efectivo y que es tema principal de esta redacción de tesis.

En la actualidad casi todas las organizaciones funcionan en entornos con alta incertidumbre. Así estamos inmersos en un periodo de transición importante en el cual los conceptos de teoría y diseño organizacional están cambiando tan radicalmente como sucedió en la revolución industrial.

2.5 El uso del downsizing

En sentido del downsizing que se aplica a la sistematización de la organización se define como la reducción de la planta del personal de la empresa, cuyo objetivo es decrecer el tamaño hasta un estado óptimo de la misma y analizar nuevos y mejores mecanismos de trabajo, adecuar tiempos, mejorar la competitividad e incluso repensar la organización. Para este caso se maneja del tipo proactivo donde el proceso se realiza con la anticipación y preparación para eventuales cambios en el entorno, lo que posibilita resultados y efectos más rápidamente y requiere de criterios estratégicos basados en la idea de repensar la empresa. Su surgimiento es debido a una necesidad de solucionar el exceso de burocracia existente en muchas organizaciones, lo que, además de la morosidad, dificultaba la tomada de decisiones y la adaptación a las nuevas realidades ambientales.

De hecho, muchas organizaciones adoptan con razonable suceso los conceptos y las técnicas proporcionadas por la teoría de la Burocracia pero, con el aumento de los niveles de competitividad y de la turbulencia ambiental, es necesario repensar las estructuras y métodos de toma de decisiones como forma de incrementar la rapidez de respuesta y la capacidad de adaptación a las situaciones que se presentan.

Con la anterior descripción del concepto del downsizing forma la idea de concebir una organización efectiva y con mejor desempeño sintetizando sus partes más

importantes y después viendo los riesgos de disminución de personal y departamentos, en los 90's grandes empresas se dieron cuenta de lo anterior y así concedieron la idea de disminuir a incrementar en un tamaño correcto la organización. El resultado es una evolución que nos lleva al Rightsizing, que busca mejorar y corregir los errores del downsizing, en contexto esta práctica del Rightsizing es la que se lleva a cabo dentro del modelo de reestructuración y fue concebida en orden de seleccionar el orden de incremento correcto de una organización o empresa.

2.6 Reconocidos orígenes de la mercadotecnia

Como parte de la estructura empresarial de este estudio cabe mencionar a la mercadotecnia que tiene un auge particular a partir de la década de 1950 en donde se centró en la toma de decisiones dirigida a satisfacer al cliente dentro de un mercado meta. De aquí se desprendía la necesidad de tomar decisiones óptimas basadas en la Mezcla de Mercadotecnia que también se conoce como las cuatro "P". La teoría de mercadotecnia más aceptada de esta etapa es la de Phillip Kotler la cual ha pasado por dos etapas constituidas en el microambiente y macroambiente.

Desde sus orígenes la mercadotecnia ha considerado sus funciones como creadoras de valor. Ya desde las primeras teorías de mercadotecnia, se afirmaba que las tareas de llevar el bien final del productor al consumidor eran importantes fuentes de valor, tanto para los consumidores como para los productores.

Posteriormente, con la introducción de la mezcla de mercadotecnia, la creación de valor se basó en las cuatro "P". Bajo esta perspectiva, la mercadotecnia produce valor a través de un proceso de planeación y ejecución de la creación, establecimiento de precios, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para facilitar el intercambio con el que satisfacen los objetivos individuales y organizacionales.

En los últimos años, la mezcla de mercadotecnia ha sufrido muchas críticas que han conducido a varios autores a sugerir una serie de paradigmas. Las nuevas teorías de mercadotecnia se han desarrollado bajo un esquema que considera a los servicios como lo fundamental de la función de mercadotecnia.

2.7 La necesidad de un nuevo logotipo

En respecto al logotipo que usa una empresa se define para empezar que es generalmente un símbolo icónico diseñado para representar a la empresa en sí, una organización, un producto, un servicio y en ocasiones, determinados lugares. De este modo, solamente algunos de los miles de signos a los que la gente se ve expuesta se reconocen sin un nombre. El creciente número de logos con los que nos enfrentamos diariamente reduce la efectividad de cada uno. La tendencia en los últimos años es a confiar más fuertemente en los sistemas en los cuales el logo es acompañado del nombre de la empresa, o en los que el nombre de la empresa es propiamente el logo (logotipo).

El inconveniente de depender únicamente de un logotipo es que los logos con contenido textual se limitan a un solo idioma, y pueden retrasar gravemente la efectividad y la usabilidad de la marca en un mercado global y multi-cultural. Es preciso recordar que ante todo un buen diseño debe resolver problemas por ello asegurar de entender el propósito del logotipo y donde será usado.

2.8 La publicidad como apoyo de la mercadotecnia

En relación directa con el diseño del logotipo de la nueva empresa se emplea la publicidad que desde un tiempo en 1885 cuando la publicidad tal y como hoy la conocemos era sólo un embrión, Thomas Smith, un exitoso empresario londinense, escribió una guía titulada *Successful Advertising* en la que sentó las bases de la denominada teoría de la frecuencia en la publicidad. Aunque han pasado 126 años desde la formulación de esta teoría, sus principios pueden ser extrapolables a la publicidad actual: la primera vez que una persona mira un

anuncio, no lo ve, la segunda vez, no lo percibe y la tercera vez, es consciente de su existencia.

Como elemento clave para el uso eficaz de diversos esfuerzos de mercadotecnia integrada en la reestructuración, los cuales en conjunto formaran un frente competitivo, la publicidad y promoción son el eslabón final de la cadena. Un nuevo concepto de venta o producto con una distribución difícilmente se venderá si no cuenta con la difusión requerida. Asimismo, una campaña de publicidad no será exitosa si el producto, el precio o distribución son inadecuados.

Muchas personas tienden a confundir la mercadotecnia con la publicidad, lo cual es un error. Hablar de publicidad es un sinónimo de comunicación de ideas, argumentos de ventas ya sea en lo individual o en lo integral, desde un mensaje transmitido por vendedor a un cliente de persona a persona, hasta un anuncio.

2.9 Perspectiva empresarial contemporánea para las organizaciones del presente tiempo

En la perspectiva empresarial las condiciones de las organizaciones, la turbulencia y complejidad han reemplazado la estabilidad y posibilidad de previsión como los rasgos que definen a las organizaciones contemporáneas. Entre algunos de los desafíos específicos que los directivos y las organizaciones enfrentan se encuentra: afrontar la globalización, tener ventajas competitivas eficaces, mantener estándares éticos y responsablemente sociales, lograr una respuesta rápida ante los cambios, las crisis organizacionales o nuevas expectativas de los clientes, cambiar a un ámbito de trabajo basado en la tecnología y apoyar la diversidad.

Capítulo 3 Marco Referencial de la Historia de la empresa con objeto de reestructuración

La empresa con necesidad de reestructuración usaba el nombre comercial de TEYSE el cual es un acrónimo que significa Técnicos en elevadores y servicios

electrónicos, su inicio de operaciones fue en el año 2004 en la ciudad de México DF fundada por un técnico ex empleado que trabajo en las áreas de mantenimiento, instalación y reparaciones de las empresas internacionales Mitsubishi, Otis Y Schindler dedicadas a los servicios de elevadores y equipos de trasportes verticales.

3.1 Inicio de la empresa

Con los conocimientos y experiencia obtenidos del técnico ex empleado se formó la empresa TEYSE y junto a un socio empezó la carrera empresarial de dicha empresa, los servicios en un inicio constaron principalmente de mantenimiento a elevadores de pasajeros de tecnología obsoleta análoga compuesta por relevadores conocidos por tecnología Relematic, no se intervino en los demás equipos de transporte vertical los cuales son: apila-autos, montacargas, monta autos, montaplatos, elevadores para hospitales, etc. Como segundo servicio la empresa se enfocó en reparaciones en las áreas técnicas de electricidad y electrónica básica a estos modelos de elevadores obsoletos, con el paso del tiempo el servicio de reparaciones abarco áreas técnicas más importantes que se relacionaban con ajustes mecánicos como el freno de máquina, cambio de botones, instalaciones de piezas con mayor complejidad y diagnóstico de fallas un poco más avanzadas en términos de pruebas y análisis.

3.2 El mercado objetivo

El mercado objetivo estaba centrado en elevadores de pasajeros principalmente de marca schindler ya que se contó con más accesibilidad de información técnica para diagnósticos y reparaciones como manuales y diagramas eléctricos. Con el paso del tiempo se fue ampliando una variedad de equipos de elevación vertical instalados en la ciudad los cuales se atendieron para brindarles mantenimiento y reparación y que comprendían las marcas de Mitsubishi, Otis y marcas europeas pero siempre trabajando con modelos obsoletos de tecnología análoga.

3.3 Desarrollo empresarial basado en nuevas actividades

Por razón de las necesidades de los usuarios que tienen a disposición elevadores se empezó a llevar a cabo trabajos que exigían mayor demanda en tiempo, recursos materiales y conocimientos, como ejemplo el reemplazo de cables de tracción y reparaciones en áreas funcionales en componentes electrónicos básicos, que con esto se logró tener más experiencia y confianza para atender las necesidades de un mercado objetivo amplio y creciente.

El negocio tuvo un crecimiento y fuerza moderada que se reflejó en términos de remuneración monetaria y una cartera de clientes al tener una atención muy personalizada y accesibilidad al igual que con el precio, estas fueron ventajas contra la competencia que en momentos llegaba a tener precios de venta muy excedidos y procesos tardíos y burocráticos lo que permitió a TEYSE una expansión regular en el mercado en los servicios de mantenimiento y reparaciones.

3.4 Surgimiento de problemas en el interior y exterior de la empresa

Hacia el año 2005 el tipo de clientes con elevadores basados en diferentes tecnologías más modernas en el sector de equipos de transporte vertical creció y avanzó con lo que empezaron a atender a estos elevadores de nueva tecnología de controles digitales y comandos programables que usan software y que sin la información y capacitación adecuada así como la falta de refacciones provocó muchas fallas que fueron reflejadas en la pérdida de oportunidades de crecimiento en la cartera de clientes, fue como paso que el desarrollo y crecimiento decayó hasta un estado de estancamiento, además de lo anterior siempre hubo la carencia generalizada de refacciones adecuadas e información técnica de los equipos de transporte vertical a trabajar y de falta de proveedores formales que sumado a malas decisiones de negocio, insolvencia financiera, falta de recursos técnicos y el deficiente servicio proporcionado causaron en total el decaimiento de TEYSE. Los factores anteriores del negocio forzó a pensar y planificar una reestructuración empresarial para incluir una serie de cambios como son cambio

de nombre comercial y demás elementos administrativos y técnicos necesarios e importantes, con el propósito de corregir los errores y mejorar las condiciones laborales en términos de eficacia y eficiencia para los trabajos de campo, organización, metodologías, procesos de trabajo así como en la competitividad y presencia en el mercado.

3.5 Organigrama de TEYSE

El organigrama que con anterioridad representaba la empresa TEYSE se representa en la ilustración núm. 3.1 de la siguiente manera:

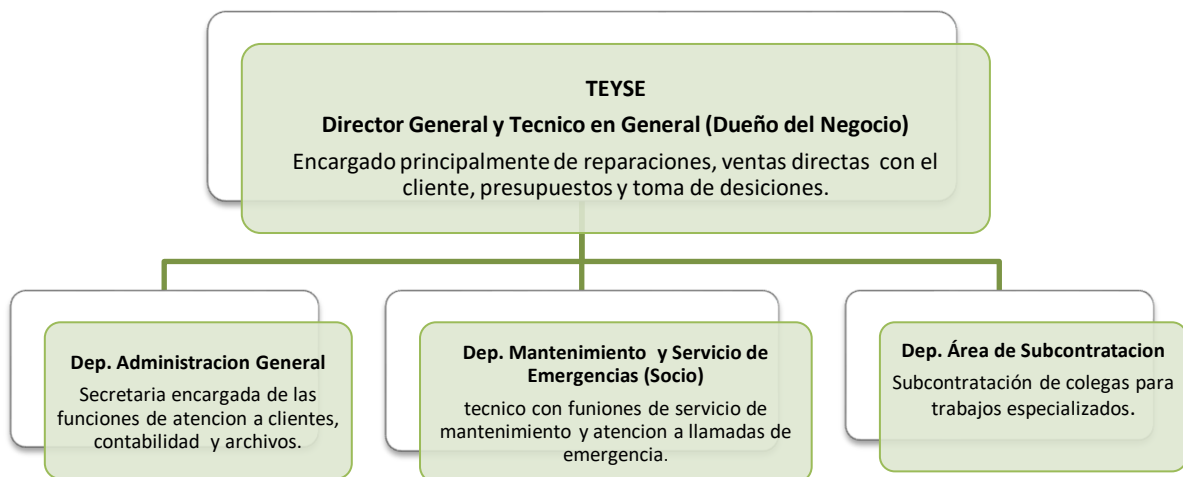


Ilustración 3.1

3.6 Objeto de reestructuración

El objetivo de la reestructuración concretamente es llevar a cabo una serie de cambios tangibles cualitativos y cuantitativos que tienen el propósito de mostrar correcciones y mejorías en los aspectos de eficacia, eficiencia, sustentabilidad, procesos de trabajo que aumenten el desempeño, administración adecuada a los

procesos y resultados y mejoría en el ambiente laboral interno y externo y mayor competitividad dentro del mercado.

Para determinar correctamente la necesidad de la reestructuración se evalúa las condiciones que justifica y necesita TEYSE para llevar a cabo esta serie de cambios que conlleva la reestructuración.

Las necesidades que justifican la reestructuración son: falta de misión y visión, mal planteamiento del negocio, inadecuada estructura de la organización, carencia de un sistema de administración, informalidad en todos los procesos de trabajo que se llevan a cabo en los elevadores y equipos de transporte vertical, informalidad en procesos de trabajo administrativos, poca y mal canalizada publicidad, falta de preparación técnica, insuficiente información técnica, falta de proveedores formales, mala planeación en proyectos de trabajo, indisciplina, ineficiencia en la atención al cliente, poca rentabilidad, bajas ventas, ingresos bajos en las finanzas en general, falta de efectividad laboral en los nuevos retos del mercado, falta de una dirección, falta de políticas de trabajo, desconocimiento de las condiciones del mercado, poca competitividad y carencia de control en actividades generales.

Estas carencias, errores y necesidades dan inca pie para proponer y formular la reestructuración y desarrollo empresarial que para ello se debe estudiar la configuración organizacional y temas que abarcan más aspectos.

Capítulo 4 Resultados de los cambios de reestructuración de la empresa

Para presentar los resultados del presente estudio de tesis, el punto de partida comienza con la mención de los antecedentes de la empresa TEYSE con objeto de reestructuración la cual comenzo siendo una organización pequeña que inicio a laborar en el campo del servicio de mantenimiento y reparaciones principalmente a elevadores de obsoleta tecnología análoga, con el tiempo surgieron nuevas tecnologías en los transportes verticales y las necesidades del cliente aumentaron con lo cual TEYSE no pudo atender la demanda del mercado, es en ese que determina la necesidad de reestructuración empresarial.

En el modelo de reestructuración comenzando con en el desarrollo organizacional y rightsizing tenemos los resultados que muestran que fue implementada a la empresa departamentos con especialización y asignación de tareas específicas los cuales son: Dirección, Administración General, Supervisión de Campo, Dep. Mantenimiento, Dep. Fallas y Llamadas de Emergencia, Dep. Subcontratación Especializada, Dep. Instalación y Modernización, Dep. Contabilidad, Dep. Ventas y Presupuestos y Dep. Atención a Clientes que en total con logra tener 36 empleados. En esta parte consistente de un reformado organigrama la empresa reestructurada logra una nueva configuración estructural y organizacional basada en conocimientos administrativos haciendo que la nueva empresa tenga forma, capacidad y el tamaño correcto para trabajar formalmente y adecuadamente.

Siguiendo la reestructuración esta abarcado el diseño de nombre comercial y branding, con respecto a los conocimientos documentados el nombre comercial fue diseñado de forma exitosa teniendo el nombre de META ELEVADORES apoyado con el siguiente eslogan: calidad siempre en ascenso y el diseño del logotipo elegido que los tres componentes en conjunto representan las cualidades que funcionan para desarrollar el branding para la empresa reestructurada.

En el subtema Aplicación del proceso administrativo y administración de contingencias el proceso de administración que lleva la empresa reestructurada esta explicado para que funcione y trabaje con fluidez dentro de la empresa, este proceso describe que es la empresa con respecto a la visión, misión, objetivos, políticas, estándares, la planeación, organización, control y dirección además de propósito del objeto para que trabaja el cual es brindar los servicios de mantenimiento, reparaciones e instalaciones a elevadores y equipos de transporte vertical, describe él como hace frente a las contingencias por medio de Identificación del problema, análisis, desarrollo de plan y ejecución del plan y expone las variables internas y externas de la empresa así como elementos adicionales de diseño de estándares y características descriptivas de la empresa en términos administrativos.

Los siguientes resultados abarcan el desarrollo de elementos documentarios internos que necesita la empresa reestructurada para poder trabajar, estos son los formatos de documentos y manuales administrativos, estos documentos y manuales fueron plasmados y diseñados con los suficientes puntos clave en orden que funcionen para los propósitos que fueron diseñados los cuales incluyen los formatos estándar de trabajo y base de diseño para diversos tipos de documentos que usaran los empleados y los clientes, también el diseño de los manuales técnicos fue hecho para establecer los lineamientos técnicos por escrito que necesita el personal para capacitación y consulta.

Los resultados del subtema de búsqueda y selección de proveedores se centran en que la empresa reestructurada cuenta con los debidos proveedores en relación a las características que deben tener y que fueron seleccionados por un proceso que determina las cualidades de confiabilidad, viabilidad y logística, los proveedores seleccionados son: Hispanomexicana elevadores, DOPPLER, ASMX, EEM, Lift store, Elevator parts, Multilifts y Alibaba sector de elevadores.

La mercadotecnia y publicidad dan como resultado un estudio del mercado que la empresa reestructurada ataca y como actúa la empresa frente a este mercado que se encuentra en un ambiente cambiante y que entrega un panorama amplio que proporciona información para la toma de decisiones y que toma el entendimiento básico del mercado que comprende la oferta y demanda que en conjunto son todas las instalaciones con transporte vertical que incluyen elevadores, montacargas, montaplatos, rampas vehiculares, elevadores para discapacitados, etc. dentro del territorio nacional de México. En los resultados también están presentes el Sondeo de los competidores que son 116 empresas del mismo ramo industrial, este dato es útil para el reconocimiento que tiene la empresa en el mercado.

Los resultados de la publicidad muestran la elección de los medios de comunicación que son: página web, anuncios desplegados en buscadores y anuncio en sección amarilla, este grupo de medios publicitarios son una

herramienta imprescindible de la mercadotecnia utilizada para difusión y reconocimiento de la empresa frente a los clientes y el mercado en general.

Los puntos de la mercadotecnia tratada son elementos básicos de la empresa que requiere para seguir en la marcha actuando con información y conciencia además que trata de manera precisa el valor que se le debe otorgar al cliente siendo la clave importante de la estrategia de la mercadotecnia unida a la mezcla de las 4 “p” que aunque no se especifican con información detallada son implementadas en la empresa reestructurada.

Los resultados de la administración estratégica que son el conjunto de decisiones, acciones y alternativas tiene como primera instancia la aplicación de un análisis FODA del cual las debilidades son: el inicio en el posicionamiento en el mercado, falta de experiencia en el sector de instalaciones, bajo capital financiero, déficit de capital humano y ningún dominio en tecnología propia, en cuanto a las fortalezas se tienen las herramientas mecánicas y digitales nuevas, amplia información técnica, nueva imagen por dar a conocer, centralización en la logística en el mercado principal y diversidad de varios proveedores locales, en la sección de amenazas encontradas hay competencia mejor preparada y establecida en el mercado con mayores recursos, economía a la baja en los clientes, reformas gubernamentales, inflación en materiales y constante tecnologías emergentes. Derivado del análisis FODA la empresa contempla el descubrimiento y formulación de las estrategias pensadas para su aplicación en orden de alcanzar los objetivos planteados, las estrategias son: la estrategia de emprendimiento en nuevos nichos de mercado de instalaciones eléctricas para residencias u otros inmuebles, escaleras eléctricas y servicio de instalación de controles de acceso para puertas en trasportes verticales que se trabajan actualmente o lobby's, la estrategia de diseñar una app especializada para teléfonos móviles en la cual los clientes puedan seguir e informarse de todos los servicios que se les proporciona, la estrategia de desarrollo de tecnología propia de la empresa como proyecto a largo plazo, la estrategia de instalación de elevadores para pasajeros a costo bajo suministrados por el proveedor EEM el cual por medio de una alianza estratégica

brinda precio preferencial a la empresa, la estrategia de posición competitiva basada en el mejoramiento de la calidad del servicio proporcionado al cliente y la estrategia de dominio de tecnología suministrada por el proveedor EEM para tener expansión en el mercado, aumentar los ingresos y lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa.

Para el desarrollo de proyectos industriales que en relación al suministro de elevadores pre-ensamblados por el proveedor EEM los resultados se resumen a un ejemplo junto a una explicación del proceso de trabajo simplificado en orden y con las características más destacadas que debe conocer la empresa para la instalación de elevadores de pasajeros tomando como caso un elevador de siete niveles, este proceso objetivamente consiste en: fase de anteproyecto y planeación, requisición de materiales, orden de requisitos necesarios de instalación solicitados al cliente, cumplimiento de requerimientos solicitados a la constructora, cumplimiento de la norma NOM053-SCFI-2000, planteamiento para ejecución de instalación y entrega del producto al cliente con su debida documentación y aprobación, también está adjuntado un esquema con los principales elementos del elevador sumado a que este proceso está sustentado por los debidos conocimientos técnicos.

En los resultados del mejoramiento y gestión en el proceso de mantenimiento preventivo y diagnóstico de averías de elevadores para pasajeros engloban los procesos de trabajo diseñados y sustentados en el análisis de documentación de empresas internacionales y experiencia previa de TEYSE, el proceso de mantenimiento preventivo consta de diecisiete tareas para realizar repartidas en siete grupos que corresponden a una sección del elevador para pasajeros en concreto complementado con un formato llamado check list en donde se anotan las tareas realizadas. El resultado del mejoramiento de diagnóstico de averías de transportes verticales en general consta del diseño de un proceso que está acoplado para ser lo más útil y funcional, el proceso de diagnóstico en forma resumida contiene los siguientes pasos: comprobación de la situación en general,

comprobación física, revisión de corriente eléctrica, catalogar la avería, evaluación por medio de la información conocida y formulación de reparación viable.

4.1 Desarrollo organizacional y rightsazing para TEYSE

La teoría organizacional se toma por inicio porque es una forma de concebir a las organizaciones en su estudio. La teoría organizacional es una forma de ver y analizar con más precisión y mayor profundidad en las organizaciones donde se observan patrones y regularidades en el diseño y comportamiento. El desarrollo organizacional se define como aquellas actuaciones dentro de la organización destinadas a aumentar su eficacia. Según Warren Bennis, la teoría del desarrollo organizacional es una compleja estrategia que pretende cambiar las creencias, actitudes, valores y estructura de las organizaciones para que puedan adaptarse mejor a las nuevas tecnologías, mercados y desafíos.

4.1.1 Características y configuración organizacional

La configuración organizacional se encarga de tener presente y expuesto la forma en cómo está compuesta una organización de acuerdo a los módulos, departamentos o partes esenciales que la componen, las diferentes partes de la organización se dividen en cinco que a su vez pueden variar en cuanto al tamaño e importancia según el entorno organizacional, la tecnología y otros factores según sean las características de la organización.

4.1.1.1 Centro técnico

El centro técnico está integrado por las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Cumple la función de producción, en este caso de servicios.

4.1.1.2 Soporte técnico

La función de soporte técnico ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados encargados del soporte técnico, como los ingenieros y técnicos buscan en el entorno soluciones para los problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos, y es responsable de la creación de innovaciones al tiempo en que ayuda a la organización a cambiar y adaptarse.

4.1.1.3 Soporte administrativo

La función de soporte administrativo es responsable de que las operaciones marchen sin dificultades y del mantenimiento de la organización incluyendo el de sus elementos humanos y físicos, comprende las actividades de recursos humanos como el reclutamiento y la contratación del personal, el establecimiento de compensaciones, capacitación y desarrollo de los empleados.

4.1.1.4 Dirección

La dirección es un subsistema distinto, encargado de dirigir y coordinar las diferentes partes de la empresa. La dirección guía, establece estrategias, metas y políticas para la organización.

4.1.2 Dimensiones estructurales y contextuales del diseño organizacional

Entender a las organizaciones es observar las dimensiones y describir las características específicas del diseño organizacional. Estas dimensiones estructuran a las organizaciones de la misma manera en que las características físicas y de la personalidad describen a la gente.

Estas dimensiones se pueden dividir en dos tipos: estructural y contextual. Las dimensiones estructurales proporcionan las etiquetas para describir las características internas de una empresa. Crean una base para medir y comparar organizaciones. Las dimensiones contextuales describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas.

Estas dimensiones estructurales y contextuales mencionadas son representadas en el cuadro ilustración 4.1, aquí son interdependientes y proporcionan una base para la medición y el análisis de las características que no pueden ser vistas por el observador casual y revelan información importante acerca de una organización.



Ilustración 4.1

4.1.3 Representación y comparación de la anterior empresa TEYSE a la nueva estructura empresarial en base a las dimensiones estructurales y contextuales del diseño organizacional

Como se ha visto anteriormente las dimensiones estructurales y contextuales denotan un análisis y representación de una organización desde su interior hasta su exterior, para poder comprender estas dimensiones es observada la información que aportan en orden de estudiar y reestructurar una empresa. Cabe destacar que posteriormente en los siguientes subtemas se profundizara más en otras características de estructura como nombre comercial, logotipo, eslogan, proceso administrativo, diseño de documentos, investigación etc.

