



UNIVERSIDAD NACIONAL  
AUTÓNOMA DE  
MÉXICO

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

---

PROGRAMA DE MAESTRÍA Y DOCTORADO EN  
INGENIERÍA

FACULTAD DE INGENIERÍA

**PLANEACIÓN Y SISTEMAS PARA LA SOLUCIÓN DE  
PROBLEMAS EN EMPRESAS DE SERVICIOS  
PROFESIONALES**

**T E S I S**

QUE PARA OPTAR POR EL GRADO DE:

**MAESTRO EN INGENIERÍA**

INGENIERÍA DE SISTEMAS - PLANEACIÓN

P R E S E N T A :

**EDUARDO DE LUNA DUARTE**

TUTOR:

DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA

2005



**JURADO ASIGNADO:**

Presidente: DR. JOSÉ JESÚS ACOSTA FLORES

Secretario: M. en I. ARTURO FUERTES ZENÓN

Vocal: DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA

1er Suplente: M. en I. JOSÉ DOMINGO FIGUEROA PALACIOS

2o Suplente: DR. SERGIO FUENTES MAYA

FACULTAD DE INGENIERÍA

**TUTOR DE TESIS:**  
DR. JAVIER SUÁREZ ROCHA

---

FIRMA

## **AGRADECIMIENTOS**

A la Universidad Nacional Autónoma de México.

A la Facultad de Ingeniería.

A todos mis maestros.

**Al Dr. Javier Suárez Rocha.**

Al Centro de Actualización Profesional e Innovación Tecnológica del  
Colegio de Ingenieros Civiles de México y todo mi equipo de trabajo.

Al Ing. Manuel Linss Luján  
Al Ing. Jorge Damián Valencia Ramírez  
Gracias.

# DEDICATORIA

A MIS PADRES

A Alma.



## CONTENIDO

CONTENIDO	1
RESUMEN	5
ABSTRACT	7
i. INTRODUCCIÓN	9
Entorno actual de las organizaciones	9
La problemática en la organización moderna	12
Objetivos	13
Estructura del trabajo de tesis	14
I. MARCO CONCEPTUAL	17
1.1 EL ENFOQUE DE SISTEMAS	18
1.1.1. Surgimiento	18
1.1.2. Desarrollo Teórico de Sistemas	20
1.1.3. Aplicación en la Solución de Problemas	20
1.2. LA PLANEACIÓN	29
1.2.1 Estructura de los enfoques de Planeación	30
1.2.2 La Planeación Estratégica	30
1.3 PROBLEMA	33
II. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES	35
2.1. EL CONTEXTO MUNDIAL DEL SECTOR SERVICIOS	35
2.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS SERVICIOS	37
2.2.1. El Paquete de Servicios	37
2.2.2 Aspectos a Considerar en el Estudio de Empresas de Servicios	38
2.2.3. Concepto de Sistema Abierto	39
2.2.4. Características de las Operaciones de Servicios	39
2.2.5. Clasificación de los tipos de servicios	42
2.3. LA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES	43
2.3.1. Características de las Empresas de Servicios Profesionales	43
2.3.2. El Contacto con el Cliente	44
III. EL NIVEL DE GRAN VISIÓN.	47
3.1. PROCESO DE AUTO-INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL	47
3.1.1 Bases del Proceso de Intervención	48
3.2. DECLARACIÓN DE GRANDES RUMBOS DE ACCIÓN	49
3.2.1. Campo de Acción y Delimitación del Entorno	51
3.2.2. Esfera de Gran Visión Corporativa	52



3.2.3.	Esfera de Visión de Negocios	57
3.2.4.	Esfera de Objetivos a Nivel Corporativo.	58
3.3.	EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL	72
3.3.1.	Evaluación del cumplimiento de la Misión	72
3.3.2.	Evaluación de la Situación Financiera Actual	73
3.3.3.	Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos Estratégico – Operativos	75
IV.	EL NIVEL ESTRATÉGICO-OPERATIVO	77
4.1.	IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	77
4.1.1.	Correspondencia con los Objetivos de Servicio al Cliente	77
4.1.2.	Correspondencia con los Objetivos de Operación Interna	78
4.2.	IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	79
4.2.1.	Esfera de Visión de Negocios. Definición del Paquete de Servicios	79
4.2.2.	Problemática de Servicio al Cliente	80
4.2.3.	Problemática de Operación Interna	84
4.3.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	88
4.3.1.	Esfera de Estrategias a Nivel Gran Visión	89
4.3.2.	Esfera de Estrategias a Nivel de Negocios	91
4.3.3.	Esfera de Estrategias a Nivel Funcional	91
4.4	LA PARTICIPACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS	99
4.4.1.	Determinación de los Stakeholders	100
4.4.2.	Evaluación de los Stakeholders	100
4.5	JERARQUIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	102
4.6	EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS	104
4.6.1.	Egresos	105
4.6.2.	Beneficios	106
4.6.3.	Revisión de Costos Vs. Objetivos Financieros	106
V.	ESTRUCTURACIÓN SISTÉMICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.	107
5.1.	MAPAS CONCEPTUALES	107
5.1.1.	Definiciones de Mapa Conceptual	108
5.1.2.	Elementos de construcción	108
5.1.3.	Elementos de apoyo	109
5.1.4.	Secuencia de Elaboración de Mapas Conceptuales	109
5.2.	ESTRUCTURAS PREDISEÑADAS	110
5.3.	IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA	111
5.3.1.	Organigrama de la empresa	111
5.3.2.	Modelo de Caja Negra	118
5.4	IDENTIFICACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA	120
5.4.1	Modelo de Interrelaciones Externo	120
5.4.2	Modelo de Interrelaciones Interno	122
VI.	ESTUDIO DE CASO	125
6.1.	ANTECEDENTES	125



6.2.	DECLARACIÓN DE GRANDES RUMBOS DE ACCIÓN	126
6.2.1	Campo de Acción y Delimitación del Entorno.	126
6.2.2	Esfera de Gran Visión Corporativa	128
6.2.3	Esfera de Visión de Negocios	130
6.2.4	Esfera de Objetivos a Nivel Corporativo	131
6.3.	EVALUACIÓN DEL ESTADO INICIAL	135
6.3.1	Evaluación del Cumplimiento de la Misión	135
6.3.2.	Evaluación de la Situación Financiera Actual	136
6.3.3.	Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos Estratégico – Operativos	138
6.4.	IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA	139
6.4.1.	Esfera de Visión de Negocios. Definición del Paquete de Servicios	139
6.4.2.	Problemática de Servicios al Cliente	140
6.4.3.	Problemática de Operación Interna	144
6.5.	DESARROLLO DE ESTRATEGIAS	147
6.5.1.	Esfera de Estrategias a Nivel Gran Visión	147
6.5.2.	Esfera de Estrategias a Nivel Funcional	148
6.6.	STAKEHOLDERS	155
6.6.1.	Determinación y Evaluación de los Stakeholders	155
6.7.	JERARQUIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	156
6.8.	IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA	158
6.8.1	Organigrama de la Empresa	158
6.9.	RESULTADOS OBTENIDOS A JUNIO DE 2005	160
6.9.1	Resultados en Actualización Profesional	160
6.9.2	Resultados en Estudios Superiores	161
6.9.3	Resultados en Centro de Información	162
6.9.4	Resultados en Innovación Tecnológica	163
6.9.5	Resultados Financieros	164
6.9.6	Estrategias Funcionales	165
6.9.7	Organigrama	166
6.9.8	Conclusión	166
	CONCLUSIONES	167
j.1.	DE LAS ORGANIZACIONES Y EL MARCO CONCEPTUAL	167
j.2.	DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES	167
j.3.	DEL NIVEL DE GRAN VISIÓN	168
j.4.	DEL NIVEL ESTRATÉGICO -OPERATIVO	170
j.5.	DEL ESTUDIO DE CASO	171
	ÍNDICE DE FIGURAS	173
	ÍNDICE DE TABLAS	175
	REFERENCIAS	179





## RESUMEN

Se presenta una metodología para la planeación y búsqueda de soluciones en empresas de servicios profesionales, denominada Proceso de Auto Intervención Organizacional, cuyo resultado es una guía para los directivos de estas empresas.

El Proceso de Auto Intervención Organizacional aborda simultáneamente el análisis de la situación de la empresa (diagnóstico), la formulación de objetivos (planeación estratégica), la generación de alternativas y la evaluación de las mismas, en cada nivel jerárquico de la empresa, desde el nivel corporativo hasta el nivel operativo.

Esta guía lleva al directivo a estructurar el "Deber Ser" de su empresa nivel por nivel (en la jerarquía orgánica), identificando en cada uno, las discrepancias con "El Es", proponiendo soluciones para eliminarlas o mitigarlas.