4.1.4 Comparativo de dimensiones estructurales

En base a las dimensiones estructurales se representara un comparativo entre lo que fue la anterior empresa TEYSE y lo que se proyecta a ser como una nueva empresa reestructurada.

4.1.4.1 Formalización

Con respecto a las características de las dimensiones estructurales tenemos la formalización que pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización como son: procedimientos escritos, descripciones de puestos, regulaciones o reglamentos y manuales entre otros más, ilustración 4.2.

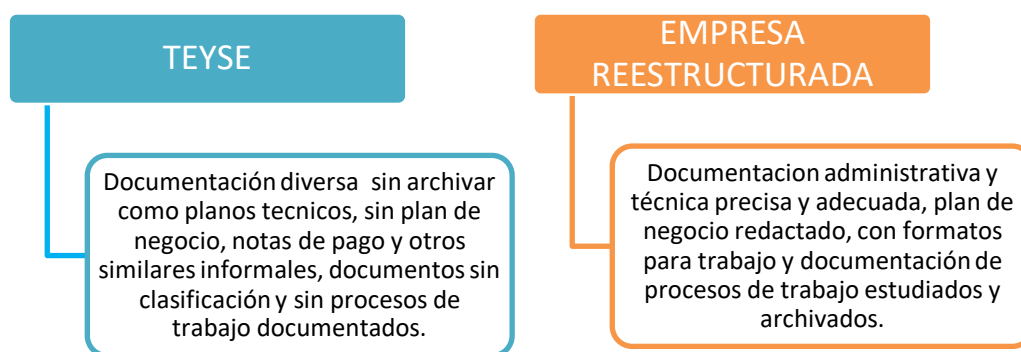


Ilustración 4.2

4.1.4.2 La especialización

La especialización es otra característica estructural la cual tiene el grado de tareas organizacionales que están subdivididas en trabajos separados, ilustración 4.3.

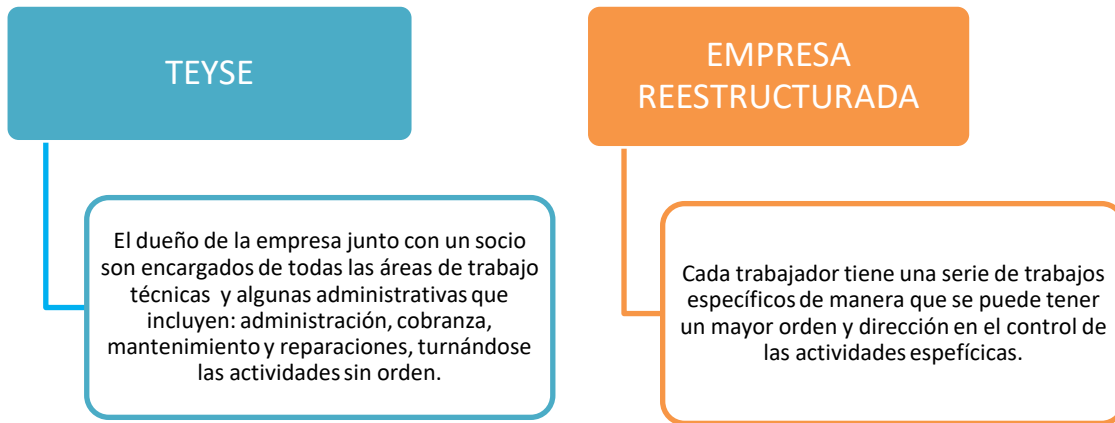


Ilustración 4.3

4.1.4.3 La jerarquía de autoridad representada en un organigrama empresarial

A continuación tenemos la característica de jerarquía de autoridad que refiere al tramo de control de directivo o gerente en la ilustración 4.4 como un pequeño organigrama y por medio de la ilustración 4.5 es mostrado el nuevo organigrama de la empresa reestructurada.

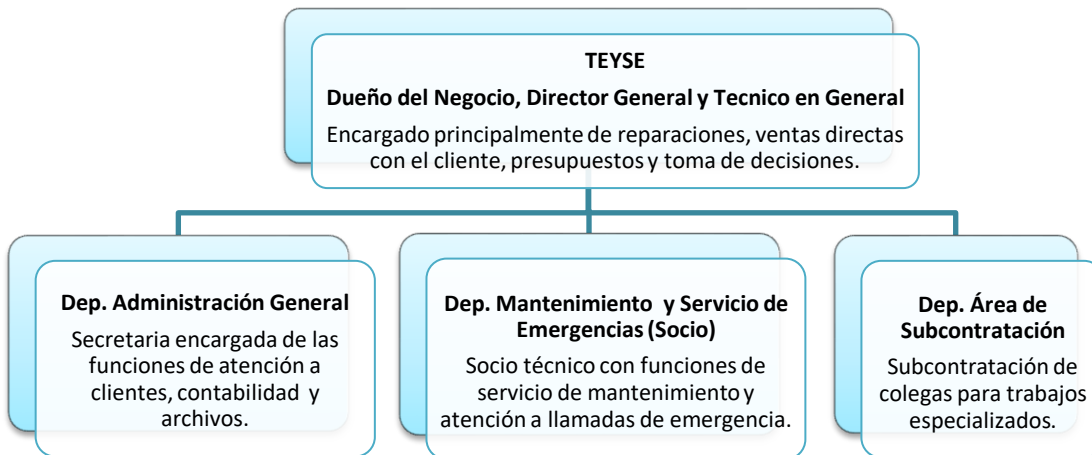
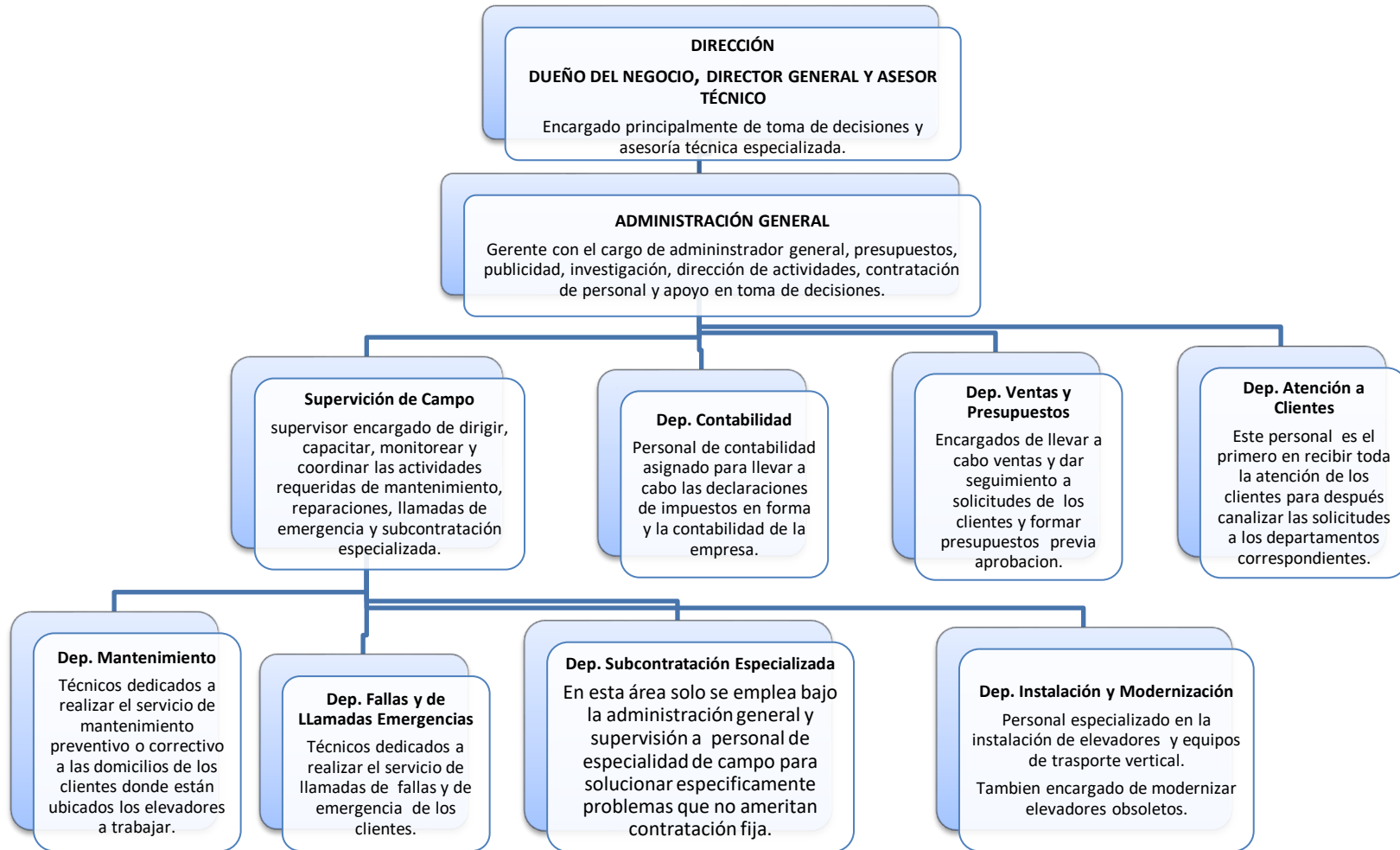


Ilustración 4.4

EMPRESA REESTRUCTURADA



Núm. de empleados por departamento: Director general 1, Admón. General 1, Supervisor de Campo 4, Dep. Ventas y Ppto 4, Dep. Atención Clientes 4, Dep. Mto. 9, Dep. Fallas y Llamadas de Emergencias 5, Dep. Subcontratación (variable) y Dep. Instalación y Modernización 8.

Ilustración 4.5

4.1.4.4 La centralización

Como siguiente característica esta la centralización, se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos la organización es centralizada. Cuando las decisiones se delegan a niveles organizacionales inferiores es descentralizada, lo anterior también puede aplicar a una combinación entre ambas y de esta manera se pueden tomar decisiones como: compra de equipo, establecimiento de metas, elección de proveedores, fijación de precios, contratación de empleados y decisión de territorios para la comercialización, ilustración 4.6.

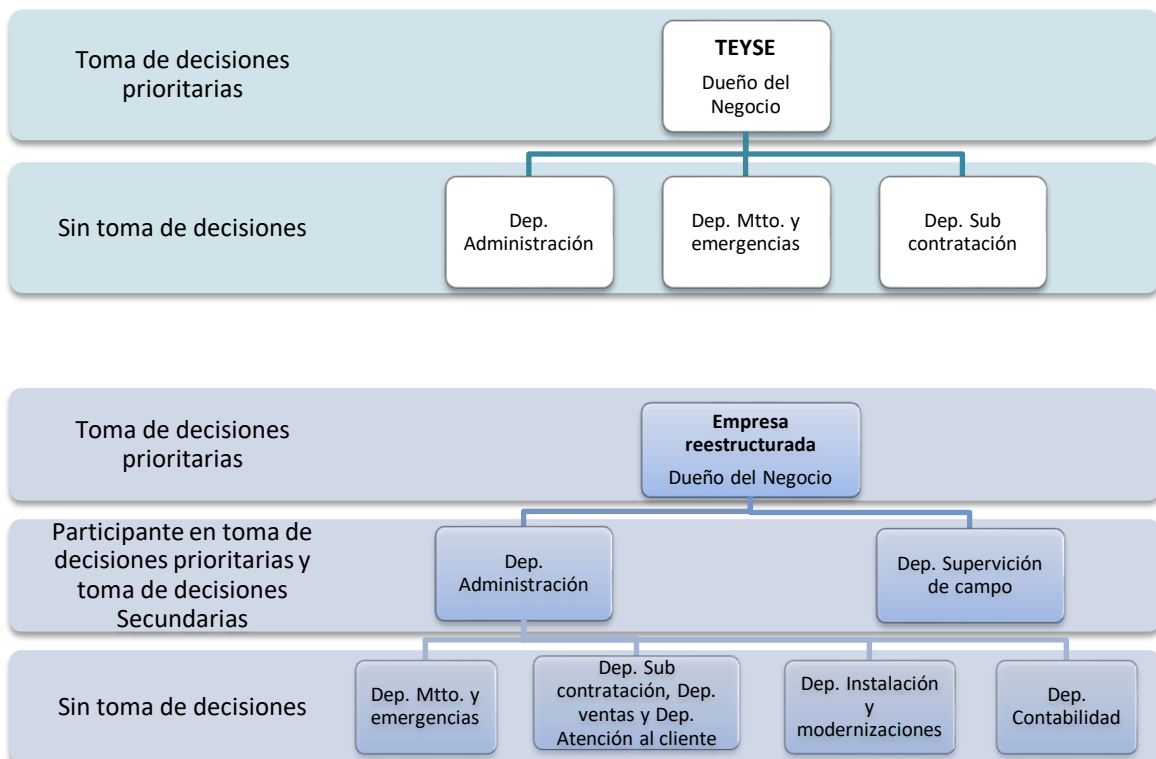


Ilustración 4.6

4.1.4.5 El profesionalismo

Por otra parte se incluye el profesionalismo como una característica más en donde tenemos en cuenta el nivel educativo y capacitación formales que tienen los

empleados. El profesionalismo es considerado alto cuando los empleados hayan tenido largos periodos de capacitación para ocupar determinado puesto, ilustración 4.7.

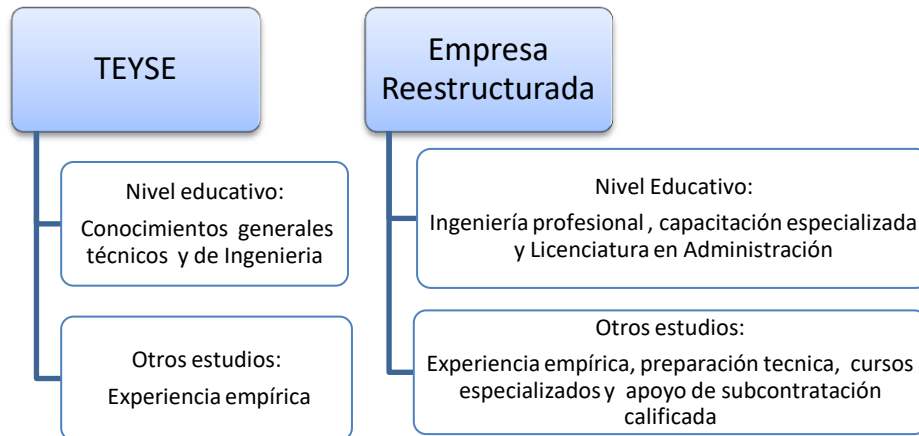


Ilustración 4.7

4.1.4.6 Las razones del personal

En última instancia de las dimensiones estructurales tenemos la característica de razón de personal que es en referencia al desarrollo de las personas en relación a diferentes funciones y departamentos. Las razones de personal incluyen las proporciones de personal administrativo, de personal secretarial y de equipo profesional entre otras, ilustración 4.8.

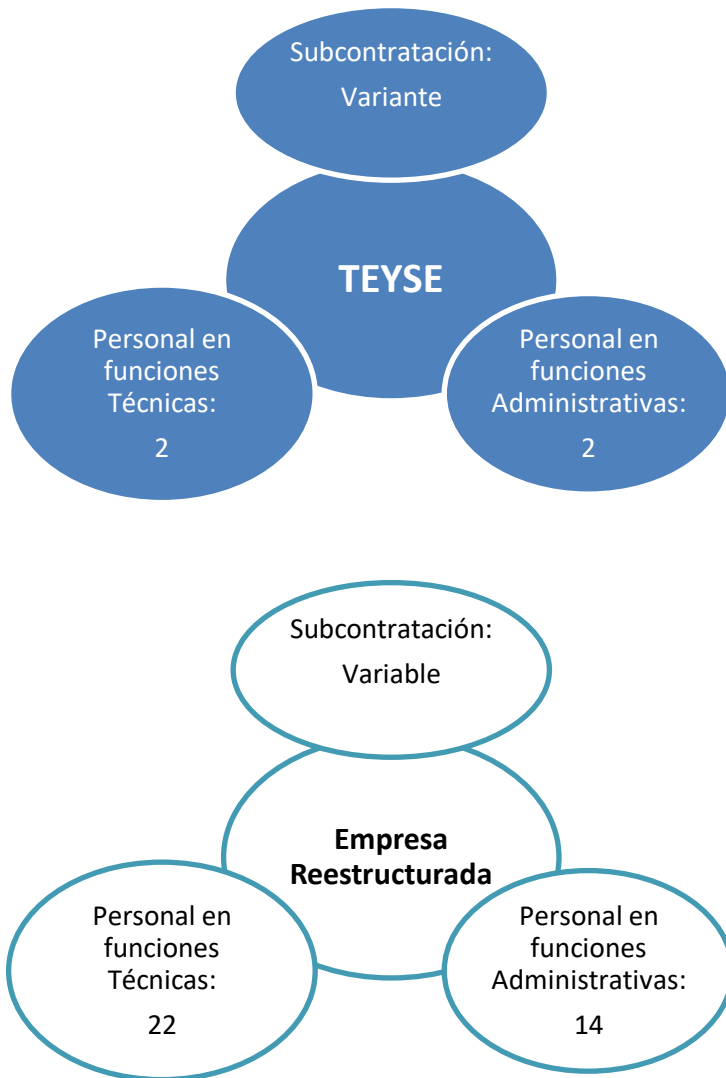


Ilustración 4.8

Las dimensiones estructurales conllevan las características internas de la organización que son vistas para realizar comparativos entre otras organizaciones y es necesaria su determinación para estudiar los cambios posteriores que se pretendan llevar a cabo en el futuro.

4.1.5 Comparativo de dimensiones contextuales

En el otro sentido de las dimensiones, tenemos el comparativo de las dimensiones contextuales las cuales detallan el escenario organizacional que influye y moldea a

las dimensiones estructurales. Las dimensiones contextuales pueden confundirse debido a que representan tanto a la organización como al entorno.

4.1.5.1 El tamaño

El tamaño que es la magnitud organizacional reflejada en el número de personas que hay en la organización. Se puede medir la organización como un todo o para componentes específicos, como una fábrica o división, como las organizaciones son sistemas, el tamaño generalmente se mide por el número de empleados, ilustración 4.9.

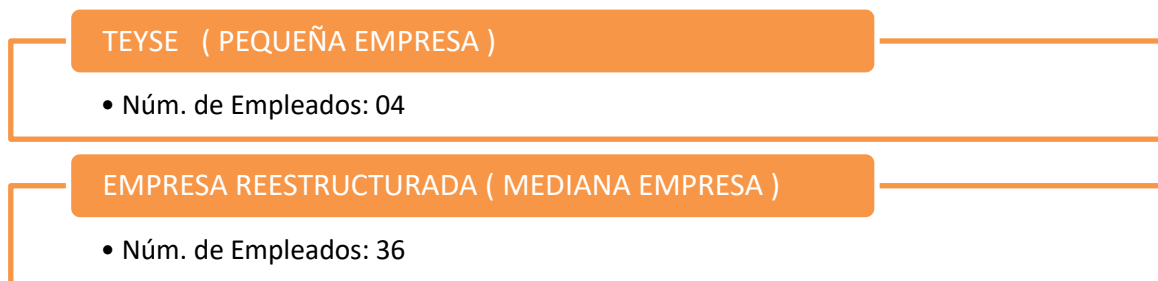


Ilustración 4.9

4.1.5.2 La tecnología organizacional

La tecnología organizacional se refiere a las herramientas, técnicas y acciones que se emplean para transformar los insumos en salidas o ya sea productos y servicios. Es en forma resumida como la empresa genera los productos o servicios para los clientes, ilustración 4.10.

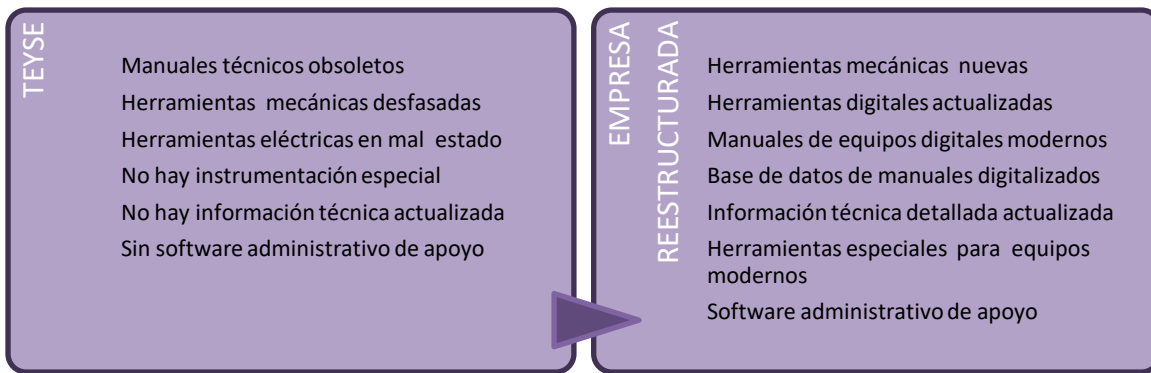


Ilustración 4.10

4.1.5.3 El entorno

Otra dimensión contextual es el entorno que es muy estudiada y mencionada y que corresponde a las ciencias administrativas la cual comprende los elementos que están fuera de la empresa y estos elementos clave pueden ser la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y el panorama financiero, ilustración 4.11.



Ilustración 4.11

4.1.5.4 Las metas y estrategias

Para continuar tenemos la siguiente dimensión que son las metas y estrategias de una organización que definen el propósito y las técnicas competitivas que la distinguen de otras organizaciones, las metas con frecuencia se escriben como una declaración perdurable del propósito de la empresa, similar o incluso igual que la visión y misión, ilustración 4.12.

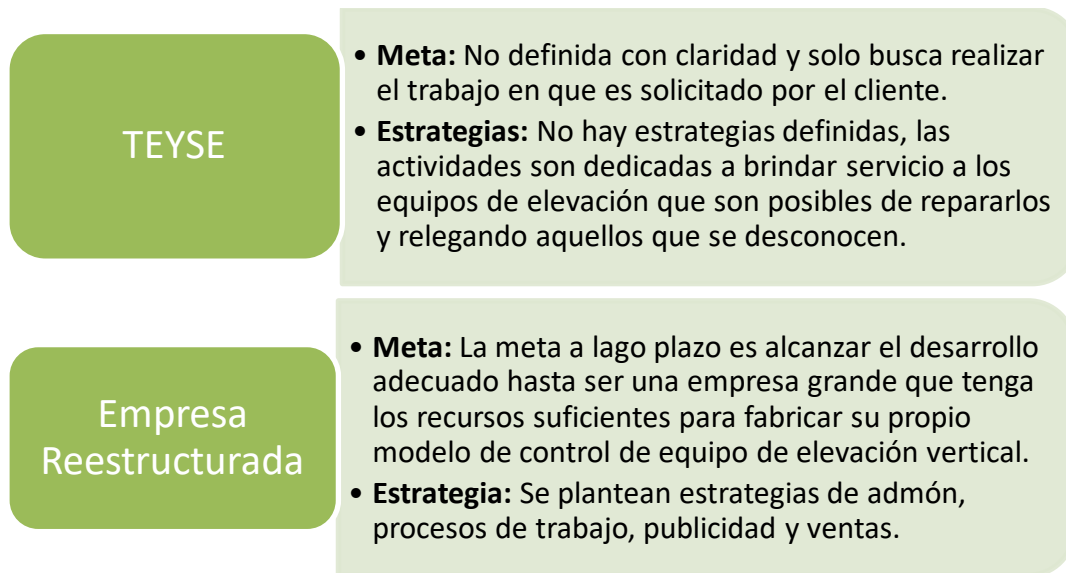


Ilustración 4.12

4.1.5.5 La cultura organizacional

La última dimensión contextual es la cultura organizacional que es el grupo de valores, creencias, acuerdos, prácticas y normas compartidas por todos los empleados. Estos valores básicos pueden referirse al comportamiento ético, compromiso, efectividad y servicio al cliente entre otras, estos valores representan los elementos que une y mantienen a los miembros de la organización. La cultura organizacional puede no estar escrita pero se representa en la historia, eslogan, frases, uniformes, diseño de infraestructura y actividades regulares, ilustración 4.13.

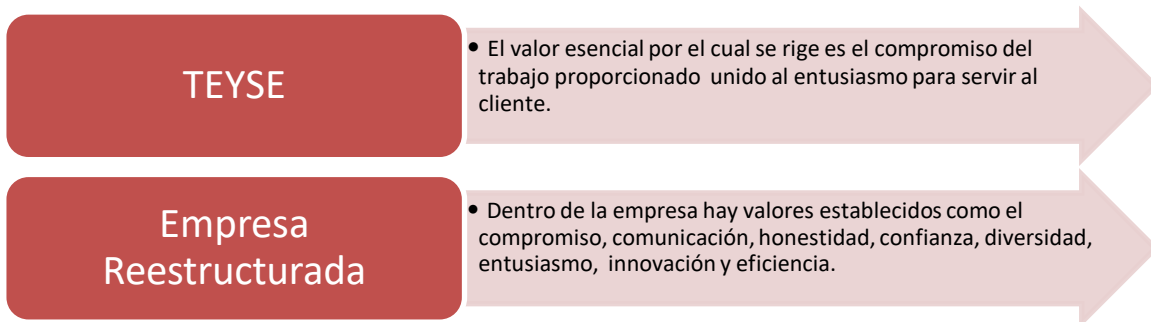


Ilustración 4.13

4.1.6 Implementación de rightsizing

Para un significado más concreto el rightsizing se compone del adjetivo en inglés “right” que significa “correcto” y del sustantivo “size” que significa “tamaño”, de esta manera es compuesto el rightsizing dicho como tamaño correcto. Este término es usado como concepto técnico en el área de desarrollo y estructuración organizacional para explicar la reestructuración o diseño estructural de las organizacionales. Considerando que la estructura organizacional se compone de los puestos de trabajo (organigrama) y también los procesos de trabajo organizacionales (también el equipo técnico o maquinaria y tecnología).