## **ABSTRACT**

A methodology for planning and solution searching at professional services organizations is proposed. The result of this methodology is an organizations' managers' guide that tackles simultaneously the organization situation analysis (diagnosis), the goals formulation (strategy planning), the proposal of alternatives and its evaluation at each organization hierarchical level, from the corporative level to the operative one.

This guide leads managers to structure the organization's "Must Be" level per level (at the organization hierarchy), identifying at each one, the discrepancies between the "Must Be" and the "Be", proposing solutions to eliminate or mitigate them.





## **i. INTRODUCCIÓN**

### **Entorno actual de las organizaciones**

Una organización es una asociación de personas regulada por un conjunto de normas en función de determinados fines.<sup>1</sup>

El estudio de las organizaciones comienza, de manera ordenada, con el desarrollo del mundo industrial. La característica principal en las organizaciones industriales es la producción, razón por la cual, todas las actividades se centran en la consecución de dicho objetivo. En las primeras organizaciones industriales, las condiciones de trabajo, la motivación, el respeto por el medio ambiente, no constituían un factor importante en la toma de decisiones. Sin embargo, los logros laborales, la cada vez mayor conciencia social y ecológica, la creciente competencia, y la exigencia de calidad por parte de los clientes, han obligado a las organizaciones a evolucionar, convirtiéndose en una compleja gama de actividades, propósitos e interrelaciones.

Los cambios en las organizaciones, en gran medida son una respuesta a los cambios mundiales, económicos, sociales y políticos. A nivel mundial, las economías han dejado de ser cerradas para convertirse en economías abiertas; en economías emergentes se ha disminuido el proteccionismo gubernamental, dando paso a la liberalización (controlada por las grandes economías); en el pasado se contaba con estados operadores, mientras ahora tenemos una tendencia clara hacia la descentralización, desincorporación y a tener estados con fines reguladores; antes se contaba con economías dominadas por el sector público, mientras ahora se percibe claramente una enorme participación y fuerza del sector privado.

Todos estos cambios económicos y políticos alcanzan a las empresas y organizaciones hasta hacerlas partícipes obligadas de los mismos.

---

<sup>1</sup> *Diccionario de la Real Academia Española. 23ª Edición.*



Las organizaciones, entonces, deben reaccionar, cambiando sus políticas internas, con lo que podrán hacer frente a este entorno de liberalización y ardua competencia.

Hoy por hoy, las empresas y organizaciones no basan sus políticas simplemente en su capacidad productiva, sino que llevan su proceso de crecimiento y expansión mucho más allá... Este nuevo proceso es obligatorio para la supervivencia, ya que, de no llevarlo a cabo, el mismo entorno genera condiciones para que las empresas no logren su permanencia en los mercados, dando oportunidades para que la competencia se posicione de mejor forma, "comiéndose" literalmente a aquellas empresas que no entraron en el proceso de transformación.

Con el paso del tiempo, cada empresa ha respondido a su entender a los cambios del entorno; algunas han sido exitosas en su cambio interno y otras han fracasado.

Supongamos una organización imaginaria (E) con políticas basadas en la producción, que busca responder a los retos que le imponen las nuevas condiciones de su mercado y su economía. El proceso de cambios de la empresa E ante los retos globales, con el paso de los años, podría haber sido, a grandes rasgos, el siguiente:

La empresa E surgió con la búsqueda de satisfacer las necesidades en un nicho de mercado que le permitirá desarrollarse y generar utilidades para sus dueños. Supongamos que las condiciones del mercado (generalmente) son de competencia, por lo que E se ve obligada a seguir dos caminos: (1) buscar nuevos mercados y/o (2) buscar ventajas competitivas que le den una mejor posición en su mercado, probablemente con políticas de eficiencia en su producción, o bien, de mejora de calidad en sus productos y servicios.

Suponiendo que se mantiene dentro de su mercado, las políticas de mejora de sus procesos la lleva a la optimización y reducción de costos. Sin embargo, otras empresas de la competencia realizan procesos similares, volviéndose a cerrar o dificultar las condiciones de mercado. Dado lo anterior, la empresa E busca nuevas formas de mantenerse en el mercado y mejorar sus ingresos. La empresa E, entonces, implanta estrategias de promoción que le asegure llegar de mayor y mejor manera a los clientes cautivos y potenciales; nuevamente, la competencia integra programas similares.



Ante esta situación, la empresa E busca nuevas formas de acercamiento entre sus centros productivos y los centros distribuidores y consumidores. La respuesta es la integración de sus centros de producción a las cadenas de transporte, acercando así, el bien o servicio al cliente, logrando nuevas reducciones en costos y un valor agregado para el cliente. Naturalmente, estos procesos también son llevados a cabo por las empresas competidoras...