El rightsizing también es un enfoque que privilegia la calidad estratégica total, la eficiencia y el consiguiente logro de beneficios, a partir de una organización flexible que puede implicar la creación e innovación en nuevos productos, nuevos servicios y nuevos mercados a partir de las necesidades del cliente. Se plantea como un proceso básico comunicacional desde y hacia el cliente.

El rightsizing implementado en el modelo de reestructuración consta del acomodo y nueva formación visto en el nuevo organigrama que se le dio a la empresa de acuerdo a las características estructurales y contextuales dando como resultado un nuevo diseño organizacional con el tamaño correcto.

4.2 Rediseño de nombre comercial, logotipo y branding de TEYSE

El tema de seleccionar un nombre comercial para una empresa o rediseñarlo parece sencillo, pero en realidad es un proceso que significa bastante atención. Los nombres y logos deben ser asertivos y conseguir llamar la atención de los clientes, ya que de no lograrlo, aunque se ofrezca un producto o servicio de excelente calidad, la empresa puede no reportar el impacto o ventas esperadas.

El nombre de la empresa es la primera impresión de presentación de la empresa la cual los clientes observan y forman una idea de lo que representa. El logo es lo que identificará el negocio base, en cuestión es lo que el cliente recordará cuando busque un producto o servicio.

Basado en los anteriores argumentos, nombre y logo deben ser cuidadosamente escogidos ya que ambos acompañarán el proceso de consolidación del negocio.

4.2.1 Elección de nombre comercial

Con el propósito de formular un rediseño nuevo se toman en cuenta las siguientes claves para que definir el nombre y logo correcto de la empresa reestructurada:

- Una forma clásica de elegir el nombre para la empresa es utilizar el propio apellido. Es una opción simple y formal para identificar el producto o servicio pero en la empresa reestructurada no será aplicada esta opción.
- Hacer uso de un nombre que haga referencia directa al producto. Esta opción es viable cuando se especializa en determinado sector. Esta opción puede ayudar a simplificar la creación del logo ya que la búsqueda de especialización de un producto vuelve el diseño más sencillo de hacer.
- Poner atención que el nombre signifique más que un producto, que haga referencia a la calidad a los precios o los beneficios.
- Al destacar un beneficio dentro del producto, desarrollar un logo que estará en conjunto con un nombre puede ser menos complicado.

- Optar por un nombre creativo que presente una palabra o término que lleve un significado especial, al cual se agregara el concepto con el paso del tiempo y la conformación de la propia marca.

Los anteriores puntos son un apoyo para el desarrollo del nombre comercial, por cual para empezar el desarrollo del nuevo nombre partimos del nombre comercial anterior de la empresa que fue T E Y S E escrito como un acrónimo que significa: TÉCNICOS EN ELEVADORES Y SERVICIOS ELECTRÓNICOS.

El anterior nombre comercial tenía los inconvenientes de ser un poco dificultoso para pronunciar, ser poco recordado por los clientes, tener falta de objetividad, creatividad mal definida y poca representación de imagen para los clientes, por esas causas se opta por realizar la reestructura del nombre comercial.

Para la opción del nuevo nombre se toma la referencia del punto 2 que consta en hacer referencia al producto y al servicio que son los elevadores y equipos de transporte vertical y al punto 5 que lleva un significado especial. De acuerdo a estos puntos y aplicando creatividad y pensamiento el nombre formulado es “META ELEVADORES” el cual tiene una visión más clara en la representación y trasmite mejor la idea de brindar servicios a elevadores, este nombre también alude a que se tiene el objetivo de transmitir la idea de “META” que significa que la empresa tiene la meta de brindar los servicios requeridos con satisfacción que se espera.

La sencillez y connotación de dos palabras enlazadas entre sí para formar un nombre compuesto hacen que la idea principal sea fácil de representar para los clientes por lo que META ELEVADORES es el nuevo nombre comercial para la empresa reestructura TEYSE.

4.2.2 Propósito del logotipo

El diseño de un logotipo o logo es el rol de la comunicación visual que es imprescindible para la construcción de productos y empresas. Las marcas llevan acopladas un conjunto de colores, eslóganes, tipografías, imágenes y subjetividad.

Entonces en términos subjetivos hacemos hincapié en la percepción de las marcas las cuales necesitan logotipos, la imagen sólo se forma a través de ellas.

Todo este esfuerzo por conseguir un impacto visual que perdure en el recuerdo del consumidor y finalmente consiga una conversión de algún modo interactuando con la empresa, el servicio o el producto y que puede adentrarse en el subconsciente y consiente de una persona.

4.2.3 Tipos de logotipos

Que el diseño de logotipo comunique los valores más representativos de una entidad es una necesidad básica. Como elemento identificador debe perdurar en el tiempo, ser fácilmente comprensible y que se pueda adaptar a diferentes medios. A continuación hay definidos 5 ejemplos de diseño de logotipos con una muy breve introducción para cada uno de ellos.

4.2.3.1 Diseño de logotipos gráficos

Podemos definir que un diseño de logotipo es del tipo gráfico cuando su impacto visual utiliza técnicas de grafismo o ilustración con una composición de tipografías creando el imagotipo Ilustración 4.14. Este tipo de logotipos en casi el 90% de los casos, intentan transmitir el concepto principal de la empresa a representar.



Ilustración 4.14

4.2.3.2 Diseño de logotipos lineales

Los rasgos principales de los diseños de logotipos lineales son que poseen una estructura que les permiten mantenerse en el tiempo con el mismo interés visual.

Los logotipos lineales ilustración 4.15. Son trabajados bajo una gran fuerza creativa desde el punto de vista más auténtico, para transmitir el mínimo número de trazos un concepto visual muy claro.



Ilustración 4.15

4.2.3.3 Diseño de logotipos abstractos

En los logotipos abstractos se intenta expresar en él algo muy complejo de la manera más atractiva posible. Tendremos que investigar diferentes gráficas para encontrar conceptos que nos transmitan de forma brillante la excelencia de nuestra empresa o proyecto ilustración 4.16. Si un cliente no detecta esta diferenciación a través de nuestro logotipo, posiblemente no sea un buen trabajo.



Ilustración 4.16

4.2.3.4 Diseño de logotipos gestuales

Muchos de estos logotipos gestuales los podemos reconocer por su estructura de comunicación no verbal. Una forma de entender un concepto a través de indicios

directos por su imagen ilustración 4.17. Mensajes sin palabras, es la manera más correcta de identificarlos.

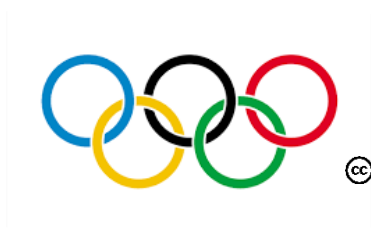


Ilustración 4.17

4.2.3.5 Diseño de logotipos tipográfico

Hoy en día las empresas y sus marcas se han transformado en signos propios de identificación (logomarcas o logotipos). Todos reconocemos una tipografía o un conjunto de letras que forman un sonido sin significado fuera del mero hecho comercial ilustración 4.18. Destacamos estos logos por su excelente uso de la gráfica con las tipografías que mejor pueden representar a una marca.



Ilustración 4.18

Dentro del plan de reestructuración contemplamos el estilo o tipo de logotipo que más propiedades tenga para representar a la marca de una manera limpia, original y objetiva con el propósito y valores de la empresa.

4.2.4 Conceptos básicos de rediseño de logotipo

Se pueden encontrar situaciones diferentes por un lado, se puede dar el caso de que un director de la empresa o el encargado de marketing planteen una necesidad de cambio en la imagen visual de la empresa, pudiendo representar de forma más clara la esencia de la empresa. Por otro lado se puede dar el caso que provoque una toma de decisión importante en el ámbito del diseño y la creatividad de la imagen corporativa.

Una de las causas principales por la cual se decide rediseñar un logotipo es combatir la transmisión errónea o no deseada del concepto en sí. Es necesario que un logotipo mantenga concordancia con la empresa en cuestión y que se encamine correctamente hacia la dirección deseada por la compañía. Hoy en día la imagen empresarial es muy importante y a veces llega a decidir el éxito o el fracaso de una marca.

Todo rediseño de logotipo se genera a través de connotaciones que debemos de conocer de la empresa; saber si es una empresa familiar o asociación de algún tipo, saber qué valores mantenía su antigua imagen o logotipo, como que énfasis tienen los empleados y clientes, el tipo de marca para que puedan apostar por un nuevo diseño y qué nivel de riesgo se puede o debe invertir.

4.2.5 Razones para rediseñar el logotipo

Como planteamiento del nuevo diseño del logotipo existen diversas razones que dan motivo para realizar los cambios debidos, estas razones ayudaran a la creación y orientación del diseño del nuevo logotipo contando con conocimiento y una dirección más clara en la creatividad a utilizar.

4.2.5.1 Modernización del logotipo

En la actualidad existen logotipos en el mercado que no definen correctamente el servicio que presta la empresa. Si se desea modernizar la imagen lo primero que se debe hacer es un estudio de la competencia u en dado caso observación de ella; observar a los mejores del mercado, el uso de los colores corporativos, el

mensaje que desean transmitir con su diseño y como han ido cambiado a lo largo del tiempo. En este punto podemos citar a: Interlift elevadores y KONE⁸ como ejemplos de logotipo ilustraciones 4.19.



Ilustración 4.19

4.2.5.2 Reubicación de la imagen

El logotipo de la empresa TEYSE no representa la imagen como debe ser y puede llegar a ser una de las causas de la decreciente evolución de ésta. Reubicar la imagen de acuerdo a las funciones o servicios que la empresa presta es una óptima propuesta para afinar la posición comercial, realizando los ajustes necesarios en la identidad corporativa para renacer como un concepto nuevo y redefinir la línea de la visión futura ante la competencia y el mercado.

4.2.5.3 Continuación del crecimiento con respecto al logotipo

Hay empresas que por necesidad evolucionan y como consecuencia su imagen corporativa se queda muy pequeña debido a que se acopla en un mercado diferente o más amplio.

Es en este punto cuando se opta por considerar la opción de rediseñar el logotipo, cambiar el diseño actual para que pueda abarcar nuevos servicios, nuevos productos o simplemente una nueva visión empresarial.

⁸ <http://www.interlift.mx> <https://www.kone.mx/edificios-nuevos/elevadores/>

4.2.5.4 Cambio de logotipo ante el cambio de la empresa

Esta razón es muy común cuando la empresa se quiere renovar. Las empresas se transforman, se reinventan, cambian para continuar creciendo y muchas otras cambian erróneamente en el proceso.

El diseño de logotipo debe mostrar el alma de la empresa sin engaños. Un buen logotipo puede transmitir una cultura, una visión o misión, pero uno malo puede transmitir otras muchas cosas que no ayudarán a la empresa. Para que el logotipo sea correcto lo ideal es centrarse en reforzar su impacto visual, transmitir la filosofía de la empresa, representar de forma clara y correcta a la compañía y que sea fácilmente reconocible por el público⁹.

4.2.6 Composición del nuevo diseño de logotipo

En base a las anteriores razones para el rediseño de logotipo a continuación se presenta como referencia el logotipo original de TEYSE ilustración 4.20 para su cambio y elaborar un diseño nuevo, el cual estuvo basado en la letra T que es la inicial del nombre de la empresa, el color azul que representa a simple vista a la industria mecánica, la combinación de una balanza que representa la subida y bajada en los ascensores y la apariencia simétrica para representar un estilo de ingeniería.

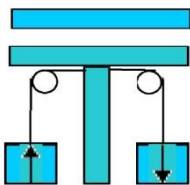


Ilustración 4.20

⁹ Logos Identidad Brand Reflexiones del Diseño Gráfico en la Actualidad, Ed. Agencia h2e.es, A. Eduardo López Guimera, Cristina Pineda Diéguez, 2011.

El logotipo también contiene en si flechas direccionales que indican subida y bajada como en los elevadores, lo anterior para representar la idea de los sistemas de elevación.

Teniendo las ideas básicas de la construcción del anterior logotipo se toman en cuenta los puntos siguientes de razonamientos y conceptos que son los motivos que aplican en el rediseño del nuevo logotipo los cuales son: los valores que representa la empresa, el cambio de dirección de la empresa, modernización del logotipo, diseño más apto para estar al nivel de la competencia, reubicación de los servicios ofrecidos y el más razonable y lógico que es por el cambio de reestructuración de la empresa.

Para la técnica de construcción del diseño se toma en cuenta realizar un análisis de lo que será la empresa reestructurada META ELEVADORES la cual en breve se manifiesta como una empresa dedicada a brindar principalmente soluciones de servicios de mantenimiento, reparaciones, instalaciones de elevadores entre otros sistemas con una respuesta inmediata, eficaz y accesible al cliente, basado en ese simple análisis se tiene ya características que dan forma a la imagen del logotipo, junto con la palabra META que representa una idea filosófica de proporcionar y llegar a la meta de ser una empresa que llega a sus objetivos para siempre desarrollarse y ser mejor en sus actividades. Ahora el mensaje que se pretende transmitir al público es seguridad e integridad de una empresa que opera en una rama industrial y que tiene energía para atender con prontitud la demanda de los trabajos solicitados del mercado.

El concepto que se maneja para el diseño del logotipo está basado en un estilo abstracto como se vio en el subtema tipos de logotipo y un boceto preliminar es el siguiente, ilustración 4.21.



Ilustración 4.21

El anterior boceto de logotipo ya incluye el nombre comercial, color naranja en su tipografía y diseño de logo pero el concepto que engloba todo el diseño no trasmite del todo los valores y conceptos de META ELEVADORES ya que el logo mostrado como es en su diseño si tiene la intención de mostrar fuerza y energía pero no tiene una dirección clara y por otro lado en términos abstractos este logo no representa tampoco con total firmeza a META ELEVADORES.

Pensado en el anterior boceto diseñado es llevado a cabo algunos cambios para concretar el logotipo en su totalidad basado primeramente en conservar la tipografía y nombre comercial META ELEVADORES en el logotipo, al estilo de tipografía se le coloca el color naranja como color que trasmite energía y optimismo y que a su vez la tipografía se escribe en mayúsculas para denotar fuerza, se integra una flecha con ambos sentidos de direcciones arriba y abajo que cruza las palabras META ELEVADORES debido a que representa la función de subir y bajar de un elevador como idea trasmitida a los clientes que hará que asocien el giro comercial de la empresa, la flecha bidireccional es en un color negro que representa seriedad y como último elemento debajo del logotipo se idea un eslogan el cual dice “calidad siempre en ascenso” que funciona como un mensaje de confianza a los clientes y como una política interna de META ELEVADORES para siempre continuar mejorando los servicios que ofrece, el logotipo se muestra a continuación, ilustración 4.22.



Ilustración 4.22

Este logotipo representa más consistencia, solides, empatía y estructuración con los valores, servicios y área industrial de trabajo de la empresa.

Después para complementar el logotipo oficial se diseña un sublogotipo como apoyo representativo para ser utilizado de forma más sutil y practico en documentos y forma visual de META ELEVADORES, este sublogotipo se crea pensado en figuras abstractas y geométricas inclinadas hacia arriba que representan el crecimiento, estas figuras tipo flecha están en orden ascendente de menor a mayor con una base semi cuadrada que representan la conformidad del negocio y los principales integrantes de la empresa, ilustración 4.23.



Ilustración 4.23

Continuando con la construcción del diseño del sublogotipo se añade al boceto mostrado anteriormente el color de relleno anaranjado para que siga la línea acorde al logotipo principal como se muestra en la ilustración 4.24.



Ilustración 4.24

El diseño del sublogotipo y color integrado se muestra ya en consistencia y a fin para su uso, sin embargo aún el diseño carece de un sentido más moderno y dinámico por lo que al color se le añade una tonalidad anaranjada de más clara a más oscura para tener finalmente el resultado óptimo buscado del sublogotipo que se presenta en la ilustración 4.25.



Ilustración 4.25

4.2.7 Branding

La idea de branding es hablar de un concepto de mercadotecnia en el cual en los tiempos actuales ha dejado de vender productos para enfocarse a vender experiencias de usuario.

Por ello a la hora de plantear una estrategia o un plan de marketing, debemos tener muy en cuenta el branding y las tácticas a seguir para que la marca sea un valor activo que diferencie a la empresa y fidelice a los clientes. El éxito del

reconocimiento del producto y servicio residirá en la certeza con la que sea capaz la empresa de diseñar y mostrar la “marca”.

El Branding en su conceptualización para su intervención en la reestructuración y desarrollo empresarial es construir, crear, diseñar, dar forma a la marca META ELEVADORES en base a conceptos básicos o símbolos, ideas, experiencias de usuario, que permitan a los clientes relacionar en seguida la marca con el servicio o producto y la experiencia misma al adquirir uno de estos.

4.2.8 Como se crea la marca por medio del branding

El branding también genera importancia y resalta las cualidades y características de la marca. El branding en META ELEVADORES significa ser una marca donde exista una distinción que la haga única y distinguida, dándole fuerza y credibilidad haciendo que se diferencie en el mercado ante la competencia.

Los pasos y elementos a seguir para conformar el branding están conformados por: Naming, identidad corporativa, posicionamiento, lealtad de la marca y estructura de la marca.

4.2.8.1 Naming

El naming consiste en un proceso mediante el cual se establece el nombre más apropiado de la marca haciendo referencia a los productos, servicios e identidad.

En esta propuesta de reestructuración se elaboró el nombre comercial de META ELEVADORES que lleva consigo un significado filosófico interno y externo y hace referencia al campo de trabajo al cual se dedica.

4.2.8.2 Identidad corporativa

La identidad corporativa implica el proceso de conceptualización de las características de una empresa.

La identidad corporativa que se propone en la empresa reestructurada es la de mostrar la calidad debida y confianza en los servicios y productos ofrecidos.

4.2.8.3 Posicionamiento

El posicionamiento va directamente ligado al público que se desea captar, medios de comunicación y herramientas como plataformas digitales.

El posicionamiento se contempla al poner en la empresa en la vista de los clientes que navegan en internet como medio de comunicación y en páginas web especializadas en publicidad y anuncios que se estudiarán más adelante.

4.2.8.4 Lealtad de la marca

Se define la lealtad de la marca como la conexión entre la marca y el cliente. La idea de lealtad en META ELEVADORES es brindar una atención personalizada y empática con el cliente que ha de transmitir seguridad por medio de la correcta comunicación y explicaciones de los servicios que ofrece al público para que este a su vez se sienta con la certeza de que es la empresa que necesita y en donde puede encontrar confianza y accesibilidad.

4.2.8.5 Estructura de la marca

La estructura de la marca misma está dirigida por los objetivos, metas, funciones y desarrollo.

Esta estructura de marca en META ELEVADORES tiene como propósito el objetivo tanto interno como externo de proporcionar siempre el aumento de calidad en sus procesos de trabajo internos y externos, en conjunto para poder establecer los servicios y productos más que adecuados a los clientes que a su vez estos reconocerán las capacidades de META ELEVADORES y que desarrollen una positiva vinculación con la marca. También dentro de la estructura se encuentra el aspecto gráfico visual que busca la atención del público y tener la imagen competitiva en el mercado del sector de servicios de elevadores.

4.2.9 Comprensión del branding

Entre estos elementos ya vistos el branding empresarial puede ofrecer destacar a la marca de entre la competencia a través del impacto visual. El branding es una

de las estrategias de mayor importancia para las empresas desde tamaño pequeño a internacional para dar impulso a los servicios y productos.

4.3 Aplicación del proceso administrativo y administración de contingencias a META ELEVADORES

Un proceso es el conjunto de pasos o etapas necesarias para llevar a cabo una actividad. El proceso administrativo se define como el conjunto de pasos o etapas sucesivas e interrelacionadas entre sí, a través de las cuales se efectúa la administración.

4.3.1 Proceso administrativo

A continuación basado en el proceso administrativo de Taylor, James F. Stoner en una síntesis recopilada¹⁰, se describe objetivamente el proceso que contiene las etapas que lo integra ayudado de preguntas para definir con más detalle sus elementos y características.

4.3.1.1 Planeación

Proceso para establecer metas y un curso de acción adecuado para alcanzarlas y complementariamente en forma de cuestión plantea ¿Qué se hará? Objetivos, políticas, diagnóstico, programas y presupuestos.

4.3.1.2 Organización

Proceso para comprender a dos o más personas para que trabajen de manera estructurada, con el objetivo de llegar a una meta o serie de metas específicas. ¿Cómo se dividirá el trabajo? Unidades de mando y procedimientos.

4.3.1.3 Dirección

Proceso para dirigir o influir en las actividades de los grupos o de una organización entera con respecto a una tarea o meta. ¿Cómo se debe hacer? Autoridad, mando, toma de decisiones, supervisión, delegación, instrucciones y comunicación.

¹⁰ Doc. PDF, proceso administrativo etapas de la planeación.

4.3.1.4 Control

Proceso para asegurar que las actividades reales se ajusten a las actividades planificadas que llevan el alcance de un objetivo. ¿Cómo se hizo? Evaluación, comparación, determinación de las desviaciones, corrección de fallas y retroalimentación.

En el siguiente esquema jerárquico (ilustración 4.26) se describe el proceso administrativo en todas sus fases y subfases.

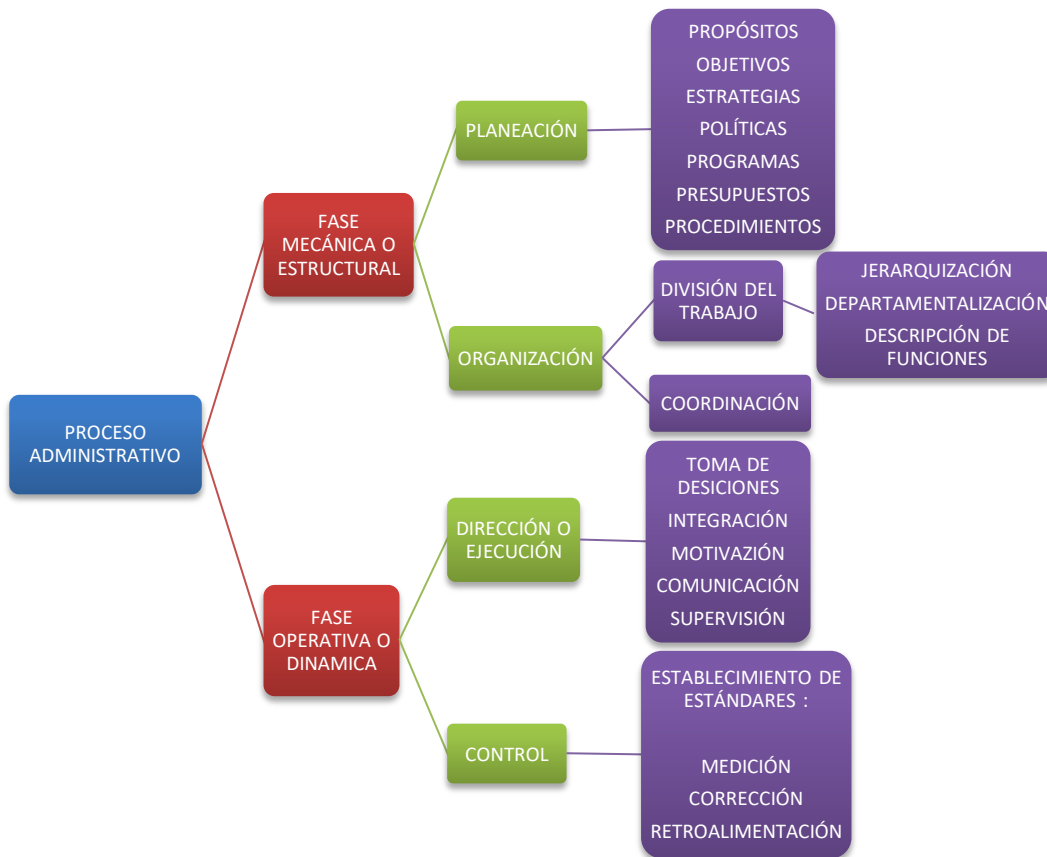


Ilustración 4.26

4.3.2 Etapas de la planeación

En el esquema anterior se muestra el proceso administrativo y prosigue la explicación de cada uno de ellos basado en la estructura y caracterización de META ELEVADORES.

4.3.2.1 Propósitos

Aspiraciones fundamentales o finalidades de tipo cualitativo que se orientan y persiguen a través de los objetivos y directrices que definen la razón de ser de la empresa. Constituyen la misión que la identifica.

4.3.2.2 Misión de la empresa

La misión de META ELEVADORES en cuyo caso por los propósitos es proporcionar un servicio óptimo, adecuado y eficiente de mantenimiento preventivo y correctivo, reparación, modernización e instalación de elevadores y equipos de transporte vertical con respuestas oportunas a la medida del cliente que garanticen el trabajo y seguridad dentro de la ciudad de México (CDMX).

4.3.2.3 Visión de la empresa

La visión de META ELEVADORES es converger como una de las empresas de servicios y venta de elevadores y equipos de transporte verticales en materia de mantenimiento, reparación e instalación, más estable, rentable, mejor calificada y factible de la ciudad de México con principios en las mejores y más actuales prácticas aplicables de campo en ingeniería electromecánica, brindando un servicio muy competitivo y más práctico para los clientes que tienen a su disposición elevadores, monta cargas y apila autos entre otros equipos a fines.

4.3.2.4 Objetivos

Resultados que se esperan obtener a propósito de la misión, son fines a lograr, con sus características medibles, cuantificables, claras, precisas, específicas y alcanzables. Se clasifican en Estratégicos o Generales proyectados regularmente a largo plazo. Tácticos o departamentales a corto y mediano plazo. Operacionales o específicos a niveles de sección.

Como técnica para su determinación a los objetivos es posible plantearles preguntas clave siendo las siguientes: ¿Qué, Cómo, Cuándo, Dónde y Por qué?.

Basado en las preguntas anteriores el objetivo estratégico y principal que tiene la empresa reestructurada es entrar y posicionarse en el mercado de instalaciones de elevadores entre otros equipos de transportes verticales en México CDMX

basado en las mejores condiciones en terminos de ingenieria y tecnica con la razon que este sector de mercado es el principal en termino de elevadores y equipos de transportes verticales y es el que tiene la mas alta rentabilidad debido a que se vende el elevador en su totalidad, desde todos lo materiales que lo integran hasta su instalación y servicio de mantenimiento posventa. Este objetivo a largo plazo se complementa con mas informacion cualitativa y cuantitativa que se señalara en el apartado de Desarrollo de proyectos industriales.

El segundo objetivo en terminos tacticos es el mejorar notablemente la calidad y desempeño de los servicios que se brinda al cliente ya que la calidad significa el valor agregado para los clientes y que distingue a la empresa reestructurada. Un objetivo general mas añadido y común que es visto en el sector empresarial es que la empresa reestructurada aumente sus ventas de servicios y productos abarcando mas mercado y asi adquiriendo mas ingresos con lo que se puede plantear por default otro objetivo que es el de hacer crecer y ayudar a desarrollar la empresa reestructurada.

4.3.2.5 Estrategias

Son cursos de acción general o alternativas de utilización de recursos y esfuerzos para lograr los objetivos, determinando alternativas, evaluando los cambios al interior y seleccionando opciones a la disposición.

Para el logro del objetivo más amplio de la empresa, la estrategia a utilizar es la de mejorar la calidad de los servicios (valor agregado) que es utilizar los recursos disponibles para desarrollar nuevas técnicas y procesos que magnifiquen la rapidez, confianza y terminación en tiempo y forma de los servicios que se brindan para atender oportunamente todas las solicitudes de trabajo que llegaran y que se atenderán basados en nuevos conocimientos de prácticas de trabajo. Esto significa trabajar con una nueva metodología que conlleva más rapidez y que consiste en una mejor manera de atender el trabajo para satisfacer todas las demandas de los clientes y así lograr la misión y visión, claro está que dentro de esta estrategia general hay aún más estrategias, incluida la estrategia principal

que abarca otros aspectos y áreas que se trataran en el capítulo administración estratégica.

4.3.2.6 Políticas

Las políticas son guías para orientar las acciones con criterios lógicos en la toma de decisiones y funciones laborales dentro de la empresa y fuera, además que están presentes en todos los departamentos.

Dentro de la empresa reestructurada por ejemplo se hará uso de las siguientes políticas: al realizar inspecciones a equipos de tracción verticales debe ir un representante administrativo y un técnico experimentado acompañado de otro técnico que fungirá como ayudante, no brindar precios de venta sin antes consultar los costos de materiales y servicios aunque el cliente lo solicite, realizar las inspecciones de una manera exhaustiva para determinar las condiciones correctas del sistema de transporte vertical revisado, no financiar presupuestos del cliente con valor de más de \$ 4,500.00, siempre brindar al cliente documentación informativa de la revisión que se realizó para darle a conocer las condiciones y observaciones detectadas y siempre proporcionar material publicitario a los clientes cuando se realizan las inspecciones. Estas son políticas del departamento de mantenimiento que realiza inspecciones a los nuevos clientes y forman parte de una táctica que ayudara a mejorar los procesos de trabajo en relación a los servicios y operaciones internas de la empresa.

4.3.2.7 Programas

Los programas son esquemas que establecen secuencias de actividades para realizar los objetivos, identificando actividades, cronogramas, interrelacionando y asignando actividades.

Los programas de META ELEVADORES se desarrollan bajo el esquema de una bitácora donde se programan las actividades dentro de un mes completo y subdividiendo las actividades en semanas de acuerdo al grado de importancia, explicado en el siguiente ejemplo: dentro del mes de abril se proyecta el reemplazo de cambio de cables de tracción a un elevador de pasajeros de un

cliente, en este mes de abril dentro de las primeras dos semanas se planea la realización del trabajo debido a que es el tiempo más adecuado por el inicio de mes donde hay poca demanda de solicitudes de clientes, después se programa con tres días de antelación a los trabajos para reunir los materiales necesarios y se contemplan máximo tres días para la ejecución de los trabajos, lo anterior siempre anotado en una bitácora general de actividades y planeado dentro de los días establecidos un periodo extra de tiempo por posibles imprevisiones que se relaciona con la aplicación de la administración de contingencias.

4.3.2.8 Presupuestos

Los presupuestos son planes a desarrollar en términos económicos o monetarios, determinando el origen y la asignación de recursos para lograr objetivos dentro de un período asignado.

Dentro de la reestructuración en su etapa de comienzo (startup) se formulan los siguientes presupuestos que son necesarios para iniciar los cambios y que ayudaran al alcance de los objetivos: presupuesto para la creación de una página web con el contenido necesario en función de diseño, posicionamiento web, nomina para nuevo personal contratado, adquisición de vehículos para atender el trabajo de campo, compra de herramienta para los técnicos, publicidad impresa, compra de herramientas especiales de diagnóstico (para elevadores de pasajeros), renta de instalación que incluiría taller, bodega y oficina y pago de publicidad en línea, un aproximado del total de estos presupuestos es de \$ 1,300,000.00, que debería ser reembolsado a un plazo fechado para lograr la rentabilidad de la empresa.

Los costos y gastos operativos regulares de la empresa deberán ser cubiertos por los ingresos que tenga la empresa derivados de la venta de sus servicios y productos.

4.3.2.9 Procedimientos

Secuencia para efectuar las actividades en orden cronológico, incluyendo el método de cómo llevar a cabo las tareas o rutinas del trabajo, expresados por

escrito y en manuales, promoviendo la eficiencia, limitando la responsabilidad, evitando duplicidad y evaluándolos permanentemente.

Hablando de los procedimientos, estos se establecen principalmente en los departamentos de mantenimiento, reparaciones, modernizaciones e instalaciones. Un procedimiento que es adecuado para mencionarlo en este apartado y que esta fuera de las técnicas industriales es el proceso de ventas el cual es relevante y que consiste en contactar los clientes por medio de la publicidad que es el canal del cliente a META ELEVADORES, la atención telefónica al cliente en base a sus necesidades, concertación de una cita para la inspección del equipo, proceso de diagnóstico, evaluación, atención personal al cliente después de la inspección, revisión de datos de diagnóstico para brindar cotizaciones, convencimiento del cliente en base a ventajas y características positivas, cierre de ventas, ejecución de los trabajos cotizados y servicio postventa.

4.3.3 Etapas de la organización

En las etapas de la organización tiene lugar el establecimiento de la estructura que es 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 de la organización.

4.3.4 División del trabajo

La división del trabajo establece centros de autoridad de los que emana la comunicación necesaria para lograr planes, en los cuales la autoridad y la responsabilidad fluyen en una línea clara e ininterrumpida, desde el más alto ejecutivo hasta el nivel más bajo por lo que se lleva a cabo la división del trabajo.

4.3.4.1 Jerarquización

En META ELEVADORES el centro de autoridad deriva desde la dirección donde provienen las órdenes de trabajo pasando por el administrador general y este es el canal primario hacia el dueño de la empresa para participar en la toma de decisiones.

4.3.4.2 Departamentalización

La departamentalización se logra mediante una división orgánica que permite a la empresa desempeñar con eficiencia sus diversas actividades. Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas.

La departamentalización de una empresa deriva del significado de “departamento” que designa un área bien delimitada, una división o sucursal de una organización sobre la cual un gerente tiene autoridad para el desempeño de actividades específicas e indica relaciones jerárquicas. También consiste en la sectorización de los objetivos, actividades, procesos, personal y recursos de una organización, a través de la aplicación de la división del trabajo y la especialización.

Los departamentos diseñados en la empresa reestructurada son: dirección, administración general, departamento de supervisión de campo, departamento de contabilidad, departamento de ventas y presupuestos, departamento de atención a clientes, departamento de mantenimiento, departamento de fallas y de llamadas de emergencia, departamento de subcontratación especializada y departamento de instalación y modernización.

4.3.4.3 Descripción de funciones

Consiste en exponer y explicar a detalle las actividades que desempeñan los departamentos o áreas funcionales como son: mantenimiento, fallas y llamadas de emergencias, instalaciones, modernizaciones, contabilidad y supervisión que integran la empresa para definir su posicionamiento en el organigrama y ayudar primordialmente al alcance de los objetivos. Las funciones corresponden a cada departamento conforme a la especialización del personal y deben estar descritas para imponer un orden en la organización. Las funciones generalmente en META ELEVADORES son conocidas por default al observar cada departamento pero en dado caso por referencia dentro de la documentación interna de le empresa deberán mencionarse a detalle todas las funciones.

4.3.5 Coordinación

La coordinación es una de las etapas incluida en una empresa para poder desarrollar cualquier tipo de trabajo y consigo la coordinación que armonizara la información.

La coordinación entraña volver a reunir a la gente con el propósito de asegurar que diferentes labores entre el personal se lleven a cabo sin conflicto.

La comunicación es fundamental para una coordinación efectiva. La coordinación depende directamente de la adquisición, la transmisión y el procesamiento de la información. Cuanto mayor sea la incertidumbre sobre las tareas que se coordinen, tanto mayor será la necesidad de información. En META ELEVADORES la coordinación está a cargo de la supervisión.

4.3.6 Etapas de la dirección

La dirección es encargada de la ejecución de los planes de acuerdo con la estructura organizacional, mediante la guía de los esfuerzos del grupo social a través de la motivación, comunicación y la supervisión. La dirección de META ELEVADORES está sujeta al dueño de la empresa en conjunto con la administración general y la supervisión.

4.3.6.1 Toma de decisiones

Al tomar decisiones es necesario:

- Definir el Problema: para tomar una decisión es básico definir perfectamente cuál es el problema que hay que resolver y no confundirlo con otros asuntos.
- Analizar el Problema: una vez determinado el problema es necesario desglosar sus componentes, así como los componentes del sistema en que se desarrolla a fin de poder determinar posibles alternativas de solución.
- Evaluar Alternativas: consiste en determinar el mayor número posible de alternativas de solución, estudiar las ventajas y desventajas que implican,

así como la factibilidad de su implementación, y recursos necesarios para llevarlas a cabo de acuerdo con el marco específico de la organización.

Esta metodología es factible para su aplicación en META ELEVADORES.

- Integración: comprende la función a través de la cual el administrador elige de los recursos necesarios para poner en marcha las decisiones previamente establecidas para ejecutar los planes. Comprende recursos materiales así como humanos; estos últimos son los más importantes para la ejecución.

En META ELEVADORES los recursos humanos son elegidos de acuerdo a su perfil, por ejemplo para realizar una obra de instalación de un elevador donde se contrata a personal calificado y con experiencia específica del trabajo, con este ejemplo se muestra como se integra el personal adecuado para llevar a cabo un objetivo que está dentro de una planeación.

- Motivación: la motivación es una labor importante de la dirección y en general de los jefes de departamentos pues a través de ella se impulsa a lograr la ejecución del trabajo tendiente a la obtención de los objetivos.

Dentro del plan de reestructuración se plantea la motivación positiva porque es poder crear una fuerza de trabajo fiable y vital para obtener buenos resultados. Este punto funge como una habilidad esencial para los jefes de la empresa.

Para obtener el potencial de un empleado META ELEVADORES reconoce que debe alejarse de los métodos “comando y control” y acercarse a “aconsejar y acordar”. Es decir reconocer que premiar el buen trabajo es más efectivo que amenazar con castigar por un trabajo mal hecho.

Dentro del método de la motivación positiva se incluye incentivos de remuneración económica en forma de bonos, reconocimiento de las labores realizadas, días de descanso extra y una mejor relevancia en situaciones de consulta para la resolución de problemas así como porcentajes monetarios de trabajos especiales realizados con éxito donde el trabajador haya tenido lugar (comisiones).

- Comunicación: la comunicación puede ser definida como el proceso a través del cual se transmite y recibe información de un grupo social.

De tal manera, la comunicación en una empresa comprende múltiples interacciones que abarcan desde conversaciones telefónicas informales hasta los sistemas de información más complicados.

Debido a la complejidad de la comunicación en la empresa reestructurada, se contempla como primer punto estudiar cuales son los principales canales de información y subrayar importancia en ellos, como segundo punto llevar un registro semanal de los informes, comunicados y correos electrónicos de manera escrita en una base de datos dedicada que sirva como apoyo para futuras referencias y como tercer punto poner en concreto ante todos los miembros de la empresa la importancia de tener una clara, concisa y precisa información en la comunicación así como mantener la comunicación en todo momento para que la información siempre sea actualizada. La telefonía, e-mail, mensajes de texto, mensajes por aplicaciones y hasta video llamadas son utilizadas para la comunicación de META ELEVADORES.

- Supervisión: consiste en vigilar y guiar a los subordinados de tal forma que las actividades se realicen adecuadamente.

El liderazgo o supervisión, es de gran importancia para la empresa, ya que mediante ellos imprime la dinámica necesaria a los recursos humanos, para que logren los objetivos.

En esta función confluyen todas las etapas de dirección anteriormente estudiadas, y su importancia radica en que una supervisión efectiva dependerá de: la productividad del personal para lograr objetivos, la efectividad de la comunicación, la relación entre jefe y subordinado, la corrección de errores, la observancia de la motivación y del marco formal de disciplina.

En la empresa reestructurada se toma en cuenta la comunicación que es esencial para transmitir las tareas a realizar y la capacitación necesaria para lograrlo, después se supervisa adecuadamente de acuerdo a los

lineamientos correctos de trabajo para poder corregir las fallas del personal que pudieran surgir, la supervisión se lleva a cabo principalmente durante los procesos de trabajo prioritarios o críticos para evitar demoras que afecten la eficiencia y tiempos de entrega, además de mostrar una postura de disciplina pero con positividad hacia los subordinados para fortalecer la confianza y mantener una estrecha y buena comunicación.

4.3.7 Etapas del control

El control dentro del proceso administrativo es la función mediante la cual se verifica, mide, evalúa, retroalimenta y supervisa la ejecución de los planes para detectar y regular desviaciones con el fin de establecer las medidas correctivas necesarias conforme a los objetivos de la empresa en condiciones de eficiencia y eficacia. La supervisión en META ELEVADORES se encarga de estas actividades.

4.3.7.1 Establecimiento de estándares

Son unidades de medida que sirven como modelo, guía o patrón con base en la cual se efectúa el control. Hay tres tipos de estándares en cuanto al método: estándares estadísticos, estándares fijados por apreciación y los estándares técnicamente elaborados. Los hay cuantitativos y cualitativos. Los estándares cuantitativos son físicos, de costo, de capital, de ingreso, de programas; los cualitativos son de evaluación de la actuación, curvas de comportamiento o perfiles.

4.3.7.2 Metodología para diseñar estándares

A continuación se explicara brevemente un resumen de los pasos que a seguir para realizar un estándar.

- Involucrar a los trabajadores.
- Investigar y determinar la mejor forma para alcanzar el objetivo del proceso.
- Implementar el estándar.
- Documentar el proceso con fotos u otra ayuda visual o incluso una breve descripción. Cada paso debe quedar bien documentado, de la manera más

simple posible para que cualquier persona, únicamente observando el documento, sea capaz de desempeñar la tarea.

- Comprobar los resultados.

En el caso de los resultados que no sean los deseados, se deberán analizar cuáles son los puntos a mejorar y tomar una acción correctiva. Un caso de estándares es el uso de formatos que sirven para describir diversas tareas y son habituales con el propósito de informar y también para comprobar.

4.3.7.3 Estándar de comprobación de componentes de un elevador de pasajeros con motorreductor y puertas automáticas

En la aplicación para META ELEVADORES se elige los estándares técnicamente elaborados, como modo de ejemplo ilustraciones 4.27, se muestra un estándar en forma de formato de aspectos cualitativos, que son aquellos que se fundamentan en un estudio objetivo y cuantitativo de una situación de trabajo específica. Se pueden desarrollar en relación con la productividad de la maquinaria, del equipo y de los trabajadores. El estándar mostrado tiene el objetivo de comprobar los componentes de un elevador que usa motorreductor y puertas automáticas.

META ELEVADORES
Calidad siempre es negocio

Pág. 1	Dirección:	Fecha:
	Cliente:	Nombre y Firma del Técnico:

TIPO: ESTÁNDAR BASICO
MODELO: Estándar de revisión sintetizado de componentes de elevador estilo europeo

NOTA: Colocar una flecha en la casilla correspondiente al componente revisado para indicar si está instalado, no instalado o no aplica.

No.	Componente de elevador	Instalado	No instalado	No aplica
1	Máquina			
2	Cuadro eléctrico			
3	Acometida a máquina			
4	Cuerdas de maniobra			
5	Instalación de hueco			
6	Limitador de velocidad			
7	Alumbrado de hueco			
8	Interruptor magnético			
9	Ante final y final de carrera superior			
10	Caja de revisión			
11	Omega de protección de botonera de cabina (Detrás está el cuadro de cabina)			
12	Cuerdas de maniobra			
13	Caja de foso			
14	Ante final y final de carrera inferior			
15	Polea tensora cable limitador de velocidad			
16	Amortiguador de foso			

Observación: Revisar y comprobar el estándar en conjunto con el diagrama esquemático de elevador adjunto a este formato.

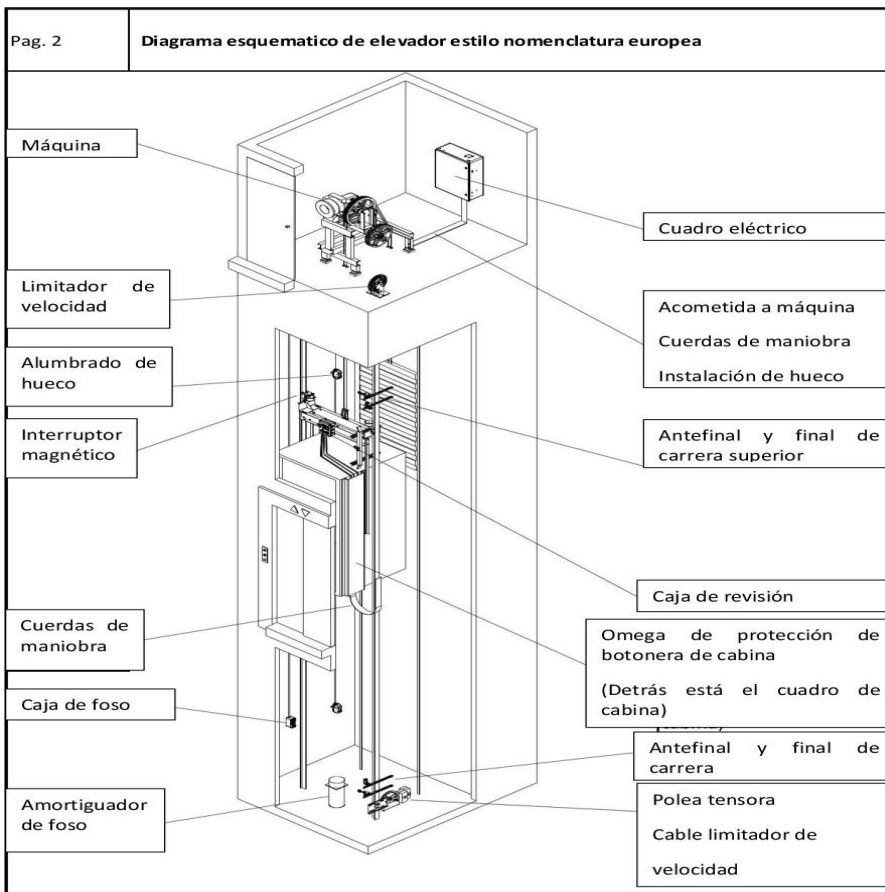


Ilustración 4.27

4.3.8 Medición de Resultados

Los estándares sirven para establecer unidades de medida definidas según el problema presente. Son de utilidad en los sistemas de información, pues la efectividad del control depende en buena parte de la información recibida cuyas características (confiable, fluida, consistente, válida), deben estar presentes.

Una vez efectuada la medición, se comparan los resultados obtenidos con los estándares preestablecidos, determinándose de esta manera las desviaciones.

Basado en el anterior formato de estándar se puede comprobar si algún componente del elevador falta y de este modo es como se mide el resultado ya que los componentes están contados y descritos, por esta razón en el ejemplo los resultados son verificables y medibles en cantidad pero no en cualidad ya que solo se cuantifica las piezas instaladas del elevador.

4.3.8.1 Corrección

La corrección es función del personal ejecutivo, desarrollar la acción correctora con base en el análisis de las causas que ocasionaron las desviaciones. Es un proceso de retroalimentación entre el control y la planeación lo que permite aumentar la calidad en la acción correctora.

Derivado del ejemplo ilustración 6.2 de formato de estándar, si se encontrase algún componente del elevador faltante se reportaría para realizar una intervención y tomar la medida de corrección que implicaría basado en el estudio de la situación si fuera completamente necesario instalar el elemento faltante o dejarlo en las condiciones en cómo se encontró.

4.3.8.2 Retroalimentación

La retroalimentación es importante en el proceso de control ya que a través de ella, la información obtenida se ajusta al sistema administrativo al paso del tiempo. Para ello es necesario, que el sistema de información sea funcional y eficiente, pues de esta manera se retroalimenta más rápidamente el proceso de control-planeación.

Con la información de la retroalimentación obtenida del ejemplo de estándar se puede concluir basado en un conocimiento más amplio y manuales de elevadores que todavía es posible integrar con más detalle los componentes del elevador ya que se trata de un modelo de elevador con nomenclatura europea lo que puede ser confuso para los técnicos en el momento de identificar los componentes, de esta manera se puede hacer la toma de observaciones para mejorar el formato estándar y por otra parte también es posible durante los procesos de otras funciones ya sea administrativas o de campo de trabajo tomar todas las notas, observaciones e información para realizar los cambios que mejoren los procesos, elementos y funciones de META ELEVADORES dentro de un sistema informático donde se registre de manera lineal y ordenada toda la información recabada.

4.3.9 Administración de contingencias

Administración de contingencias también llamada “situacional”, es un enfoque que plantea el cómo las organizaciones son diferentes y enfrentan situaciones distintas (contingencias), necesitan métodos diversos de administración ya que las organizaciones y aún las unidades de la misma organización varían en tamaño, metas, trabajo, industria, etc. Puesto que es difícil encontrar reglas, acciones, estrategias universales de administración que funcionaran en cualquier situación.

4.3.9.1 La adaptación de la administración de contingencias dentro de la nueva organización reestructurada

La visión laboral en varias organizaciones y también en META ELEVADORES del trabajo diario y por parte de la administración es que siempre se pregunta cuál será la mejor manera de hacer su labor, hay muchas interrogantes que suele haber y no tienen solución en los libros o manuales. La administración de contingencia asume que no hay una respuesta universal a todas las inquietudes, condiciones, porque las organizaciones, las personas y las situaciones varían y cambian constantemente. Por la anterior razón para hacer lo correcto la administración depende de una serie de variables en un ambiente interno y externo crítico y complejo. Por lo tanto en la empresa reestructurada no solo es posible implementar y realizar el proceso administrativo planteado anteriormente si

no también es posible tener y poner en operación la administración de contingencias precisamente para atender situaciones que no se tienen contempladas y así no perder efectividad en el trabajo ni permitir deterioros en la organización. La administración de contingencias pone énfasis en el estudio de la relación entre organización y ambiente. El ambiente se puede definir de dos maneras: A) como un conjunto de personas, grupos y organizaciones que tienen relaciones de intercambio con una organización y B) como un conjunto de condiciones económicas, políticas, sociales, tecnológicas, financieras y mercadológicas.

Para el modelo de reestructuración es planteado los elementos ambientales en base a la administración de contingencias que afectan a META ELEVADORES los cuales son en base a los incisos A) y B) mostrados en la ilustración 4.28.

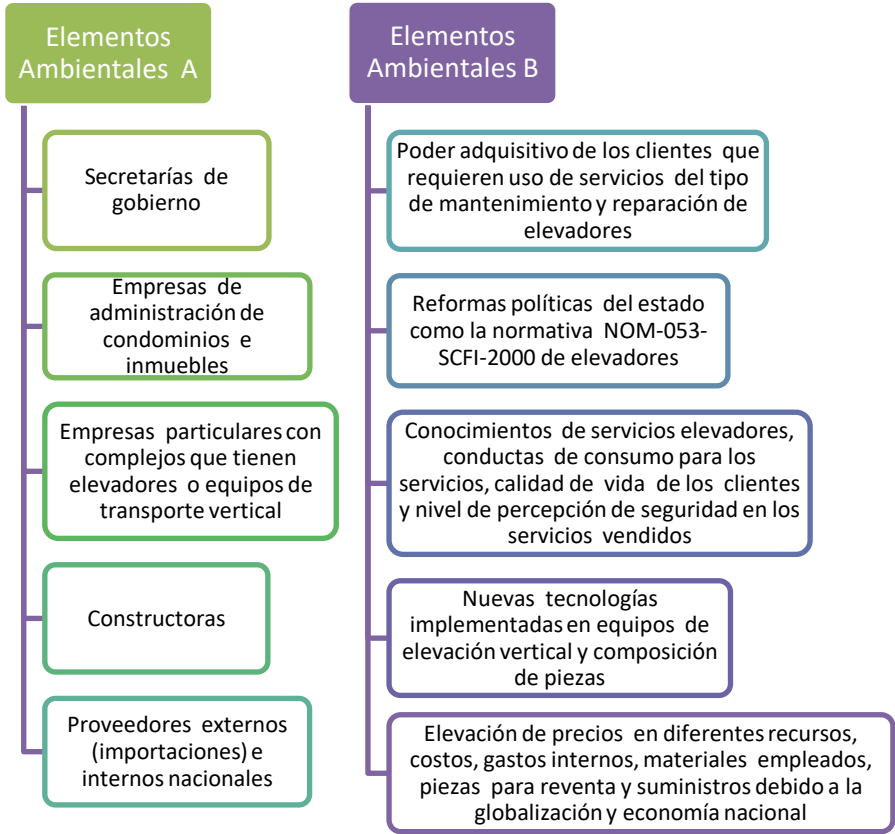


Ilustración 4.28

El estudio y análisis del ambiente en cualquier empresa es básico y prácticamente obligatorio sin importar su enfoque administrativo ya que el ambiente puede proporcionar recursos y oportunidades, pero también puede proporcionar limitaciones y amenazas, estos extremos forman parte de la estrategia organizacional utilizada para el alcance de los objetivos.