Cada vez se reducen más los costos, pero también, debido a la competencia, se genera una "guerra" de precios que da como resultado una reducción de los mismos. De este modo, la empresa E fue llevada a un proceso de minimización de sus utilidades a niveles de poca rentabilidad y altos niveles de riesgo (v.g. aerolíneas).

Ante esta situación, cada vez se vuelve más complicado subsistir por mucho tiempo en los mercados competitivos.

Aún le queda mucho por evolucionar a la empresa E, sin embargo, la aceptación de que la planeación y administración de las organizaciones es sumamente distinta a la administración meramente basada en la producción, es el primer gran paso para lograr que la empresa E o las empresas y organizaciones del mundo de hoy puedan establecerse con firmeza ante los retos que le depara su entorno.

El cambio gradual de la empresa E, desde ser una "empresa del pasado" a convertirse en una "empresa moderna" es el reto, de forma genérica, que todas las empresas, y dentro de ellas, las micro y pequeñas empresas de servicios profesionales deben afrontar.

Evidentemente, existe muchas variables del entorno ante las cuales la empresa no puede responder, sin embargo, existen otras muchas en las que la empresa, desde su interior y en su interacción con el entorno transaccional, puede actuar generando "La Diferencia".



## La problemática en la organización moderna

Las nuevas variables consideradas en la organización traen consigo la intervención de disciplinas distintas de las tradicionales, que consistían básicamente en matemáticas, la contabilidad y la administración rígida; se involucran ahora disciplinas sociales que consideran el comportamiento humano, el estudio de las relaciones entre elementos (disciplinas sistémicas), el comportamiento de grupos, optimización, modelado, simulación, finanzas, comercialización, legislación, entre otras.

La simple consideración de la existencia de personas en la organización implica cambios en el entendimiento de ésta.

La organización ya no es más un conjunto de elementos creados para satisfacer un fin productivo, ahora es un conjunto de elementos interrelacionados que satisfacen objetivos individuales y colectivos, tanto de la propia organización como de los individuos que la componen, así como del entorno en que se encuentra, es decir, es propiamente un Sistema.

Como cualquier otro sistema, las organizaciones presentan desviaciones en sus resultados respecto a los deseados. De este modo, en su quehacer diario, las organizaciones se ven envuelta en *problemas*, mismos que deben ser resueltos de la manera más satisfactoria posible. Estos problemas, desde el punto de vista de la inclusión de las nuevas variables y disciplinas, se tornan mucho más complejos de resolver.

Indudablemente, existe gran trecho entre la solución de problemas en cierta medida repetibles o ya conocidos y aquellos que no son estandarizables. En la literatura, los primeros son conocidos como los problemas bien estructurados y los segundos como problemas mal estructurados.<sup>2</sup>

Los problemas bien estructurados pueden ser atacados con una metodología rígida, es decir, se optimiza la diferencia entre los estándares propuestos y el resultado del sistema.

---

<sup>2</sup> Checkland 1970



Los problemas mal estructurados cuentan con una enorme cantidad de variables, muchas de las cuales parecieran no tener relación con el propio problema; existe una gran influencia de variables humanas, técnicas y de relaciones que impiden la correcta estandarización de las mismas, incluso, algunas de ellas no pueden ser medibles en términos cuantitativos y la variabilidad de las mismas no suele reportar resultados esperados, es decir, las respuestas de estas variables ante algún estímulo no pueden ser tratadas como una función matemática.

La resolución oportuna y eficaz de estos problemas organizacionales es el reto que se plantean los directivos de empresas. Sin embargo, no todos los directivos cuentan con las herramientas suficientes o adecuadas, no sólo para resolverlos, sino hasta para entenderlos o visualizarlos.

¿Cómo resolver entonces esta clase de problemas mal estructurados de una manera eficaz, eficiente y efectiva?

A lo largo de las últimas décadas, muchos investigadores se han dado a la tarea de dar una respuesta satisfactoria a esta pregunta. Así surgen algunas técnicas y metodologías que ayudan a dicha solución, sin embargo, podemos encontrar, al aplicarlas, que ninguna de ellas es mejor que otras, sino que sólo son instrumentos de apoyo para el agente encargado de la solución del problema.