Las variables internas que presentan mayor impacto sobre las organizaciones del enfoque de la administración de contingencias son: el tamaño de la organización, adaptación al ambiente, las tareas, las personas - recursos humanos, las estrategias, la tecnología usada.

De esta manera la Teoría de Contingencias es la última teoría conformante de la Teoría General de la Administración (TGA) que trata de las diversas situaciones y contingencias y sus resoluciones por parte del administrador tomando en cuenta los cambios ambientales que sufre la organización.

En la reestructuración tomamos en cuenta estas variables y su explicación en conjunto para plantear una visión más amplia para administrar la empresa reestructurada, esta visión permitirá observar puntos sobresalientes y en dado momento planificar otras rutas de acción que mejoren la administración y así lograr de mejor manera llegar al cumplir los objetivos de la empresa.

4.3.9.2 Variables internas de META ELEVADORES

A continuación son enlistadas y descritas las variables internas de META ELEVADORES para su comprensión.

- El tamaño de la organización: mediana empresa con 36 empleados.
- Adaptación al ambiente: debido al tamaño de la organización y el flujo de la información del área industrial donde se desempeña se cuenta con una adaptación más flexible e intuitiva hacia los factores exteriores del ambiente.
- Las tareas: las actividades principales de la empresa es el servicio de mantenimiento preventivo y correctivo, reparaciones y la venta de elevadores junto con su instalación que pueden ser coordinadas

personalmente por un superior o por otros medios no personales como telefonía y mensajería electrónica (sms) dependiendo de la situación.

- Las personas - recursos humanos: la empresa está conformada por personal con conocimientos técnicos en mecánica, hidráulica, electricidad y electrónica con certificación técnica oficial y también se integra personal con experiencia previa en el manejo de trabajos en sistemas de elevación vertical como son extrabajadores de otras empresas del mismo ramo, lo anterior para el trabajo de campo. Por otra parte en el trabajo administrativo la empresa reestructurada integra a personal calificado en labores de gestión administrativa con o sin previa experiencia ya que en ambos casos se puede proporcionar la capacitación y la guía para las labores administrativas.
- Las estrategias: las estrategias tanto comerciales, de ventas, laborales internas y de trabajo de campo están diseñadas para llegar al alcance de los objetivos en tiempo y forma tomando en cuenta todas las cualidades de la empresa, su valor y fuerza para conformarlas en acciones y técnicas que serán utilizadas en el ambiente exterior y también para aplicarlas en el interior de la misma empresa.
- La tecnología usada: con el avance de la tecnología digital y desarrollo de nuevas técnicas de elaboración de productos, la forma de trabajo cambia para acoplarse a la situación presente, en este caso se toma la importancia de la constante investigación de las nuevas tendencias de tecnología para que META ELEVADORES se encuentre actualizado y sea competitivo frente a las otras empresas y que este apto para los clientes, en la vista propia de la empresa es de igual manera factible tener la capacitación constante en los empleados que trabajan directo en el campo e inclusive ante una meta más amplia para alcanzar que proporcione un mayor valor a la empresa como el desarrollar un propio modelo de elevador con los componentes principales como son el cuadro de control o de maniobra y así se puede dejar de depender de la compra de proveedores de piezas de

elevadores disminuyendo la dependencia de estos y ampliando el control y conocimiento de la tecnología vendida al cliente final¹¹.

4.3.10 Diseño de proceso de administración de contingencias complementario

Basado en el concepto, conocimientos y formas de la administración de contingencias se formula un proceso administrativo dinámico que puede ser utilizado y combinado con el proceso administrativo original mencionado para obtener los resultados deseados ya que cada empresa difiere en su composición y enfrenta y actúa en un ambiente diferente, en la ilustración 4.29 se expone el diseño de proceso de contingencias complementario (AC administración de contingencias).

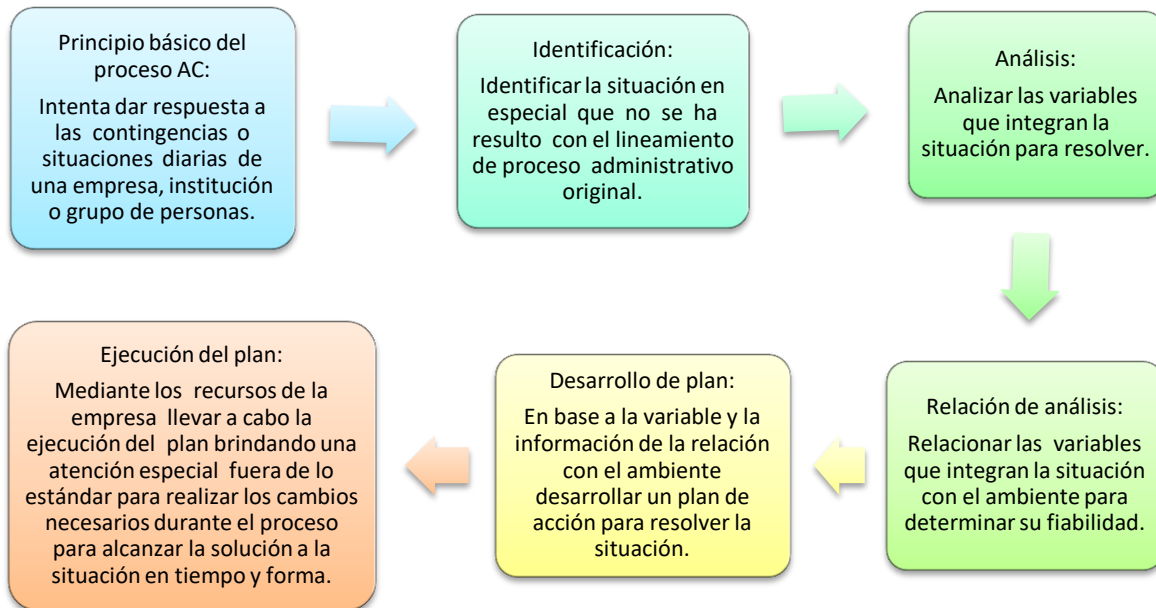


Ilustración 4.29

¹¹ Doc. PDF, escuela-situacional-o-contingencial-de-la-administracion.

4.4 Diseño de documentos y manuales administrativos

Para continuar la explicación de la reestructuración de TEYSE se explica el objetivo de usar y diseñar los documentos administrativos que se deben emplear por el personal en función de las labores internas administrativas y externas hacia los clientes.

4.4.1 Diseño de documentos administrativos

Uno de los problemas más frecuentes que se plantea a la hora de elaborar un Documento Administrativo (siglas-DA) es la confusión en su estructura debido a que se puede confundir la diligencia (hago constar) con el certificado (certifico); la nota interior con el oficio, o incluso con la carta; el anuncio con el aviso, etc. Es fundamental que el destinatario de un DA que puede ser un empleado o un cliente pueda identificarlo rápidamente sin necesidad de revisar en el texto hasta averiguar qué le quieren decir.

4.4.2 Estructura básica de documentos administrativos

Para lograr el diseño de los DA para META ELEVADORES es debido conocer la estructura que deberán tener los documentos y esto es el modo en que se organizan sus elementos, es decir la forma en que se distribuyen ordenadamente las distintas partes del texto. Esta ordenación se realiza mediante la separación de párrafos. En general los textos administrativos presentan una estructura básica, que se desarrolla con regularidad según la naturaleza del documento en base a las siguientes partes:

- Identificación del emisor (autoridad que dicta el acto administrativo, META ELEVADORES).
- Motivación o justificación del acto.
- Parte dispositiva o resolución.
- Inclusión final de la fecha y otros elementos que contextualizan el acto (su orden puede variar).

Este patrón estructural coincide en mayor parte con el esquema de la oración gramatical: sujeto – verbo - predicado (Yo, alcalde [sujeto], dispongo [verbo] tal o cual cosa [complemento 1] por determinadas razones [complemento 2]).

4.4.3 Forma de redacción

La fórmula empleada en la elaboración del DA (Documento Administrativo) depende del destinatario en el cual puede haber firma del emisor o no, esto tratándose del contenido del cuerpo, el grado de importancia y hasta del formato que deba requerirse.

Por tal se debe cuidar la forma de redacción ya que difiere en caso si irá dirigido a los empleados en donde el documento sería para uso interno o si es dirigido a los clientes que la redacción cambiara para ser más acorde a su entendimiento y circunstancia del contenido.

El estilo administrativo viene determinado por fórmulas que inician, prolongan o finalizan: casi todos los actos administrativos se expresan en documentos mediante fórmulas. Se debe tener cuidado con el uso inconsistente de las fórmulas (como se redacta el documentos) para evitar parte el uso ciego del copia/pega en otros documentos y que posiblemente no coincidan con la intención e imagen de la empresa reestructurada.

En definitiva, la estructura vendrá determinada por el emisor (la administración), la tipología (documentos resolutorios, informativos o de los clientes) e incluso el medio por el que se ponga a disposición del destinatario (electrónico o en papel). Todo conjugado con el principio de inteligibilidad (que el DA pueda ser entendido) lo que exige a su vez, un buen uso del español y una clara legibilidad (aspecto físico)¹².

¹²<http://lenguajeadministrativo.com/caracteristicas-y-reglas-en-la-elaboracion-de-un-documento-administrativo/>

4.4.4 Proceso de diseño y composición

A continuación para la elaboración del diseño y composición de los documentos administrativos que tienen el propósito de usarse en META ELEVADORES se enumeran quince criterios:

- Disposición adecuada de los elementos de identidad empresarial (símbolos, fuentes y tamaño o cuerpo de la letra, colores, etc.).
- Se deberá disponer el texto en párrafos breves y utilizando un lenguaje comprensible (sencillo y directo) tanto para los empleados y clientes.
- Para empleados se evitarán saludos y despedidas, así como otras fórmulas de cortesía, que no tienen cabida en el lenguaje administrativo, en contrario para los clientes se deberá hacer uso de saludos, amabilidad, claridad y formalismos de cortesía en todo el contenido hasta la despedida.
- En los documentos con un destinatario individual para un cliente es conveniente incluir un título. Es un recurso formal que facilita la comprensión del mensaje para su receptor. El título denomina el tipo de acto que contiene (notificación, diligencia, nota interior, cotización para cliente etc.).
- Únicamente se requerirán del cliente los datos imprescindibles para la tramitación de documentos correspondientes, evitando después solicitar datos ya conocidos o en poder de la Administración de META ELEVADORES.
- En los documentos destinados para los clientes se tomara especial atención en la calidad y uso del lenguaje para el entendimiento del documento que puede incluir varias ideas que deben ser claras y concisas.
- Los datos de procedencia de la empresa reestructurada estarán debidamente identificados, con la dirección postal completa, número de teléfono y correo electrónico, para que el destinatario pueda ponerse en contacto.
- Se evitará el lenguaje sexista y cualquier otro lenguaje discriminatorio. Se atenderá a la forma femenina de títulos, profesiones y cargos.

- En ciertos casos especiales cuando la situación lo amerite los documentos informativos como son cotizaciones o reportes para los clientes deberán contar con versiones simplificadas para personas con discapacidad intelectual o problemas de comprensión escrita.
- En los formularios ya sea para empleados o clientes, los datos han de seguir un orden lógico y distinguiendo los espacios destinados para que rellene el interesado.
- En los formularios hay que prever la posibilidad de mecanización a la hora de disponer los espaciados, campos para rellenar.
- Se pueden y deben incorporar elementos que faciliten la comprensión del texto, tales como ciertos tipos de letra, formatos, colores. Y combinarlos con márgenes y espacios en blanco para aprovechar aquellos recursos gráficos que nos ofrecen los medios electrónicos e informáticos para el diseño de los impresos (documentos).
- Si el impreso dispone de varias copias, habrá que distinguir en cada una al destinatario que suele ser el documento original (para la Administración, para el cliente, para otras entidades, etc.).
- El número de ejemplares de documentos se adecuará a las necesidades objetivas, por lo que se evitarán tiradas excesivas y no justificadas.
- Concluir con la afirmación de la eficiencia de la actuación administrativa para la correcta comunicación de su contenido en la elaboración de documentos internos para los empleados y para los clientes.

4.4.5 Diseño de documentos administrativos para empleados y clientes

Como muestra de ejemplo con datos ficticios en el diseño de documentos administrativos dentro de la ilustración 4.30, se expone la imagen, la forma, formalización, composición y diseño de un documentos administrativo usado anteriormente por TEYSE con el objetivo que pueda ser usado como base para mostrar y reformar un diseño que sea acorde a META ELEVADORES que es la empresa reestructurada que necesita de un nuevo diseño y que el nuevo diseño

tendrá otra forma más visualizada y que en parte también tomara sustancia del anterior modelo de TEYSE para poder corregir y mejorar su estructura.

 **TEYSE** Martes 14 de enero 2013

AUTOFINANCIAMIENTO DE VENTA DE AUTOS SA DE CV
8 DE ABRIL # 780
COL. ACTIPAN C.P. 02200 MÉXICO DF

ATN. LIC. MARCELA GUADARRAMA TORRES

Por medio de la presente le informamos que como consecuencia de la elevación de los precios en todas las reparaciones, materiales de limpieza y mano de obra, nos vemos en la necesidad de aumentar en un 7% más IVA para el periodo anual 2014 en el costo de mantenimiento agradeciendo de antemano su comprensión.

Sin más por el momento quedo de usted.

FIRMA TEYSE FIRMA CLIENTE

Oficinas administrativas en corporativo empresarial y tel. de atención 56 78 90 31

Ilustración 4.30

La ilustración anterior representa una carta de aumento en el precio de un servicio de mantenimiento contratado, el documento administrativo contiene la imagen del emisor TEYSE, datos del receptor, nombre específico del destinatario (nombre del cliente), fecha de emisión, cuerpo del documento, despedida formal, apartado de firmas de emisor y receptor y datos de contacto del emisor.

Las características del documento de TEYSE ejemplifican un documento administrativo pero no concuerdan exactamente con la adecuación que debe tener META ELEVADORES, por tal a continuación en la ilustración 4.31 se construye una nueva base de diseño para la empresa reestructurada que contiene las cualidades necesarias y que será usada para todos los consecuentes documentos administrativos y que se utilizara para la creación de diversos machotes.

Isabel la Católica # 1256. Martes 14 de enero de 2015
MEXICO CDMX AT'N. Ing. Víctor Cruz Cepeda FOLIO: 0103

COTIZACIÓN DE CAMBIO DE AUTO LUBRICANTES ACEITERAS Y BALATAS DE FRENO

Sirva la presente para agradecer a usted la confianza depositada en nosotros para presentarle a su atenta consideración la siguiente cotización de cambio de auto lubricantes aceiteras y balatas de freno del elevador.

Concepto 1

- Suministro e instalación de dos auto lubricantes aceiteras para rieles marca schindler.
- Costo c/u: \$ 1,200.00 Costo por 2 piezas: \$ 2,400.00

Concepto 2

- Suministro e instalación de un par de balatas de asbesto especial para freno de tambor de motor principal.
- Costo: \$ 3,200.00

Imagen de modelo ejemplar:




Costo total: \$ 5,600.00 (Cinco mil seiscientos pesos 00/100 M.N.) más IVA.
Forma de pago: 70 % A la aceptación del presupuesto 30% al finalizar los trabajos
Inicio de los trabajos: 3 días para preparación de los materiales y 2 días por máximo para la ejecución de los trabajos en el cual estará fuera de servicio el elevador.
Nota de los trabajos: Mano de obra, accesorios menores y tornillería vienen incluidos.

Garantía: Las reparaciones tienen una garantía de 12 meses

Aceptación del Presupuesto

<p>FIRMA</p> <p>_____</p> <p>Ing. José Luis Pellicer C</p>	<p>FIRMA CLIENTE</p> <p>_____</p> <p>Ing. Víctor Cruz Cepeda</p>
--	--

ANTONIO RODRIGUEZ No 24 COL. SAN SIMON DEL. CUAUHTEMOC MÉXICO CDMX TEL.52 43 58 90

Ilustración 4.31

En este nuevo diseño se reúnen mejor las características necesarias en un documento y podemos encontrar los elementos adecuados que son necesarios para comunicar la información a los empleados y clientes, estos elementos son:

colocación de la imagen corporativa (logotipo) centrado en el cabezal del documento, datos domiciliarios del cliente a quien va dirigido, fecha de la emisión, nombre a atención al cliente, número de folio en caso de cotización, título del documento para distinguir su propósito, contenido breve de presentación con amabilidad, indicaciones del contenido, descripción de conceptos por medio de SmartArt del programa de edición que contiene costos desglosados, imágenes de los conceptos si están a la disposición, costo total, formas de pago, inicio de trabajos, notas de trabajos, garantía, apartado de aceptación de la cotización con espacio para firmas de empresa y cliente y datos de la empresa en pie de página.

4.4.6 Uso de manuales administrativos

Los administradores usan el manejo de la información en su búsqueda constante de la combinación correcta, de estrategia, motivación, tecnología y diseño de la organización que permitan mantener una ventaja competitiva.

Las empresas deben formalizar la información en función de su estructura y operación para testimoniar, internamente entre sus miembros, como se encuentran organizados, como es su funcionamiento, cuál es su razón de ser y hacia donde se encaminaban. Toda la información referente a este cometido se tiene que transmitir para hacerla del conocimiento del personal, para que su participación sea acorde a los propósitos perseguidos y apegados a los lineamientos establecidos. Por tanto, la administración utiliza los instrumentos conocidos como manuales administrativos.

En este tema sobre el modelo de reestructuración trata sobre los objetivos que se persiguen al elaborar manuales administrativos para las organizaciones, así como su clasificación e importancia.

4.4.7 Definición de manuales administrativos

Los manuales administrativos son documentos que contienen información ordenada y sistematizada de la empresa, al hablar de documentos administrativos se refiere a los hechos de la empresa plasmado en papel o computadora.

Estos documentos contienen datos agrupados para crear sistemas de información de organización, de procedimientos, de áreas funcionales, de operación, de cuentas, de proveedores, de calidad, entre otros.

Los manuales presentan la ejecución correcta de las actividades a realizar por los integrantes de la empresa para propiciar la uniformidad del trabajo.

Los manuales administrativos se pueden realizar recomendablemente en las áreas de supervisión de la empresa con la aprobación de la sub dirección y dirección.

4.4.8 Objetivos de los manuales administrativos

A continuación se enlistara los objetivos que tienen los manuales administrativos y como se relacionan con la empresa que los emplea.

- Sistematizar la información de la empresa.- Las empresas cuentan con información acorde de cómo se formó, es decir su historia y objetivos, pero en ocasiones no los tiene por escrito, opera con procedimientos establecidos, pero en muchos casos pasan por tradición oral de un empleado a otro, cuentan con información de los puestos que integran la empresa pero no está documentada. Es por todo esto que es indispensable que una empresa ordene y sistematice su información y la plasme en manuales administrativos.
- Informar.- Informar a todos los miembros de la organización sobre diferentes aspectos de la empresa como son su historia y evolución, su estructura orgánica, objetivos, políticas, sus procesos, entre otros.
- Auxiliar en la inducción y capacitación del personal.- Cuando un empleado ingresa a la empresa, parte importante de su buen desempeño dentro de ella es que la conozca y se familiarice, tanto con la empresa como con su puesto, el cómo se creó la empresa, cuál es su misión, visión, filosofía, valores, objetivos, quién será su jefe, cuáles funciones va a llevar a cabo, entre otros datos. Esta información está contenida en los manuales administrativos, por lo que al nuevo empleado se le puede entregar,

físicamente o enviar por correo electrónico, el manual de bienvenida, el manual de inducción y el manual de organización. En estos manuales podrá leer la información que le permita identificarse e integrarse mejor y más rápido a la empresa, ilustración 4.32.

NOMBRE DE LA EMPRESA		PAGINA:	
NOMBRE DE LA UNIDAD		DE:	
MANUAL DE DESCRIPCIÓN DE PUESTOS			
Título del puesto:			
Unidad:			
Cargo del Jefe inmediato:			
Número de personas que ocupan el puesto:			
Descripción genérica:			
Funciones diarias:			
Funciones eventuales:			
Requisitos del puesto:			
Educación:			
Experiencia:			
Otros:			
VIGENCIA	REFORMAS	REVISADO	APROBADO

Ilustración 4.32

- Estandarizar los procesos, funciones y actividades de la empresa.- El tener por escrito los procesos, funciones y actividades en manuales permite, en primer lugar, explicar detalladamente al personal el cómo va a desarrollar sus funciones; con base en estos manuales, capacitar al personal, evaluar su desempeño e inclusive servir de base en la auditoría administrativa, con el objeto de evaluar la eficiencia y eficacia con que opera la empresa (esto ocurre cuando el auditor compara las funciones y actividades que debe llevar a cabo cada empleado de acuerdo con lo establecido en el manual de procedimientos), con la forma real de cómo efectúa sus actividades día a

día. Esto permite al auditor detectar las desviaciones en que incurre el empleado conforme a lo establecido en los manuales administrativos.

- Cubrir requisito de certificación ISO. Una empresa que requiere certificado ISO tiene que cubrir necesariamente el requisito de contar con los manuales administrativos, que de entre ellos también hay llamados manuales de calidad¹³.

4.5 Diseño de manuales de procedimientos de tipo técnico para uso externo en campo de trabajo

Un manual de procedimientos es un documento que está integrado por un conjunto de procedimientos interrelacionados que pueden corresponder a un área o a la totalidad de una dependencia.

En los manuales de procedimientos son consignados, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales y específicas de la empresa. Además, con los manuales puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Los procedimientos, en cambio, son una sucesión cronológica y secuencial de un conjunto de labores concatenadas que constituyen la manera de efectuar un trabajo dentro de un ámbito predeterminado de aplicación explicando en forma clara y precisa ¿Quién?, ¿Qué?, ¿Cómo?, ¿Cuándo?, ¿Dónde? y ¿Con qué? se realiza cada una de las labores.

Todo procedimiento implica, además de las labores o actividades y las tareas del personal, la determinación de los tiempos de realización, el uso de recursos materiales, tecnológicos y financieros, la aplicación de métodos de trabajo y de control para lograr un eficiente y eficaz desarrollo en las diferentes operaciones de una empresa.

¹³ Doc. Administración III Licenciatura en Administración a Distancia FCA-UNAM-Unidad 4, 2010.

4.5.1 Importancia de los manuales de procedimientos

Tratándose del uso de los manuales de procedimientos es importante conocer de su utilidad y ventajas que son necesarias para el desarrollo correcto y mejoramiento del trabajo de campo que ejecutan los trabajadores en los equipos de tracción vertical (elevadores u otros equipos), la importancia y las ventajas de contar con manuales de procedimientos son:

- Permitir que el personal operativo conozca los diversos pasos que se siguen para el desarrollo de las actividades de rutina como la realización de un mantenimiento preventivo estándar.
- Tener una adecuada coordinación de actividades a través de un flujo eficiente de la información.
- Proporcionan la descripción de cada una de sus funciones al personal.
- Se establecen como referencia documental para precisar las fallas, omisiones y desempeños de los empleados involucrados en un determinado procedimiento.
- Son guías del trabajo a ejecutar.
- Contribuyen a dar continuidad y coherencia a las actividades que describen.
- Delimitan responsabilidades y evitan desviaciones arbitrarias o malos entendidos en la ejecución de un trabajo determinado.
- Facilitan la supervisión del trabajo y proporcionan a los jefes los elementos necesarios para verificar el cumplimiento de las actividades de sus subordinados.
- Son una herramienta para capacitar al personal en el desempeño de sus funciones.
- Sirven como base para la realización de estudios de métodos y sistemas, con la finalidad de lograr la agilización, simplificación, automatización o desconcentración de las actividades que se llevan a cabo en las dependencias.
- Auxilian en las labores de auditoría administrativa.

- Facilitan y ayudan a ser más eficiente la ejecución de las labores de los procedimientos a trabajar.

4.5.2 Elaboración de manuales de procedimientos

Para elaborar los manuales de procedimientos que serán dedicados para diversas operaciones de trabajo y que posteriormente serán utilizados en la empresa META ELEVADORES hay que cubrir un conjunto de elementos que son: portada, contenido de hoja de índice del procedimiento, contenido de los apartados del índice y técnicas utilizadas¹⁴.

4.5.2.1 Portada

En este apartado, se describirán los diferentes elementos que debe contener cada procedimiento que se elabora, la portada está integrada por: logotipo, nombre de la empresa, título del documento, subsistema al que pertenece la dependencia en su caso, dependencia, subtítulo o título del procedimiento y fecha de elaboración del procedimiento.