*El mismo problema en empresas similares pero ambientes distintos tendrán una solución totalmente distinta.*

## **Objetivos**

Este trabajo tiene por objetivo presentar una metodología para la planeación y búsqueda de soluciones en empresas de servicios profesionales, denominada 'Proceso de Auto Intervención Organizacional', cuyo resultado es una guía para los directivos de estas empresas.

El Proceso de Auto Intervención Organizacional aborda simultáneamente el análisis de la situación de la empresa (diagnóstico), la formulación de objetivos (planeación estratégica), la generación de alternativas y la



evaluación de las mismas, en cada nivel jerárquico de la empresa, desde el nivel corporativo hasta el nivel operativo.

Esta guía lleva al directivo a estructurar el “Deber Ser” de su empresa nivel por nivel (en la jerarquía orgánica), identificando en cada uno, las discrepancias con “El Es”, proponiendo soluciones para eliminarlas o mitigarlas.

Además, este ‘Proceso de Auto Intervención Organizacional’ estará planteado de tal forma que no se requiera contar con grandes análisis de la organización para comenzar a dar soluciones, sino, por el contrario, se busca una metodología que permita al directivo dar soluciones al mismo tiempo en que va estudiando o elaborando el diagnóstico de su propia organización.

## Estructura del trabajo de tesis

Este documento está organizado mediante una introducción, seis capítulos, y las conclusiones generales.

La **Introducción** define el **contexto histórico** en el que está inmerso el trabajo, haciendo alusión a las nuevas condiciones de entorno en que se desarrollan las empresas respecto a las condiciones del pasado. Estos cambios sirven de referencia para entender el nuevo marco de estudio de las organizaciones. Finalmente se plantean los objetivos por cumplir en este trabajo de tesis.

El **capítulo 1** define el **marco conceptual**, es decir, las herramientas por utilizar y la evaluación y las tendencias del pensamiento que rige este trabajo.

El **capítulo 2** se enfoca, a mayor detalle, en el **análisis del objeto de estudio**, la Empresa de Servicios Profesionales, estudiando el sector al que pertenece y sus características generales. Se acepta que, aunque se considera a este sector como el principal sujeto de estudio de este trabajo, los conceptos aquí vertidos son aplicables en otros sectores.



En el **capítulo 3** inicia el Proceso de Auto Intervención Organizacional a **nivel gran visión**. En esta etapa, la metodología aborda el campo de acción y delimitación del entorno de la empresa y los elementos de carácter estratégico a nivel corporativo, para poder evaluar la situación actual de la empresa respecto a dichos elementos. Se integran los conceptos de Dimensiones Competitivas y Áreas Funcionales en la formulación de los objetivos, de tal forma que se conduce el proceso hacia factores fundamentales en el trato al cliente y la operación interna.

El **capítulo 4** aborda el nivel estratégico-operativo de la empresa dentro del Proceso de Auto Intervención Organizacional. Esta fase aprovecha los objetivos basados en las Dimensiones Competitivas y las Áreas Funcionales para identificar e integrar la problemática a nivel operativo. Con base en esta problemática, y de forma directa, se desarrollan las estrategias para dar soluciones. El capítulo termina efectuando una breve evaluación de las estrategias sugeridas.

El **capítulo 5** efectúa una sistematización de la administración de la empresa, con el objetivo de contar con una estructura administrativa que garantice que las estrategias funcionen en el sistema integral de la empresa.

Finalmente, el **capítulo 6** plantea un estudio de caso. Se aplicó la metodología en el Centro de Actualización Profesional e Innovación Tecnológica del Colegio de Ingenieros Civiles de México (CAPIT). Este caso ejemplifica con claridad la forma en que puede ser utilizada esta metodología y su guía, indicando los logros alcanzados.



El siguiente diagrama o mapa conceptual ilustra el sistema completo que presenta este trabajo.