4.5.2.2 Contenido de hoja de índice del procedimiento

Es la parte del documento cuya finalidad es relacionar secuencialmente los apartados que lo integran, con su respectiva paginación para facilitar su localización y tiene los siguientes elementos: encabezado, título de la hoja índice, apartados y paginación con numeración arábica.

4.5.2.3 Contenido de los apartados del índice

En esta sección van incluidos todos los contenidos primarios del manual de procedimientos y que está conformado por: introducción, objetivos, áreas de aplicación, responsables, políticas, descripción de las operaciones, formatos, diagramas de flujo y terminología.

4.5.2.4 Técnicas utilizadas

En necesario recurrir a ciertas técnicas que ayudaran a la conformación y desarrollo del diseño de manual de procedimientos, para ser más precisos en su

¹⁴ CINVESTAV Guía Técnica para la Elaboración de Manuales de Procedimientos, 2009.

construcción además que ayudaran a tener una base más sustentable y confiabilidad en el manual, las técnicas son las siguientes:

- Recopilación de información (archivos de la empresa, directivos, ejecutivos asesores y empleados).
- Estudio preliminar de las áreas.
- Investigación documental.
- Observación directa.
- Elaboración de inventario de procedimientos.
- Integración de la información.
- Análisis de la información.
- Graficar los procedimientos.
- Revisión de objetivos, ámbito de acción, políticas y áreas responsables.
- Implantación y recomendaciones para la simplificación de los procedimientos.

Basados en los anteriores puntos queda sustentada la elaboración de los manuales de procedimientos, que a su vez son una guía y conocimiento que es útil para crear los manuales que son requeridos en base a la cantidad de labores que determine el departamento de mantenimiento, reparaciones e instalaciones.

En este tema aunando más en específico y porque el giro de la empresa es de tipo industrial en equipos de transporte vertical se explica el manual técnico que es un documento que contiene información válida y clasificada sobre la estructura y modo de operar de un aparato, herramienta, técnicas, dispositivos o maniobra de elevadores o afines. Su contenido en ocasiones destina un porcentaje menor a la descripción y uno mayor a la ilustración gráfica o viceversa. Un manual técnico en otras palabras es aquel que va dirigido especialmente a los técnicos o ingenieros de campo que laboran en las direcciones de los clientes donde están ubicados los elevadores y que dichos trabajadores técnicos e ingenieros tienen los conocimientos previos sobre el área de trabajo, objeto o programa que son

necesarios para el entendimiento de los manuales y estos manuales pueden ser para labores de reparación, mantenimiento, instalación, referencia o capacitación.

En modo de ejemplo de un manual de procedimientos técnicos se muestra a continuación una página de contenido que tiene como descripción una tarjeta electrónica de un elevador ilustración 4.33, que muestra un esquema gráfico y texto referente a la tarjeta, esta página es sustraída de un manual técnico real de la empresa Otis y difiere en algunos aspectos de los puntos de elaboración antes dichos debido a que cada empresa en su entendimiento puede seguir o no los pasos formales para la elaboración de sus propios manuales.

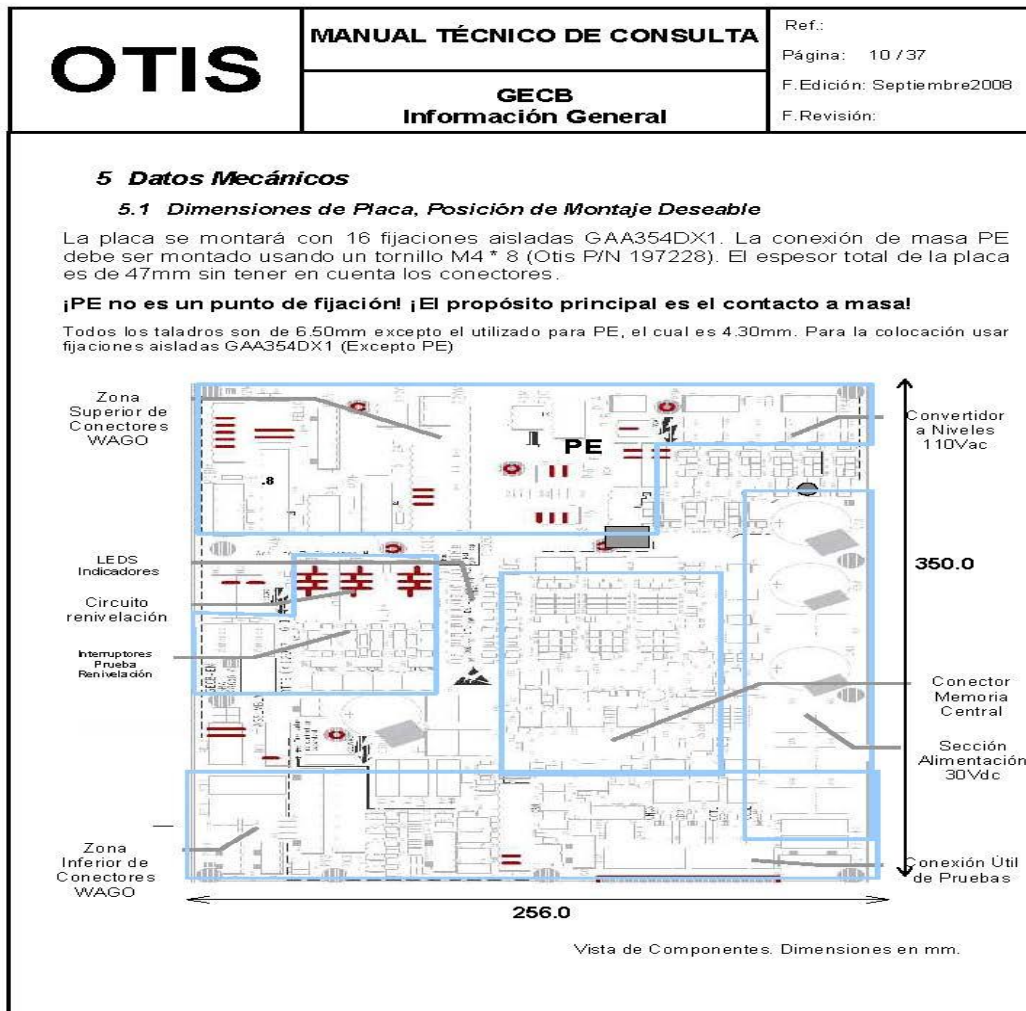


Ilustración 4.33

4.5.3 Revisión, aprobación, distribución, implantación y actualización

Una vez concluido el documento tiene que ser revisado para verificar que la información esté completa, que sea veraz y no tenga contradicciones.

El responsable de cada departamento de la empresa debe aprobar el contenido para su impresión, difusión y distribución con los ejecutivos y empleados que deben tenerlo. Para implantar el manual se requiere capacitar al personal encargado de realizar las actividades.

Es necesario mantener los manuales permanentemente actualizados mediante revisiones periódicas, a fin de tenerlos apegados a la realidad de las operaciones debido a que constantemente surge retroalimentación de procesos, labores, tareas u otras actividades que se deben registrar para el mejoramiento de tales acciones y que ayudaran en el desempeño de la empresa.

4.6 Búsqueda y selección de proveedores

Dentro del modelo de reestructuración la búsqueda de los correctos proveedores tiene que estar presente debido a que los proveedores con los que cuente la empresa reestructurada o cualquier otra empresa determinan en gran medida el éxito que puedan tener. Contar con buenos proveedores no sólo significa contar con insumos o refacciones de calidad (y, por tanto, poder ofrecer productos de calidad), sino que también significa poder mantener bajos costos, o la seguridad de saber que es posible el abastecimiento de productos como refacciones de los equipos de transporte vertical, cada vez que lo requiera la empresa.

Por lo que se tiene que llevar a cabo una búsqueda y revisar la logística de los proveedores que se han de elegir, por ese motivo se debe tomar el tiempo adecuado en buscar y seleccionar bien a los proveedores que estarán de planta para todas las adquisiciones que necesite la empresa.

El primer planteamiento en la búsqueda y selección de proveedores es buscar todos los posibles proveedores a nuestra disposición con los que se podría contar,

obtener toda la información necesaria de ellos para determinar si cuentan con los productos que necesita la empresa, evaluarlos de acuerdo a criterios determinados como lugar de origen, precios, formas de pago y finalmente seleccionar el proveedor o los proveedores más convenientes para la empresa.

4.6.1 Fuentes de búsqueda

Para llevar a cabo el proceso de la búsqueda y selección de proveedores se empieza con la búsqueda de los proveedores que ofrezcan los insumos, productos, refacciones, artículos, o servicios que va a requerir META ELEVADORES.

En la búsqueda se emplea las siguientes fuentes que son útiles para encontrar al mayor número de proveedores a los que se puede acudir, algunas de las fuentes son descritas a continuación.

- Conocidos.- Personas que nos puedan recomendar proveedores, ya sea porque los conocen al estar o haber estado en negocios similares al nuestro, o por cualquier otra razón.
- Trabajadores de la empresa.- Trabajadores que probablemente conozcan proveedores con los que hayan trabajado anteriormente en sus antiguos empleos.
- Competencia.- Empresas competidoras a las cuales podemos investigar para saber cuáles son sus proveedores.
- Diarios, revistas y publicaciones especializadas.- Medios en donde varias empresas proveedoras suelen publicar sus anuncios.
- Internet.- Buscadores, anuncios clasificados, directorios, foros, blogs, cámaras de comercio, asociaciones empresariales, paginas multimedia, etc.
- Páginas amarillas.- Medio digital donde se encuentran servicios y venta de productos en un orden clasificado por categorías.

- Ferias o exposiciones especializadas.- En estos lugares hay agrupaciones dedicadas a una temática en especial que interese al público para conocer, consultar e investigar.

4.6.2 Candidatos de proveedores

Basado en las anteriores fuentes de información se recaba una agrupación de todas las posibilidades de proveedores que están al alcance y que derivado de su giro empresarial cuentan con la utilidad de suministro para la empresa reestructurada, esta agrupación está formada de los siguientes proveedores locales: Hispano mexicana elevadores, DOPPLER, ASMX y SAITEK. Por otro lado en los proveedores internacionales: Controles S.A. lift store, Elevator parts, Multilifts, EEM y Alibaba sector de elevadores.

4.6.3 Determinar criterios de selección

En este paso, procedemos a determinar los criterios de selección que vamos a tener en cuenta al momento de evaluar los proveedores a disposición y luego seleccionar a los indicados.

Algunos de los principales criterios de selección que podemos tomar en cuenta son: el precio de sus productos, los gastos que podrían adicionarse a éste, los descuentos que nos podrían otorgar, la calidad de los insumos, productos o servicios que ofrece, las condiciones de pago que nos brindan, si nos piden pagar al contado, o nos dan facilidades para pagar a crédito, el tiempo que transcurre desde que hacemos el pedido hasta que nos lo entregan, las garantías que otorga y el periodo de duración de éstas y el prestigio y las buenas referencias que tiene.

4.6.4 Logística de proveedores

La logística de proveedores es importante para la determinación de su elección ya que nos permite saber la factibilidad de relación tiempo y eficiencia según sea la logística apropiada para META ELEVADORES, la logística tiene como fundamento de ser un conjunto de actividades que conforman un sistema que es el enlace

entre distribución de productos y el mercado objetivo que son los clientes, separados por tiempo y distancia.

Una vez que hemos elaborado nuestra lista de proveedores, y determinado los criterios de selección que vamos a utilizar, pasamos a recabar la información necesaria de cada proveedor, que nos permita evaluarlos y conocer su ubicación entre otros aspectos con el fin de saber si logísticamente son convenientes.

Además del medio a través del cual llegamos a saber del proveedor, otras formas a través de las cuales podemos obtener información de los proveedores pueden ser:

- Solicitándoles información: ya sea pidiéndosela directamente, por ejemplo, a sus vendedores, representantes, etc.
- Visitándolos: para obtener la información de los posibles proveedores podemos optar también por visitar sus empresas.
- Buscando referencias: también podemos buscar referencias, por ejemplo, podemos averiguar quiénes son o han sido sus clientes.
- Visitando sus páginas web: una forma rápida y sencilla de obtener información del potencial proveedor es visitando su página web, en donde además de poder obtener la información que ellos incluyan en ella, podemos analizar su página para darnos una idea de la empresa.
- Realizando pruebas: otra forma de obtener información del potencial proveedor, es ponerlo a prueba, por ejemplo, solicitándole una muestra, haciéndole un pedido y evaluar si cumplen con los plazos.

4.6.5 Selección de proveedores

Finalmente una vez que hemos evaluado las diferentes alternativas, se puede pasar a la selección de aquél proveedor que reúna las características más convenientes para nosotros.

Como punto final, se debe señalar que es recomendable contar siempre con más de un proveedor, por si el proveedor habitual disminuya la calidad de sus

productos o no cumpla con los acuerdos establecidos (para ello, siempre debemos evaluar permanentemente a nuestros proveedores), no se pueda dar abasto (por ejemplo, al aumentar repentinamente la demanda), o no puedan cumplir con los plazos requeridos (por ejemplo, en épocas de temporada alta).

Por determinación de quienes cumplen los requisitos adecuados, la selección de proveedores son: Hispano mexicana elevadores, DOPPLER, ASMX, EEM, Lift store, Elevator parts, Multilifts y Alibaba sector de elevadores.

4.7 Marketing y diseño de publicidad

El estudio para la implementación del marketing y publicidad es un elemento útil y necesario para el modelo de reestructuración de la empresa.

Las personas o dicho en términos administrativos los clientes necesitan o desean un producto o servicio, este es el principio básico del marketing (mercadotecnia) y es indispensable para la publicidad. Esta lógica simple se encuentra en la parte central del éxito de una empresa. Sin embargo en el caso de la antigua empresa TEYSE no se tenía este elemento contemplado lo que significo en graves fallas que se vieron reflejadas en su desempeño y resultados.

4.7.1 Concepto de marketing

Definido en términos generales, el marketing es un proceso analítico social y administrativo mediante el cual los individuos como clientes y las organizaciones como entes lucrativos o no lucrativos obtienen lo que necesitan y desean creando e intercambiando valor con otros. De este modo para este estudio, definimos el marketing como el proceso mediante el cual las compañías crean valor para sus clientes y establecen relaciones sólidas con ellos para obtener a cambio valor de éstos como lo tiene que hacer META ELEVADORES que proporciona un servicio a cambio de una remuneración monetaria.

4.7.2 Modelo de proceso de marketing

Un modelo sencillo de cinco pasos del proceso de marketing se muestra en la ilustración 4.34. En los primeros cuatro pasos, las compañías trabajan para entender a los consumidores (clientes), crear valor para el cliente y establecer relaciones sólidas con éste. En el último paso, las compañías obtienen las recompensas derivadas de crear un valor superior en el cliente. Al crear valor para los consumidores, las empresas, a su vez, captan el valor de sus clientes en forma de ventas, ingresos y activo a largo plazo, este proceso explicado es para ser implementado en META ELEVADORES con el propósito de mejorar y entender hacia donde van enfocados todos sus esfuerzos.

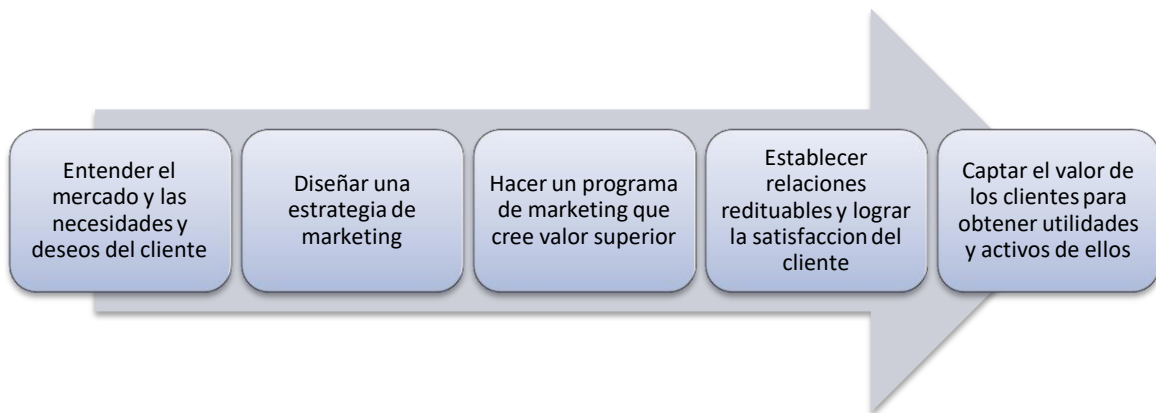


Ilustración 4.34

Este modelo de proceso de marketing es una base para llevarlo a cabo en META ELEVADORES donde ya se conoce en rasgos generales el mercado donde actúa y las necesidades del cliente sin embargo este conocimiento es muy general y vago y no proporciona una información más clara, verídica, sustancial y precisa, por lo tanto para la reestructuración es importante su estudio para captar el valor de los clientes.

Otro aspecto a mencionar es que en TEYSE nunca se conoció el mercado en forma real y por eso no se tomó en cuenta la implementación del marketing real, la

forma de trabajo fue empírica, informal y sin dirección lo que corresponde a META ELEVADORES corregir llevando a cabo la reestructuración.

4.7.3 Conocimiento del mercado a operar y las necesidades del cliente

Como un primer paso, META ELEVADORES debe entender las necesidades y los deseos del cliente, así como el mercado dentro del cual opera. Ahora se examinara cinco conceptos fundamentales del cliente y del mercado: 1) las necesidades, deseos y demandas que consisten en que los clientes requieren de transporte vertical seguro, eficiente y demandan rapidez en atención al funcionamiento de sus equipos, 2) las ofertas de marketing consisten en ofrecer el servicio técnico para los transportes verticales donde META ELEVADORES y los competidores entran en el mercado, 3) valor y satisfacción de los servicios son de acorde a la calidad - precio que se proporciona, 4) en los intercambios y relaciones los clientes confían y permanecen con los proveedores seleccionados y 5) por último los mercados donde se oferta y satisface la demanda que consiste en todas las instalaciones con transporte vertical que incluyen elevadores para pasajeros que son los más comunes, monta cargas, monta autos, monta platos, rampas vehiculares y elevadores para discapacitados dentro de la ciudad de México (CDMX) y del territorio nacional de México, una segmentación del mercado general y una aproximación al mercado meta se muestra a continuación en la ilustración 4.35 que engloba las construcciones o edificaciones que pueden tener cualquier transporte vertical instalado mencionado.

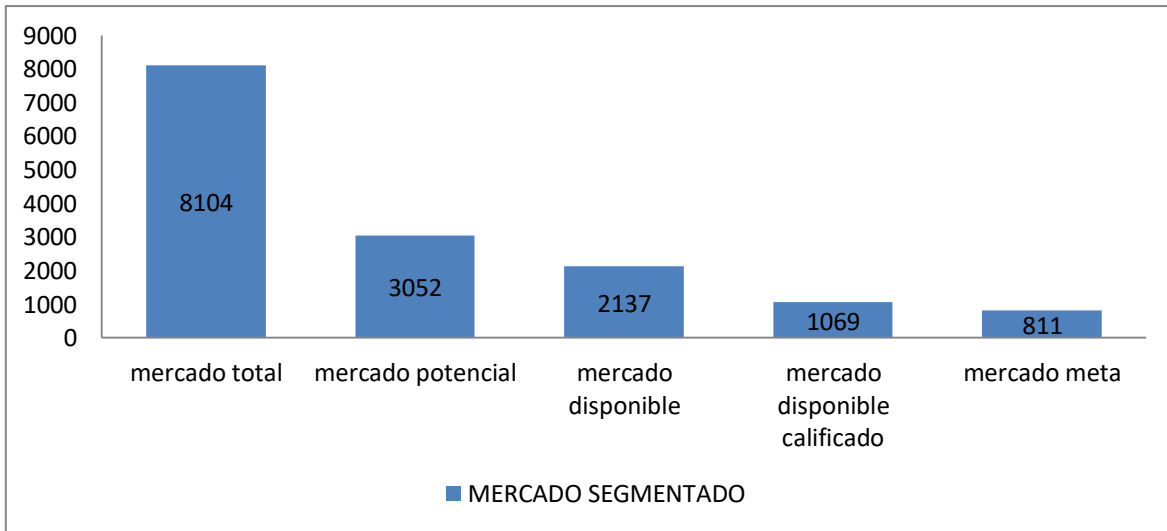


Ilustración 4.35

La ejemplificación mostrada es una suposición basada en número de viviendas, edificios, construcciones e instalaciones dentro de la ciudad de México, que es una mera aproximación y que para tener una medición real se tendrá bajo el encargo de la dirección de la empresa el objetivo planeado de subcontratar una agencia externa para medir con exactitud el mercado.

Para entender el mercado se explica que las necesidades de los clientes están respaldadas por el poder de compra y que se convierten en demandas. A partir de sus deseos y sus recursos, las personas demandan productos o servicios cuyos beneficios sumen la mayor cantidad de valor y de satisfacción, es en base a este planteamiento que la empresa reestructurada entra en acción para cumplir la demanda del mercado de atender las solicitudes de trabajo de los equipos de transporte vertical instalados donde surgen necesidades como reparaciones, mantenimiento preventivo, mantenimiento correctivo, modernizaciones a elevadores obsoletos antiguos o instalaciones de elevadores en nuevas obras.

Las ofertas de mercado de META ELEVADORES incluyen los servicios anteriormente mencionados que en parte son básicamente intangibles y aplican en las ciudades o áreas con pequeños, medianos o grandes edificios o complejos en

donde las personas necesitan un transporte vertical que facilite y ayude en la movilidad en donde viven o trabajan, fueran estos casos en condominios residenciales, hospitales, complejos de investigación, estancias de gobierno, oficinas o fabricas donde se encuentren o necesiten elevadores y deseen que trabajen sin fallas o sin contratiempos, es dentro de este panorama donde las empresas de servicios de elevadores entran a ofertar y donde META ELEVADORES debe operar.

4.7.4 Preparación de programa de marketing integrados

El programa de marketing tiende a transformar la estrategia de marketing en acciones y consiste en una mezcla de marketing. Las principales herramientas de la mezcla de marketing se clasifican en cuatro grupos, denominados las cuatro P del marketing: producto, precio, plaza y promoción. Para entregar su propuesta de valor, la empresa primero debe crear una oferta que satisfaga una necesidad (servicio-producto) que es de servicios y productos de elevadores, en cuanto a precio se debe decidir cuánto cobrará basado en datos de la requisición del trabajo sea este mantenimiento, reparación o instalación, en el lugar de venta la disposición de los servicios y los productos son trabajados y vendidos en los domicilios donde se encuentran transportes verticales a trabajar como podrían ser elevadores, escaleras eléctricas etc. Finalmente, debe comunicarles a los clientes meta la oferta de servicios y productos y persuadirlos por medio de alguna promoción bien elaborada basada en los datos del cliente como son: ubicación, poder adquisitivo o tecnología a trabajar que a fin convenga a la empresa. La empresa reestructurada debe integrar cada herramienta de la mezcla de marketing para generar la satisfacción a los clientes y obtener el beneficio de estos.

4.7.5 Marketing de servicios

El marketing de servicios es obligatorio porque en gran parte la empresa brinda servicios, por lo tanto se menciona cuatro características que diferencian los servicios de los productos para que estén tomados en cuenta en el modelo de reestructuración: intangibilidad que significa que los servicios de mantenimiento o

reparación no se pueden tocar, probar o degustar, inseparabilidad al no poderse los servicios separar de META ELEVADORES, heterogeneidad debido a que cada servicio puede diferir debido al factor humano y carácter perecedero porque los servicios no se pueden almacenar, estas características principalmente conducen a las diferencias entre el marketing de productos y el de servicios.

4.7.6 La Importancia de la calidad del servicio

En una empresa que ofrece servicios como META ELEVADORES una diferencia que debe destacar ante los competidores es entregar consistentemente una mayor calidad a los clientes que represente satisfacción y así establecer relaciones redituables y duraderas con estos. En ocasiones por la naturaleza de los servicios es más difícil definir y juzgar su calidad que la de un producto por tanto la retención del cliente a largo plazo es probablemente la mejor medida de calidad.

La calidad que se le entrega al cliente es el valor que proporciona la empresa reestructurada y consiste en el servicio que es oportuno, competente, eficaz, confiable y adecuado a las necesidades del cliente entre otras características y elementos más detallados.

Una vez entregado el valor del servicio al cliente la empresa recibe de este las utilidades monetarias, la confianza para continuar con las relaciones comerciales y una buena imagen de la marca para su recomendación.

4.7.7 Análisis de los competidores

La empresa reestructurada debe conocer tanto como sea posible a sus competidores. Con el objeto de comparar periódicamente sus estrategias de marketing, productos, precios, canales y promociones con los de sus competidores cercanos. De esta forma, la compañía descubrirá áreas de ventajas y desventajas competitivas potenciales. El análisis de los competidores implica primero identificar a los principales competidores basados en la capacidad que tienen en recursos y presencia en el mercado, los cuales a continuación son mencionados en base a una búsqueda general por medio de internet: Schindler, Kone, Otis, ThyssenKrupp, MacPuarsa, IESA, Atlas, IMEM, BLT Brilliant, Saitek,

Mitsubishi Elevadores, Euromex, Elevadores de la Republica SA de CV, ESESA, SYMESA, Racso, Alfa Elevadores, Siicsa, Quantum Elevadores, Ph plataformas SA de CV, Tesla Ascensores, Yida Elevator SA de CV, Elevadores Altius SA de CV, Constructora Mexicana de Elevadores Comesa, Elevadores Bicentenario, Ascensores Elevainova, REMA Ascensores, Grupo Iberoascensores, Distravel, Aulus SA de CV, TecnoLift, Ascentec, Elemex, Serretecnó, Matus refacciones, Tese SA de CV y Comercializadora MCI. Estos son 37 competidores aproximados con capacidades de servicio e infraestructura en el mercado dentro de los cuales están los mayores fabricantes y distribuidores de elevadores y escaleras eléctricas a nivel mundial como son Schindler, Kone, Mitsubishi, Thyssenkrupp y Otis, dentro de la búsqueda fueron omitidos aproximadamente 75 competidores que también son tomados en cuenta en un contexto más generalizado y de competencia local, esta información competitiva no fue conocida ni considerada por TEYSE para tomar medidas de competitividad, de oportunidades y ventajas.