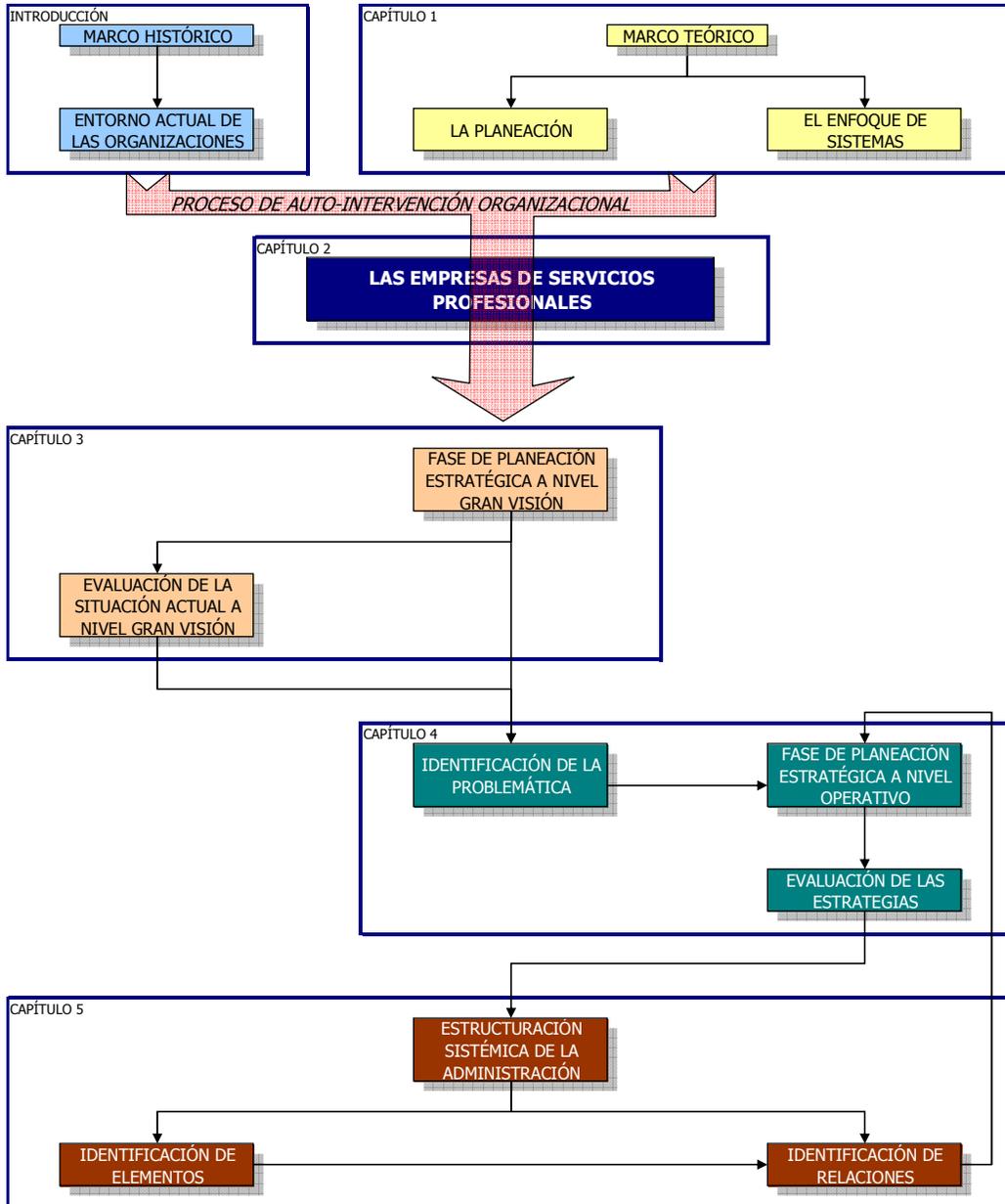


Figura i.1. Diagrama de la Tesis

Se espera que el presente trabajo pueda ser de utilidad para los directivos de empresas de servicios profesionales o gerentes que requieran de apoyo para la solución de los problemas cotidianos en sus organizaciones.



## I. MARCO CONCEPTUAL

Antes de iniciar el desarrollo del objeto de este trabajo, se analiza el marco conceptual que sustenta esta propuesta.

De la Introducción sabemos que las organizaciones modernas, y dentro de ellas, las empresas de servicios profesionales, deben ser visualizadas como sistemas complejos, con problemas mal estructurados y con multi-objetivos. Por tanto, las técnicas tradicionales de administración se ven rebasadas.

La incapacidad manifiesta de la ciencia para tratar problemas complejos es la motivación de la aparición del Enfoque de Sistemas.

El método científico tiende o propone un estudio de los objetivos o los fenómenos de forma analítica, aislando a ese elemento del contexto en el que está. Esta forma de estudio logra una comprensión profunda de los elementos, sin embargo, en problemas complejos, las respuestas ante estímulos de dichos elementos aislados, llegan a ser diametralmente opuestas a las esperadas de acuerdo con la investigación científica. El método científico, basado en el reduccionismo, fracasa ante fenómenos muy complejos por varios motivos:

- ▶ El número de variables interactuantes es mayor del que el científico puede controlar, por lo que no es posible realizar verdaderos experimentos.
- ▶ La posibilidad de que factores desconocidos influyan en las observaciones es mucho mayor.
- ▶ Como consecuencia, los modelos cuantitativos son muy vulnerables.

El problema de la complejidad es especialmente patente en las ciencias sociales, que deben tratar con un gran número de factores humanos, económicos, tecnológicos y naturales fuertemente interconectados. En este caso la dificultad se multiplica por la imposibilidad de llevar a cabo experimentos y por la propia intervención del hombre como sujeto y como objeto (racional y libre) de la investigación.

La mayor parte de los problemas con los que tratan las ciencias sociales son de gestión: organización, planificación, control, resolución de problemas,



toma de decisiones,... En nuestros días estos problemas aparecen por todas partes: en la administración, la industria, la economía, la defensa, la sanidad, etc.

Así, el enfoque de sistemas aparece para abordar el problema de la complejidad a través de una forma de pensamiento basada en la totalidad y sus propiedades que complementa el reduccionismo científico.

Si se confronta al estudio analítico con el enfoque sistémico, el primero trata el detalle de cada elemento de un objeto de estudio, mientras que el segundo, por el contrario, trata el estudio del conjunto y las relaciones entre sus elementos. Los resultados ofrecen un mayor acercamiento y con mayor rapidez a los resultados de los experimentos, eventos o casos.

Conviene conocer a mayor detalle las diversas corrientes del enfoque de Sistemas, particularmente aquellas que aportan elementos para esta Metodología de Auto-Intervención Organizacional.

## 1.1 EL ENFOQUE DE SISTEMAS

El pensamiento sistémico adopta a los sistemas como la forma de entendimiento de los objetos de estudio, organismos, organizaciones, problemas, etc.

**Un sistema es un conjunto de elementos estructurados y relacionados entre sí con un fin particular.**

El Enfoque de Sistemas representa uno de los avances más significativos en la integración de las ciencias exactas con las ciencias sociales y la tecnología. Esta disciplina ha diversificado su campo de acción desde las aplicaciones matemáticamente más rígidas, hasta las más empíricas.

### 1.1.1. Surgimiento

El pensamiento sistémico surge a finales del siglo XIX, debido a la controversia desatada entre dos corrientes que intentaban explicar el origen de la vida: el mecanicismo y el vitalismo. En este episodio aparece la primera idea sistémica propagada por Ludwig Von



Bertalanffy, quien propuso que “la ‘fuerza vital’ reside no en algo mágico o sobrenatural, sino en las características particulares de los seres vivos, cuya explicación no podía alcanzarse con base en métodos de las ciencias físicas, ya que se trata esencialmente de problemas multivariados y porque su comportamiento está gobernado por su forma de organización.

Bertalanffy toma conciencia de que la forma del pensamiento que estaba aplicando en sus ideas biológicas podían ser aprovechados con amplias ventajas en prácticamente cualquier disciplina.

La Segunda Guerra Mundial había exigido el desarrollo de técnicas ágiles para la solución de problemas, para la formulación de estrategias y políticas militares y el apoyo a la toma de decisiones en condiciones de alta premura, responsabilidad y riesgo.

Los encargados de generar estos desarrollos eran científicos tradicionales que entraron en contacto con el mundo militar. Ambas formas de pensamiento y formaciones conjuntadas dieron origen a nuevas técnicas básicamente matemáticas que requerían el planteamiento de problemas complejos. Esta formulación encontró una herramienta poderosa en la forma de pensamiento que posteriormente conformaría la Teoría General de Sistemas y otras disciplinas propias del pensamiento sistémico.

A partir de ese momento, el Enfoque de Sistemas toma dos grandes vertientes:

- ▶ El desarrollo teórico de sistemas
- ▶ La aplicación en la solución de problemas

La primera busca desarrollar el pensamiento sistémico de forma teórica, lo que implica la adecuación de los resultados a las disciplinas científicas; la segunda pretende aprovechar la experiencia y las necesidades en el mundo organizacional para resolver situaciones conflictivas de forma estructurada utilizando como herramienta al pensamiento sistémico.



### 1.1.2. Desarrollo Teórico de Sistemas

El desarrollo teórico de sistemas sigue la tendencia de Bertalanffy de producir teorías y formulaciones conceptuales que pueden crear condiciones de aplicación en la realidad empírica.