4.7.8 Evaluación de los competidores

Una vez que se han identificado a los principales competidores, la dirección encargada de marketing plantea los puntos más destacados a considerarse empezando con los objetivos de los competidores los cuales son vender la mayor cantidad de equipos instalados de elevación vertical basados en su diseño y tecnología en el mercado principal que es CDMX México e interviniendo en el mercado secundario a nivel nacional usando una mezcla de tecnología propia, calidad, precio y cantidad de equipos instalados donde realizan servicios de mantenimiento, por otra parte teniendo como fortalezas la disponibilidad y dominio de tecnología, conocimiento, recursos humanos, infraestructura y recursos materiales y por otra parte en las debilidades se tienen demasiados procesos burocráticos, monopolización de tecnología, largos plazos de entrega, dependencia de sus servicios y conocimientos y en ciertos aspectos tendencia de precios muy altos. La manera de reacción de la competencia mayormente consiste

en respaldarse por el tamaño empresarial de la misma y apoyándose en la enorme cantidad recursos que tienen a su disposición¹⁵.

Estos datos evaluados de la competencia son útiles para su integración a la administración estratégica y para comprender que ventajas y desventajas tiene META ELEVADORES contra los competidores.

4.7.9 Publicidad

La publicidad consiste en todas las actividades enfocadas a presentar, a través de los medios de comunicación masivos, un mensaje impersonal acerca de un producto, servicio u organización. En TEYSE solo se limitaba la información de los servicios por medio de cliente a cliente y anuncios ocasionales en sitios web de propaganda publicitaria sin costo, es por eso el objetivo de diseñar y aplicar una publicidad efectiva para META ELEVADORES.

4.7.10 Tipo de audiencia y publicidad

La publicidad se clasifica de acuerdo con la audiencia meta que están centrados mayormente en los encargados directos de las instalaciones donde se encuentran los equipos de transporte vertical que pueden ser administradores internos o agencias de administración de inmuebles externas, comités de vigilancia de condominios, empresas de mantenimiento y constructoras. En otro aspecto la publicidad que se busca no es basada en la finalidad por demanda primaria enfocada a un público más abierto si no que es selectiva donde los productos o servicios se encuentran publicitados de otra manera más específica.

4.7.11 Objetivos de la publicidad

Para la publicidad de reestructuración empresarial y para cualquier otra organización el objetivo primario es comunicar e informar la totalidad de la organización a la audiencia por medio de un mensaje(s) o contenido, este mensaje o contenido se planea claramente para después poderlo publicitar por medio un medio.

¹⁵ Marketing 14ª Edición ED. Pearson A. Philip Kotler, Gary Armstrong, 2012.

Otros objetivos planteados en la publicidad de META ELEVADORES son para mejorar su imagen y que los clientes tengan una buena percepción de esta, llegar a una cantidad mayor de audiencia donde TEYSE no lo hacía, dar a conocer la introducción de nuevos servicios y productos, el aumentar el número de ventas de servicios, contrarrestar dudas de los servicios que se proporcionan y tener una presencia fuerte ante la competencia.

4.7.12 Características de la publicidad

Entender las características de la publicidad es otro objetivo más y deben ser tomadas en cuenta para conocer sus propósitos en la integración de la publicidad.

4.7.12.1 Cobertura de audiencia

La audiencia que alcanza la publicidad debe concordar con la región en que se distribuye el servicio que es la ciudad de México (CDMX).

4.7.12.2 Requisitos del mensaje

El mensaje o contenido debe mostrar íntegramente y objetivamente la conformidad de la empresa y todos los servicios y productos que ofrece.

4.7.12.3 Costo de los medios

El costo de cada medio debe considerarse en relación con los fondos disponibles y su alcance o circulación, para este punto META ELEVADORES cuenta con los fondos dentro de su presupuesto de reestructuración.

4.7.13 Selección de medios

La selección del medio más conveniente para la publicidad de la empresa reestructurada es el internet por medio de una página web dentro de un buscador en línea, que utiliza para resaltar la página dos formatos publicitarios básicos que son anuncios desplegados pagados y anuncios en resultados orgánicos en búsquedas. Este medio requiere que el receptor tome la iniciativa y haga contacto con el mensaje del anunciante como se muestra en la ilustración 4.36. Una vez que la conexión se establece, la audiencia conoce la empresa y cuenta con la información de los servicios y productos que ofrece.



Ilustración 4.36

Como refuerzo de la publicidad y expansión de visualización es utilizado el medio de la sección amarilla que tiene como ventaja una mayor especialización. La Sección Amarilla tipo web es un directorio electrónico web con los nombres y teléfonos de los negocios locales e internacionales y está organizado por tipo de producto y servicio¹⁶, por estas razones se contrata un anuncio para META ELEVADORES que tendría una imagen similar en la ilustración 4.37, aunque supondría desventajas ya que los anuncios no se distinguen con tanta facilidad y el mensaje de un anunciante está rodeado por el mensaje de los competidores.

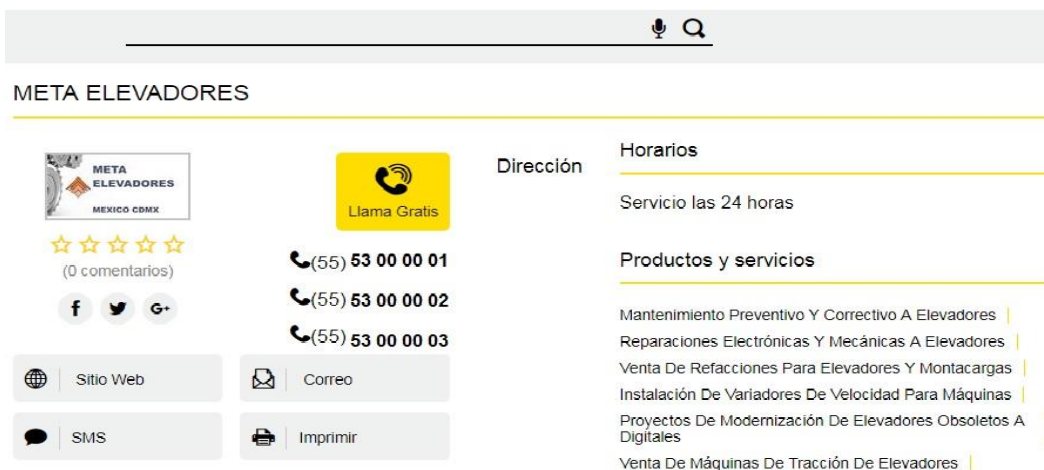


Ilustración 4.37

¹⁶ Fundamentos de Marketing 14ª Edición Ed. Mac Graw Hill A. William J. Stanton, Michel J. Etzel, Bruce J. Walker, 2007.

4.7.14 Expectativas de publicidad

En términos universales los clientes satisfechos compran de nuevo y les cuentan a otros individuos sobre sus buenas experiencias. Los clientes insatisfechos con frecuencia acuden con los competidores y desacreditan los productos o servicios ante los demás. La empresa reestructurada tiene que ser cuidadosa al establecer el nivel de expectativas correcto. Si se establecen expectativas demasiado bajas, quizá se satisfaga a quienes compran el servicio, pero no se logrará atraer a suficientes compradores. Si elevan demasiado las expectativas, los compradores se desilusionarán al no atender correctamente la demanda, por este entendimiento la satisfacción del cliente es fundamental para establecer y administrar las relaciones duraderas dándole el valor adecuado.

4.7.15 Visión de la mercadotecnia y publicidad

Aunque en este tema se expone únicamente un acercamiento general del marketing y publicidad aplicada al modelo de reestructuración, es debido plantear con base en especialización la toma de decisión de la dirección de llevar a cabo la iniciativa de solicitar un estudio de marketing a una agencia especializada externa para contar con la mayor cantidad de datos, precisión y recursos y así con más información y mejor sustentada se pueden lograr los objetivos con más seguridad, esta decisión es también para tener un estudio de marketing más completo que ayudara en la busqueda de más clientes, identificar las necesidades de estos, diseñar buenas ofertas de mercado, establecer los precios, promover las ofertas y lograr la satisfacción del cliente a un buen costo. Actividades como la investigación del consumidor, el desarrollo de servicios, la comunicación, la fijación de precios y el servicio resultan fundamentales para el marketing y su buen desempeño para la empresa reestructurada.

4.8 Administración estratégica

En el modelo de reestructuración aplica la integración de la administración estratégica y que tiene como significado el conjunto de decisiones, acciones y alternativas que determinan con base a los recursos y fortalezas el alcance del desempeño y cumplimiento de los objetivos de la empresa, generalmente a largo plazo.

4.8.1 Objetivos económicos y administrativos

El planteamiento para la aplicación de la administración estratégica conjunta los objetivos económicos y administrativos que se esperan obtener, los cuales son: Acelerar el crecimiento de ingresos, aumentar los márgenes de utilidades, aumentar los flujos de efectivo y obtener ganancias estables en periodos recesivos. Objetivos estratégicos: contar con mayor participación en el mercado, aumentar la calidad de los servicios (valor agregado), reducir costos en relación a la competencia, ampliar la línea de servicios y productos, trabajar con la actual tecnología, fortalecer la reputación entre los clientes, tener un conocimiento mejor y más amplio de servicios y uso de tecnología y ampliar (aprovechar) oportunidades de crecimiento, al tener presente estos objetivos mejora el entendimiento y el rendimiento de las estrategias administrativas a utilizar¹⁷.

4.8.2 Herramienta administrativa de análisis FODA

La administración estratégica comienza con el análisis de la situación empresarial, es decir, encontrar las oportunidades externas y la fortalezas internas, mientras se trabaja con las amenazas externas y las debilidades internas, utilizando como herramienta administrativa el análisis FODA que resumidamente es utilizado para el análisis de META ELEVADORES y es mostrado en la ilustración 4.38.

¹⁷ Administración Octava edición Ed. Pearson A. Robbins Stephen P., Mary Coulter, 2005.



Ilustración 4.38

Es importante comprender que las oportunidades que se captan por medio del FODA no tienen valor a menos que la empresa tenga la capacidad y recursos para aprovechar las oportunidades.

4.8.3 Estrategias para el aprovechamiento de oportunidades del análisis FODA

Se estudian las estrategias para las oportunidades captadas del análisis FODA, dentro del cual se tiene nuevas áreas de mercado para explorar, para esta oportunidad se contempla la estrategia de brindar servicios de mantenimiento a nichos en los cuales no se había trabajado, como son: instalaciones eléctricas para residencias u otros inmuebles, escaleras eléctricas y servicio de instalación de controles de acceso para puertas ya sea en trasportes verticales o lobby's.

En la oportunidad de Innovación para los clientes se pretende como estrategia diseñar una app especializada para teléfonos móviles en la cual los clientes

puedan seguir e informarse de todos los servicios que se les proporciona, con esta app se tendrá una innovación de META ELEVADORES hacia el cliente.

Venta de tecnología propia, en esta oportunidad se plantea como objetivo que la empresa reestructurada por medio de sus recursos y disposición de tiempo diseñe su propio control automatizado digital para elevadores de pasajeros, esta estrategia es prospectada para un tiempo de largo plazo entre dos a tres años (aproximación basada en los amplios conocimientos electrónicos que hay en la actualidad) ya que se requiere de investigación de ingeniería y técnica lo que significa una considerable cantidad de inversión de capital monetario pero que representaría un gran valor a la empresa debido a que prácticamente ninguna empresa del sector de transportes verticales en México crea tecnología de este tipo, para el financiamiento de este diseño de tecnología la empresa crea un fondo de inversión exclusivamente para este proyecto durante un periodo de tiempo hasta tener el capital necesario.

4.8.4 Estrategias para el alcance de los objetivos establecidos

Dentro de las oportunidades del análisis FODA concuerdan dos de los cuatro objetivos dispuestos de la empresa. Dando énfasis con el más importante que es el Instalar elevadores para pasajeros, la estrategia consiste en que por medio de alianzas estratégicas tener un proveedor confiable que por medio de un convenio de cooperación proporcione equipos de elevador pre-ensamblados a un costo bajo preferente y accesible para poder venderlos e instalarlos en el mercado principal disponible y en expansión.

El objetivo de Mejorar la calidad de los servicios está enfocado con mejorar la posición competitiva en base a la idea de diferenciación por medio de la calidad brindada al cliente, basado en la clasificación del autor Michel Porter¹⁸ de dos estrategias competitivas genéricas para superar otras empresas las cuales son la estrategia de el menor costo y la de diferenciación, para lograr la diferenciación, la

¹⁸ Administración Estratégica y Política de Negocios 10° edición Ed. Pearson A. Thomas Wheelen, J. David Hunger, 2007.

estrategia para la empresa consiste en capacitar alta y detalladamente a los empleados para atender en el menor tiempo posible las solicitudes de trabajo para después tomar retroalimentación de los clientes y atacar los puntos vulnerables del servicio para continuamente mejorarlo.

Para los últimos dos objetivos que son aumentar el número de ventas, ingresos y crecimiento empresarial se plantea la estrategia de dominar la tecnología del proveedor EEM para aumentar en cantidad y tiempo el número de instalaciones de transportes verticales y así tener mejor reconocimiento en el mercado para aumentar las ventas que son directamente proporcionales a los ingresos (mercado principal disponible y creciente) y entonces lograr el crecimiento y desarrollo de la empresa.

4.9 Desarrollo de proyectos industriales

En su definición más clásica, los proyectos de ingeniería industrial son aquellos que reúnen todos los recursos necesarios para transformar una idea en una realidad de tipo industrial¹⁹, por medio de la alianza estratégica²⁰ con la empresa EEM la empresa reestructurada adquiere la tecnología de elevadores pre-ensamblados con los cuales se pueden desarrollar proyectos industriales con el objeto de venderlos al mercado, cabe mencionar que los proveedores locales Hispanomexicana elevadores, DOPPLER, ASMX y SAITEK que a su vez son canales de distribución de otras empresas también proveen de elevadores pre-ensamblados aunque también son competidores directos e indirectos, por tal se elige la empresa EEM como proveedor ya que al ser un fabricante directo se manejan costos más económicos que con las empresa locales.

¹⁹ www.obs-edu.com/int/blog-project-management/ingenieria/fases-para-elbaorar-un-proyecto-de-ingenieria-industrial.

²⁰ Modelo del plan de negocios para micro y pequeña empresa Ed. Grupo Editorial Patria A. Oscar Hugo Pedraza Redón, 2011.

4.9.1 Fase de anteproyecto y planeación

La fase de planeación contempla primeramente que se pretende llevar a cabo según sea la orden de trabajo y condiciones necesarias, con fines prácticos y de mejor comprensión se tomara el proyecto de la Instalación de un elevador de pasajeros residencial el cual se define técnicamente como un sistema de transporte vertical diseñado para movilizar personas y/o materiales entre pisos definidos, tanto en sentido ascendente como descendente, en edificios o en otras construcciones. Integra componentes mecánicos, eléctricos y electrónicos. Como inicio del proyecto industrial se define primeramente los siguientes datos básicos en la tabla ilustración 4.39 que serán una guía para los posteriores pasos.

DATOS DE DISEÑO DE ELEVADOR	
Edificación	Residencia Condominio
Función	Transporte personal
Numero de niveles	7 niveles incluyendo nivel PB
Trafico de uso de elevador	15 personas trasladadas en 5 min.
Capacidad de carga	6 personas de 80 kg. Aproximadamente c/u
Velocidad Nominal de viaje	1 metro sobre segundo (1m/s)
Dimensiones del hueco y altura	280 m x 250 m , altura 18 m
Planos arquitectónicos de cubo	Diseño de planos arquitectónicos en software Autocad
Con o Sin Cuarto de Maquinas	Con Cuarto de Maquinas
Tipología de elevador	Eléctrico
Tipo de Tracción	VVVF-Tensión eléctrica de freq. variable
Motor y DRIVE (si es requerido)	Maquina motoreductor, DRIVE Mod. L1000E
Maniobra de control principal	Gizmo 01
Tipo y numero de botoneras de piso	Botoneras push botton led , piezas 6
Elementos de botonera de cabina	Botones de piso, alarma, abrir p., cerrar p.
Indicadores de señales de piso	Indicador digital en piso PB y dentro cabina
Apertura de puertas de elevador	Apertura de puertas central
Decoración de cabina	Paneles en formaica (según catalogo)

Ilustración 4.39

Esta tabla además sirve para incluir la información necesaria para realizar el listado de todos los materiales principales que se requieren.

4.9.2 Requisición de materiales

Una vez fijada la información del anteproyecto se procede a enlistar todos los materiales que serán necesarios para la instalación del elevador y hacer un presupuesto para realizar la requisición con el proveedor y después formular una cotización para el cliente la cual contempla el costo de todos los materiales y el profeet planeado, a continuación la tabla ilustración 4.40 contempla los materiales en forma simplificada para su mejor entendimiento en orden descendente desde el cuarto de máquinas hasta la fosa del cubo del elevador que es su parte más baja.

Cuarto de Maquinas	Panel de control principal con DRIVE
	Máquina de Tracción
	Regulador de Velocidad
	Interruptores termomagnéticos de corriente alterna
Cubo de elevador	Rieles de cabina y de contrapeso
	Cables de tracción de acero
	Luminarias de cubo y cableado en general
	Sensores de cubo y swich's limites
Cabina	Chasis de cabina y elementos decorativos
	Operador de puertas y puertas de cabina
	Tarjeta Electrónica de Interface y sensores de posición
	Botonera de cabina con indicador de pisos
	Cortina Electrónica Infrarroja
Fosa	Amortiguadores
	Contrapeso de Regulador de Velocidad y cable de tracción
	Interruptor Stop

Elementos Exteriores	Puertas de piso
	Botoneras de piso
	Indicador de piso

Ilustración 4.40

4.9.3 Orden de requisitos necesarios solicitados al cliente para instalación de elevador para pasajeros

La instalación del elevador de pasajeros requiere de una serie de requisitos que se cumplan y que se solicitan por medio del contrato de la compra-venta, estos requisitos son necesarios e indispensables para llevar a cabo la instalación correctamente, los primeros requisitos son basados en el reglamento federal de seguridad, higiene y medio ambiente de trabajo del título segundo capítulo primero donde se dicta condiciones de seguridad, higiene, estabilidad, resistencia de materiales, actividad a desarrollarse, protecciones y dispositivos de seguridad para trabajos en alturas y subterráneos, después se deben cumplir los requisitos basados en el reglamento de construcciones para el distrito federal México título séptimo capítulo 1 generalidades en el cual se nombran los tapízales que se pueden usar para el cubrimiento de las puertas de piso huecas del elevador como se muestra en la ilustración 4.41.

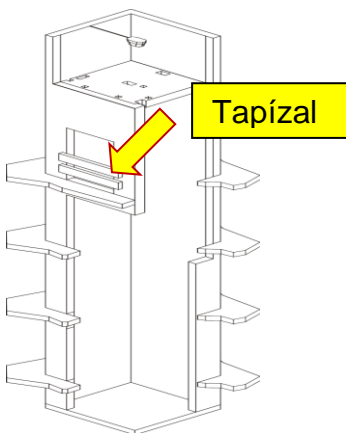


Ilustración 4.41

4.9.4 Requerimientos solicitados a la constructora

En esta fase se solicita y se describen por medio de un conjunto de planos arquitectónicos las dimensiones exactas y características de la estructura de la edificación empezando con el cubo del elevador que deberá estar construido para soportar las reacciones de la máquina, las paredes de alma llena con fuerza de 300 N aplicada perpendicularmente a la pared en cualquier punto de sus caras y de las guías ilustración 4.42, la fosa con fondo liso e impermeabilización y debe contar con escalera marina en caso de profundidad de 0,90 m y cuarto de máquinas ilustración 4.43 que debe contar con las medidas exactas para alojar el tablero de control, argollas de sujeción con características de fuerza únicas que son necesarias para las maniobras de instalación y maquinaria y más diversos elementos como tener vigas de acero de soporte estructural ilustración 4.44 y bases de concreto reforzado, además de contar con acceso, seguro y correcto, estos requerimientos se solicitan a la constructora responsable de la edificación y son detallados en un documentos anexo al contrato de compra-venta.

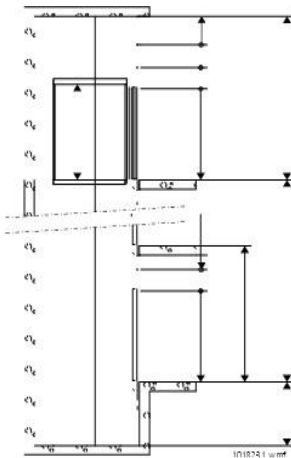


Ilustración 4.42

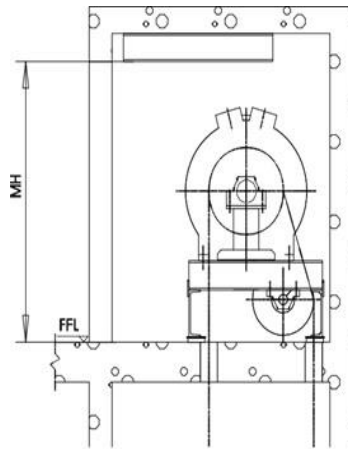


Ilustración 4.43

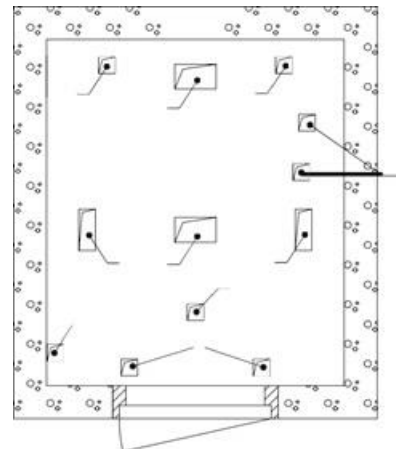


Ilustración 4.44

Como dato adicional se menciona que la cabina del elevador es diseñada en medidas de acuerdo a las especificaciones del cubo²¹.

4.9.5 Requerimientos basados en la norma oficial Mexicana NOM053-SCFI-2000

La Norma Oficial Mexicana NOM053-SCFI-2000 establece las especificaciones mínimas de seguridad que deben cumplir los elevadores eléctricos de tracción para pasajeros y carga que se instalan dentro del territorio nacional como equipos nuevos, en forma permanente, para dar servicio a niveles definidos y formados por un carro movido por tracción eléctrica, adaptado al transporte de personas y objetos, el cual se desplaza a lo largo de guías verticales. Las indicaciones señaladas dentro de la norma ayudan a contar con la seguridad requerida y a contar con los elementos necesarios para la adecuada instalación de un elevador, por lo tanto el equipo de instalación se basa en esta norma cumpliendo de manera oficial y legal los términos que el gobierno exige. La norma NOM053-SCFI-2000 también indica un contenido de aspectos técnicos y de materiales y piezas que debe contener un elevador eléctrico de tracción para pasajeros de los cuales destacan las definiciones de funcionamiento del elevador, instalación de seguridad de limitador de velocidad e instalación de accionamientos de emergencia²², etc.

4.9.6 Planteamiento de proceso de instalación de elevador

Una vez que la obra ya cuenta con las especificaciones adecuadas y han sido comprobadas se procede a llevar a cabo el proceso de instalación de elevador empezando con tener en forma todas las herramientas que se requerirán y todas las piezas del elevador, después por medio de un manual secuencial se describen paso a paso las tareas de instalación en el cual el equipo de instalación se basa para realizar los trabajos correspondientes, el proceso de instalación se describe a continuación de manera muy resumida y simple: por medio de la técnica de plantilla de aplomado se marcan puntos de fijación en cubo y foso, en cuarto de

²¹ Contrato de compra-venta en modalidad de fabricación por encargo con montaje KONE, 2015.

²² Norma Oficial Mexicana NOM053-SCFI 2000.

máquinas se preinstalan el control principal y la máquina, se instala una herramienta llamada tirak, en foso se empieza por instalar las guías, se instalan las guías de contrapeso, se instalan los amortiguadores en fosa, se instala el chasis de cabina, se colocan soportes mecánicos, se instala por completo la cabina, se instalan el resto de las guías de cubo y fosa ilustración 4.45, se conectan el tablero de control principal y la máquina de tracción, se instala el cable viajero de cabina, se instala el cableado de cubo, se colocan las pesas en contrapeso, se realiza el equilibrado de cabina, se instalan las piezas restantes, se programan los datos adicionales del software, se inspecciona la seguridad del elevador, se realizan pruebas de funcionamiento²³ y por último se hace entrega del elevador en funcionamiento normal por medio de certificados de termino de trabajo, manual de usuario, diagramas eléctricos, garantía y carta de entrega.



Ilustración 4.45

4.9.7 Esquema técnico de composición de elementos principales de elevador de pasajeros instalado

En términos técnicos el elevador instalado quedara con todos los elementos que lo integran para realizar correctamente su funcionamiento en propósito para lo que

²³ MiniSpce Instrucciones de instalación KONE MiniSpace PT para edificios de baja y media altura, 2008.

fue construido y diseñado. Para la correspondiente explicación informativa se le proporciona a los técnicos, supervisores y clientes según lo requiera el caso, un esquema técnico de los elementos principales del elevador, estos elementos son identificados partiendo desde la parte superior y descendiendo hasta los elementos inferiores, conocer las partes o elementos del elevador es obligatorio para todos los empleados de la empresa reestructurada porque la mayor parte de las gestiones de trabajo se relacionan técnicamente con los elementos y funcionamiento de los elevadores u otros equipos de transporte vertical, además que permite informar e identificar el elevador para realizar el mantenimiento preventivo, reparaciones e intervenir en los asuntos técnicos o comerciales, en el esquema ilustración 4.46 están plasmados los elementos principales del elevador sin embargo cabe mencionar que la nomenclatura o nombres de los elementos cambia dependiendo el continente de origen o fabricante.

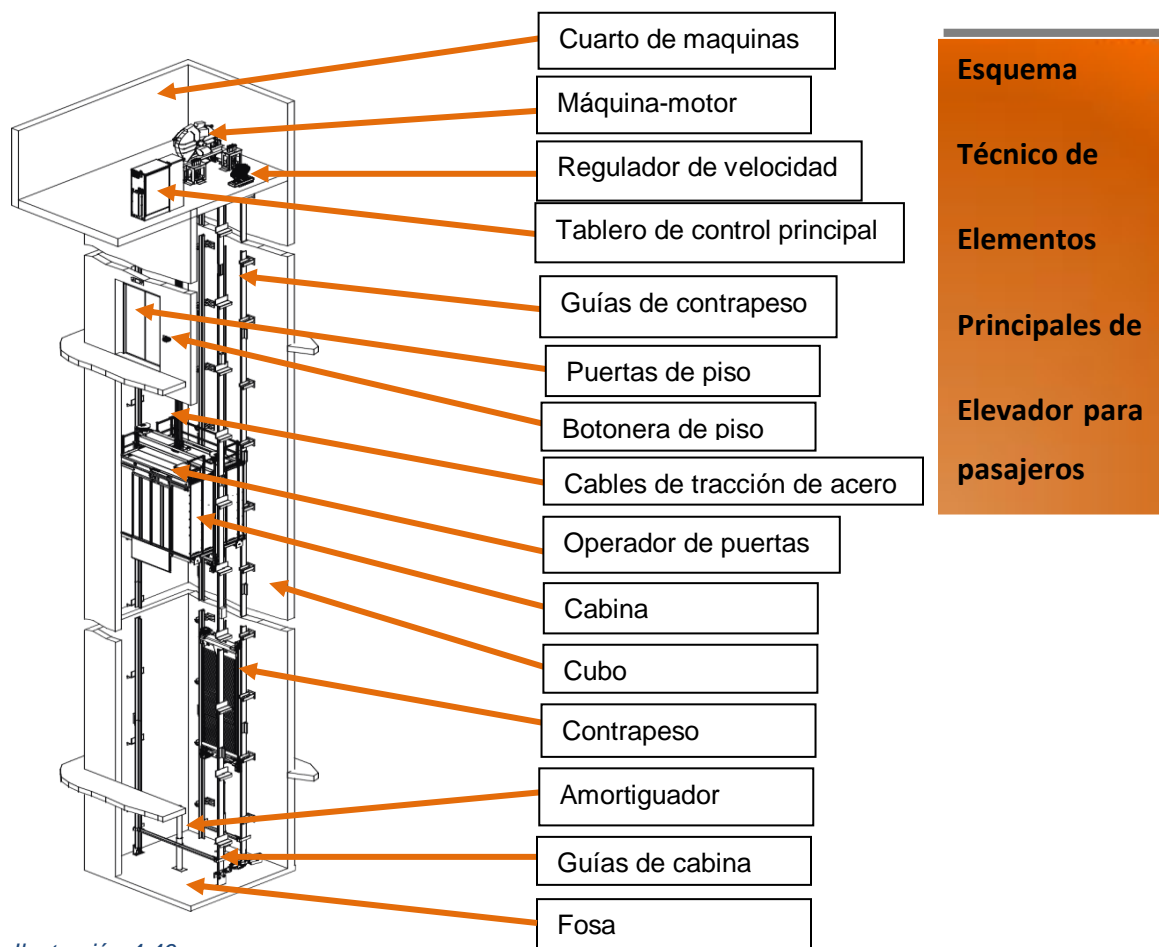


Ilustración 4.46

4.10 Mejoramiento y gestión en el proceso de mantenimiento preventivo y diagnóstico de averías de elevadores para pasajeros

Como parte del giro principal de la empresa reestructurada hacer más eficiente y efectivo los servicios para el cliente significa analizar, aumentar la calidad proporcionada y percibida al cliente que a su vez funge como valor agregado y mejorar los procesos de reparación y mantenimiento preventivo forma parte esencial de la reestructuración, cabe destacar que TEYSE a pesar que realizaba reparaciones y servicios de mantenimiento estos no se realizaban de acuerdo a un proceso estándar si no que se llevaban a cabo de manera empírica e improvisada lo que represento a largo plazo fallas en los equipos (elevadores o montacargas) que requerían atención técnica más de la necesaria para corregir los deterioros ocasionados por un mantenimiento o reparación inadecuados y que representaba en últimas instancias gastos adicionales y tiempo al cliente que provocaban su insatisfacción y una postura de mala imagen a TEYSE como proveedor de servicios. De acuerdo a lo anterior es que es diseñado y plasmado un proceso de mantenimiento preventivo y averías para elevadores de pasajeros, sustentado en la experiencia empírica de TEYSE y de los procesos de las empresas internacionales del sector que sirve como modelo de partida para otros trasportes verticales.

4.10.1 Diseño mejorado de proceso de mantenimiento preventivo a elevadores

Con el objetivo de ejecutar un correcto, seguro y favorable servicio de mantenimiento preventivo a elevadores y equipos de transporte vertical a fines se diseña un proceso de mantenimiento adecuado que permita tener un estándar de trabajo diseñado para mantener en buen y seguro estado el elevador junto con la eficiencia y eficacia que en términos de valoración significa una calidad distinguida hacia el cliente, a continuación se muestra en la siguiente ilustración 4.47 una lista de secuencia de las tareas de mantenimiento preventivo estándar.

TAREAS DE MANTENIMIENTO PREVENTIVO	
Primer acercamiento	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar con el cliente • Realizar un recorrido en trayecto de subida y bajada de elevador para comprobar confort, ruidos y que no haya ninguna anomalía
Cuarto de Máquinas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de máquina y motor completa, de regulador de velocidad y acondicionamiento de cuarto de maquinas • Limpieza y lubricación en piezas mecánicas
Tablero de control principal	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de fusibles, contactores, circuitos impresos y cableado • Limpieza en general
Cubo	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de switch's finales de viaje, mando de inspección, insertos, información de cubo, contactos de puertas y luminarias • Limpieza de mecanismos y lubricación • Rellenado de aceiteras con aceite hidráulico hlp 68
Operador de puertas	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de motor, contactos, banda y mecanismos • Limpieza y lubricación
Cabina	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de botones, alarma, cortina electrónica, iluminación, señalizaciones y estética
Fosa	<ul style="list-style-type: none"> • Revisión de amortiguadores, polea de compensación, comprobación de no humedad y botón stop • Limpieza en general

Ilustración 4.47

Las tareas descritas anteriormente son basadas directamente de empresas de fabricación e instalación de elevadores y equipos de transporte vertical internacional y se añade adicionalmente a esta secuencia tareas de mantenimiento estudiadas y analizadas de la experiencia de TEYSE en el esquema ilustración 4.48. Una observación a mencionar es que muchas de las tareas del proceso de mantenimiento preventivo son llevadas a cabo visualmente.

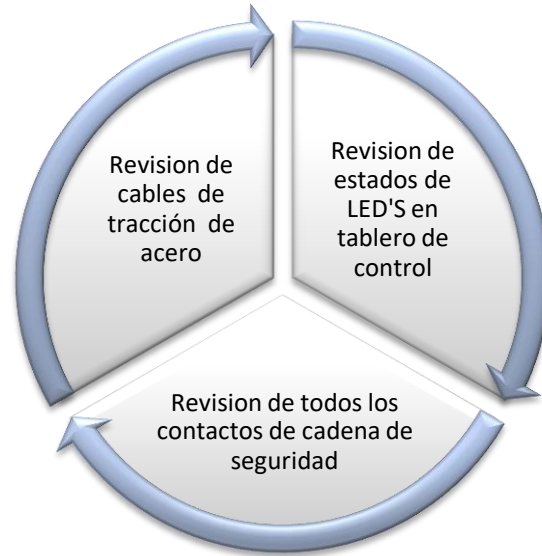


Ilustración 4.48

Al término del mantenimiento y ya habiendo comprobado la seguridad del elevador el técnico debe anotar por medio de un formato técnico llamado check list las tareas realizadas que se efectuaron en el elevador, este documento técnico contiene e indica por medio de apartados las partes del elevador en secciones donde se anota la condición de cada tarea realizada y las observaciones encontradas durante el mantenimiento, adicionalmente hay apartados para escribir anomalías u observaciones encontradas, los datos del cliente y apartados de firmas del técnico que realizó el servicio, en la ilustración 4.49 se muestra el formato de check list.



DOMICILIO: _____ ENTRADA: _____ EQUIPO: _____ FECHA: _____
 CUENTE: _____ SALIDA: _____ TIPO DE CONTRATO: _____

CUARTO DE MAQUINAS

CHECK LIST

Niveles de aceite	_____
Lubricación General	_____
Ventilador de Motor	_____
Motor	_____
Maquina	_____
Freno	_____
Gobernador	_____
Poleas	_____
Humedad	_____
Acceso a Cuarto	_____

Limpieza General	_____
Iluminación	_____
Interruptor Principal	_____
Pintura en piso	_____
Pintura de Líneas de fuego	_____
Líneas de nivel en cables	_____
Pintura en plafón y muros	_____
Accionamiento para desalojo	_____
Ventilación de Cuarto	_____
Acceso Restringido	_____

TABLERO

Fusibles	_____
Contactores	_____
Circuitos Impresos	_____
cableado	_____

limpieza general	_____
Contactos	_____
Bobinas	_____
Otros	_____

CUBO

Final de Viaje	_____
Mando de Revisión	_____
Masas e Insertos	_____
Cuñas	_____
Información de Cubo	_____

Limpieza general	_____
Iluminación de extensión	_____
Lubricación	_____
Contrapeso	_____
Otros	_____

SUSPENSION DE PUERTAS

Micros	_____
Banda ó cadena	_____
Motor	_____

Lubricación	_____
Suspensión	_____
Otros	_____

CABINA

Alarma	_____
Botoneras	_____
Sardineles	_____
Fotocelda ó Cortina.	_____

Iluminación	_____
Gongs	_____
Señalizaciones	_____
Estética	_____

FOSA

Amortiguadores	_____
Polea de Gobernador	_____
Humedad	_____
Otros	_____

Iluminación	_____
Poleas y Cadena de	_____
Compensación	_____
Limpieza General	_____

OBSERVACIONES DE MANTENIMIENTO:

MANTENIMIENTO REALIZADO POR EL TECNICO:

RECIBI DE CONFORMIDAD LOS TRABAJOS EN ESTE DOCUMENTO:

 NOMBRE FIRMA

 NOMBRE FIRMA

Ilustración 4.49

4.10.2 Diseño de proceso mejorado de diagnóstico de averías

Las averías o reparaciones que necesitan los elevadores son un servicio adicional que proporciona la empresa reestructurada al igual que la competencia, se brinda el servicio de diagnóstico de averías a los elevadores para pasajeros y otros equipos de transporte vertical, contar con la capacidad de diagnosticar correctamente las averías permite evaluar eficazmente y efectivamente una solución de reparación a un costo competitivo, los diagnósticos correctos también brindan veracidad y honestidad al cliente para darle confianza y ayudan a permanecer con el servicio de mantenimiento preventivo cuando se tiene el servicio contratado con el cliente evitando la intromisión de la competencia y cuando se trata de un nuevo prospecto de cliente significa una oportunidad para vender el servicio de mantenimiento o modernización según lo amerite ya que el correcto diagnóstico se vuelve una ventaja competitiva contra la competencia cuando es determinado en tiempo y forma, el diseño de proceso de diagnóstico se expone a continuación en la ilustración 4.50.

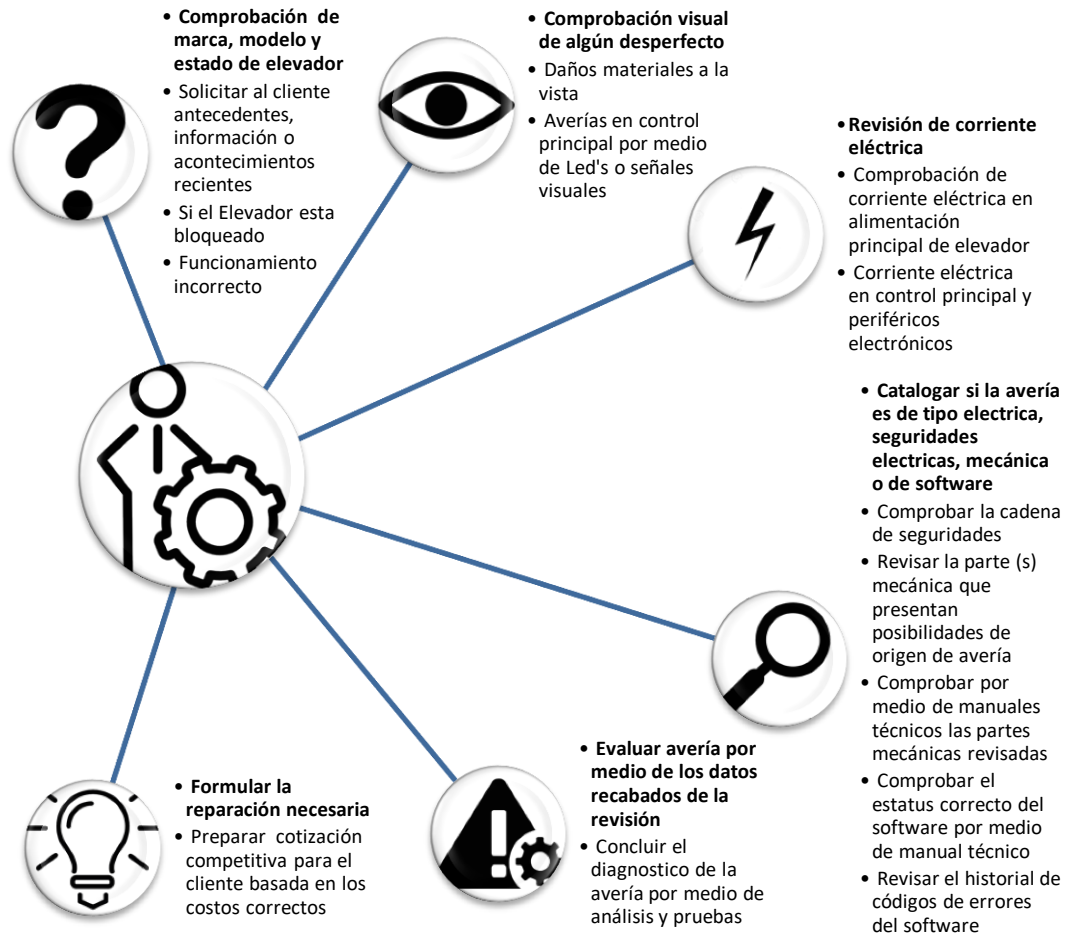


Ilustración 4.50

Este proceso está basado en los elevadores modernos con tablero de control principal de tecnología digital y habiendo la observación que la secuencia de pasos puede variar en orden de seguimiento derivado por el estado del elevador, el conocimiento e información que se tiene del elevador a trabajar y análisis y experiencia del técnico que ejecuta la revisión. Es preciso señalar la mención que este proceso de diagnóstico está diseñado a partir de protocolos de empresas internacionales²⁴, técnicas de trabajo industrial y experiencia de TEYSE y está sujeto a cambios basados en resultados que se puedan obtener para que puedan ser utilizados como retroalimentación y así continuar mejorando el proceso de diagnóstico correcto de averías.

²⁴ Manual Técnico de Consulta OTIS Gen2 Confort Diagnóstico y solución de averías, 2005.

Conclusiones

De acuerdo a la investigación presentada con el objetivo de confirmar la hipótesis planteada del modelo de reestructuración para la empresa TEYSE se llega a las siguientes conclusiones empezando con la mención de toda la información recabada, planteada, desarrollada y expuesta fue apropiadamente usada para fundamentar el modelo de reestructuración de la empresa TEYSE dedicada al servicio de mantenimiento y reparación de elevadores dentro de CDMX México, la empresa bajo el nuevo esquema de reestructuración tendrá el debido y necesario conocimiento para emprender su carrera empresarial en el mercado actual de servicios de elevadores y equipos de transporte vertical, contando con la eficiencia, eficacia, fuerza laboral, recursos, buen desempeño y competitividad que la harán colocarse en un mejor lugar dentro del mercado principal e ir avanzando hasta desarrollar un reconocido branding convirtiéndose de esta forma en una nueva empresa llamada META ELEVADORES y tendría la capacidad inclusive de desarrollar su propio control digital para equipos de transporte vertical, prospectado en un futuro una empresa grande y reconocida a nivel nacional y una empresa pionera en desarrollo de tecnología de transporte vertical en México, por lo que se confirma la hipótesis como correcta. Sumado a las anteriores conclusiones el buen uso de la información expuesta también proporciona una guía que ayuda a la dirección a tomar decisiones que les ayuden a alcanzar los objetivos establecidos de una mejor manera junto con los recursos adecuados y tomando en cuenta una visión general de la empresa desde su interior hasta su exterior, por lo que el uso de la información es útil para alcanzar el crecimiento y desarrollo empresarial.

Los diseños laborales e industriales mostrados ayudarían con grandes posibilidades a mejorar la aplicación de la administración debido a que hay plasmado un esquema administrativo que impone orden y organización para que las labores internas fluyan con estabilidad y funcionalidad, con respecto a los elementos técnicos industriales la contribución del estudio son la inclusión de la información y conocimiento relevante de las principales actividades comerciales

que debe desempeñar la empresa que sirve a la vez para tener un asesoramiento dedicado a los empleados.

El modelo de reestructuración también debe servir para tomar en cuenta y contemplar los aspectos más destacables que servirán para que la empresa pueda funcionar y realizar óptimamente su trabajo, volviéndose apta para cumplir con las expectativas del cliente y también para adaptarse según las situaciones adversas y cambiantes del entorno exterior.

Como últimas conclusiones para conformar un modelo de reestructuración más completo y que ayude a tener resultados positivos más precisos y redituables sería recomendable analizar con más detalle los elementos de marketing y publicidad, estrategias administrativas, gestión de procesos técnicos de campo y desarrollo de proyectos industriales que fueron estudiados parcialmente. En un modo subjetivo este estudio de tesis también puede ser utilizado por personas que se dediquen al medio de servicios de trasportes verticales que sean empleados o jefes de una empresa dedicada al rubro y que busquen ampliar su perspectiva de negocios o técnica y también puede ser consultado por personas con el interés de saber cómo funciona una empresa dedicada al servicio y productos de elevadores.

Bibliografía

1. Manual de transporte vertical 8° edición Schindler, (2016), p. 7.
2. Reyes Ponce Agustín (1981), Administración de empresas, México, Limusa Noriega, págs. 35-43, 60-71.
3. Adalberto Ríos Szalay, Paniagua Aduna Andrés, (1981), Orígenes y perspectivas de la administración, México, Trillas, págs. 162-175.
4. López Guimera Eduardo, Pineda Diéguez Cristina, (2011), Logos identidad brand reflexiones del diseño gráfico en la actualidad, España, Agencia h2e.es, págs. 8-11, 22-30, 33-34.
5. Doc. PDF, proceso administrativo etapas de la planeación, págs. 2-69.
6. Doc. PDF, escuela-situacional-o-contingencial-de-la-administracion, (2017). Págs. 1-10.

7. Doc. PDF, Administración III Licenciatura en Administración a Distancia FCA-UNAM-Unidad 4, (2010), México, págs. 5-6, 8-16.
8. Doc. PDF, CINVESTAV Guía técnica para la elaboración de manuales de procedimientos, (2009), México, págs. 7-34.
9. Kotler Philip, Armstrong Gary, (2012), Marketing 14° edición, México, Pearson, págs.33-40, 66-88, 224-241, 528-533.
10. J. Stanton William, Etzel Michel J., J. Walker Bruce, (2007), Fundamentos de marketing 14° edición, México, Mac Graw Hill, págs. 300-317, 552-564.
11. Stephen P. Robbins, Coulter Mary, (2005), Administración 8° edición, México, Pearson, págs. 235-240.
12. Wheelen J. Thomas, Hunger David, (2007), Administración estratégica y política de negocios 10° edición, México, Pearson, págs. 188-201.
13. Hugo Oscar, Rendon Pedraza, (2011), Modelo del plan de negocios para micro y pequeña empresa, México, Grupo Editorial Patria, p. 11
14. Contrato de compra-venta en modalidad de fabricación por encargo con montaje (2015), KONE, anexo F, págs. 23-24, anexo G, págs. 25-27.
15. Norma oficial mexicana NOM053-SCFI 2000, págs. 2-5.
16. MiniSpace Instrucciones de instalación KONE MiniSpace PT para edificios de baja y media altura, (2008), págs. 17-256.
17. Manual Técnico de Consulta OTIS Gen2 confort diagnóstico y solución de averías, (2005), págs. 3-6, 11-12.
18. Instalación Eléctrica premontada Vía Serie V8.5 Manual Técnico V3.07 MTIPIEPVS307_ES, (2012), España, p. 11.
19. L. Daft Richard, (2011), Teoría y diseño organizacional, México, CENGAGE Learning, págs. 10-38, 56-61, 99-105, 138-141, 154-156, 259-269, 462-475.
20. Chiavenato, Idalberto, (2006), Introducción a la teoría general de la administración 7° edición, México, Mc Graw Hill Interamericana, págs. 361-362.
21. Cobra Marcos, (2000), Marketing de servicios, México, McGrawHill, págs. 19-23, 26-29.

22. Treviño M. Rubén, (2010), Publicidad comunicación integral en marketing, México, McGrawHill, págs. 4-5, 32-43, 88-92.
23. Huete, D'Andrea, Reynoso, Lovelock, (2004), Administración de servicios: estrategias de marketing, operaciones y recursos humanos, México, Pearson prentice Hall, Págs. 96-106, 130-137, 490-519.
24. Thompson Arthur A., Gamble John E. Peteraf Margaret A., Strickland III A. J., (2005), Administración estratégica: teoría y casos, México, McGrawHill, p. 161, (2012), 18° edición, págs.187-191.
25. Doc. PDF AscensoresComponentes, p. 1.
26. Barahona Zarco Alejandro, Doc. PDF Diseño-de-un-ascensor, págs. 13-15, 20-22.
27. Namoc Diaz Manuel, Doc. PDF Calculo-de-Ascensores, Universidad Privada Antenor Orrego Facultad de Arquitectura, Urbanismo y Artes, págs. 3-6, 10-25.
28. Schindler, Mantenimiento genérico - ascensor referencia rápida K 608299_ES_01 Edición 01/(2010), págs. 9, 18-20, 107-109, 111.
29. Manual técnico de consulta OTIS GECB Información general, (2008), p. 10.
30. Hernández Sampieri C. Roberto, Fernández Collado Carlos, Baptista Lucio Pilar, (1997), Metodología de la investigación, México, McGrawHill, págs. 2-5, 9-17, 21-44, 57-68, 75-102, 107-117, 173-174, 263, 347-350, 435-441.
31. Juan Barrios Pariona, Lesli Hidalgo Pizarro, Elmer Huayua Alminagorda, Yhors Muñoz Zare, Jose Ramos Tapahuasco, Julia Valenzuela Roca, (2012), Planeamiento Estratégico En La Empresa Ascensores Schindler S.A., Perú, Universidad tecnológica del Perú, Facultad de ingeniería industrial y de sistemas, p. 20.
32. Salvador Mercado H., (2014), ¿Cómo hacer una tesis?, México, LIMUSA, págs. 65-66, 68, 76-78.

Cibergrafía

1. <http://finanzasenconfianza.com/en-que-consiste-un-proceso-de-reestructuracion-empresarial/>
2. <http://www.interlift.mx> <https://www.kone.mx/edificios-nuevos/elevadores/>
3. [//www.kone.mx/edificios-nuevos/elevadores/](https://www.kone.mx/edificios-nuevos/elevadores/)
4. <http://lenguajeadministrativo.com/caracteristicas-y-reglas-en-la-elaboracion-de-un-documento-administrativo/>
5. www.obs-edu.com/int/blog-project-management/ingenieria/fases-para-elbaorar-un-proyecto-de-ingenieria-industrial.
6. <http://www.saludorganizacional.com.mx/articulos/desarrollo-organizacional/93-tipos-de-resizing>
7. <https://www.clubensayos.com/Negocios/DOWNSIZING-UPSIZING-Y-RIGHTSIZING/154916.html>
8. <http://www.monografias.com/docs110/reingenieria-y-sizing/reingenieria-y-sizing.shtml>
9. <http://torganizacion2.es.tl/Downsizing.htm>
10. <http://www.socialmediacm.com/estrategia-de-marca-en-que-consiste-el/>
11. <http://www.cesarmirobernabeu.com/branding-empresarial/>
12. <http://definicion.de/branding/>
13. <http://leanmii.blogs.upv.es/2016/05/28/estandares-de-trabajo/>
14. <http://www.ingenieria.unam.mx/~guiaindustrial/disenio/info/6/1.htm>
15. <https://www.crecenegocios.com/busqueda-y-seleccion-de-proveedores/>
16. <https://es.scribd.com/doc/30155595/escuela-contingencial>
17. <https://creativecommons.org>
18. <https://www.elfinancierocr.com/gerencia/caso-thyssenkrupp-asi-se-rescata-a-un-gigante-en-problemas/OOD64FQJOVFEZIMYQMWYVATHC4/story/>