Desatacan las siguientes corrientes:

- ▶ Teoría General de Sistemas
- ▶ Cibernética
- ▶ Teoría de la Información
- ▶ Teoría del Control

### 1.1.3. Aplicación en la Solución de Problemas

Esta rama del enfoque de sistemas pretende aprovechar la experiencia y las necesidades en el mundo organizacional, para resolver situaciones conflictivas de forma estructurada utilizando como herramienta al pensamiento sistémico.

El desarrollo de los sistemas a partir de la búsqueda de soluciones a las necesidades organizacionales, ha sido el que ha generado la mayor cantidad de avances dentro de esta disciplina. Esta vertiente del enfoque de sistemas se divide a su vez en tres corrientes: el apoyo a la toma de decisiones, los sistemas duros y los sistemas suaves.

#### ▶ Apoyo a la Toma de Decisiones

Dentro de esta corriente surgen diversas escuelas con una vastísima variedad de técnicas matemáticas que son estudiadas y desarrolladas hasta hoy en día. Técnicas como la Teoría de Espera, la Programación Matemática, la Teoría de Inventarios, los Flujos de Redes y la Programación Lineal son el mayor desarrollo de esta escuela. Las más destacadas escuelas en el apoyo a la toma de decisiones son:

- Investigación de Operaciones
- Análisis de Sistemas



## ► Sistemas Duros

Tanto la Investigación de Operaciones como el Análisis de Sistemas son técnicas rígidas matemáticas que tratan de dar la mejor alternativa de solución a los problemas, es decir, dar soluciones óptimas.

A partir de este momento se desarrollan nuevas corrientes que trabajan en el mismo rumbo. Su rigor matemático los convierte en los 'Sistemas Duros'. Estas técnicas cuentan hasta la actualidad con mucho prestigio y son utilizados en muchas organizaciones a lo largo de todo el mundo.

- Investigación de Operaciones
- Análisis de Sistemas
- Ingeniería de Sistemas
- Dinámica de Sistemas

## ► Sistemas Suaves

Es aquí, en los sistemas suaves, donde radican los principales argumentos que esta tesis enarbola.

En los "sistemas duros", la formulación del modelo matemático o la definición del problema en sí, implica una carencia importante: la falta de inclusión del factor humano. Cualquier variable que no pueda ser expresada matemáticamente no puede ser incluida en los modelos. Más aún, una gran cantidad de problemas que surgen en las organizaciones son de índole humana. La teoría rígida de los sistemas queda restringida...

El pensamiento sistémico no permanece estático ante su carencia, en vez de eso, evoluciona hacia la incorporación de las ciencias sociales y la administración. Esta vertiente surge con una visión claramente práctica y organizacional y se apoya en técnicas heurísticas y empíricas que ya incluyen en sí mismas el concepto de experiencia práctica, por lo que los resultados son apegados a la realidad. Además, mantienen una flexibilidad en su aplicación que logra un concepto de



retroalimentación continua y un rango de aplicabilidad mayor.

Existen diversas corrientes que quedan clasificadas como sistemas suaves. A continuación se esbozan algunas de ellas:

- Planeación Interactiva y Diseño Idealizado. RUSELL ACKOFF

Ackoff estructuró la metodología de la **planeación interactiva**; la cual está constituida por cinco fases:

- Formulación de la problemática
- Planeación de fines
- Planeación de los medios
- Planeación de los recursos
- Diseño de la implantación y control

Por otro lado, Ackoff propone una técnica conocida como: El **diseño idealizado**, mismo que establece el estado deseado al que se espera llegar en una organización. Comienza definiendo un tema, genera opciones de cómo lograrlo y hasta después efectúa un análisis de factibilidad tecnológica, operacional, organizacional, política y social y finalmente la disponibilidad financiera.

Esta tesis se apoya en la estructura del diseño idealizado, iniciando la definición de lo deseado, planteando objetivos antes de estructurar una problemática, de tal forma que el directivo de empresa idealice a la misma antes de encontrar obstáculos y problemas.

- Metodología de los Sistemas Suaves. CHECKLAND, PETER

Checkland hace una distinción entre los problemas estructurados y los mal estructurados o del mundo



real. En los problemas mal estructurados, el problema en sí es definir cuál es el problema; sólo se percibe la diferencia entre lo existente y lo deseado.

Las diferencias de problemas estructurados y no estructurados lleva a Checkland a definir como técnicas "duras" a aquellas que resuelven los primeros y "suaves" las que resuelven los segundos. Así surge la metodología de Checkland bajo el nombre de "Metodología de los Sistemas Suaves".

La Metodología de los Sistemas Suaves propone una serie de actividades a través de las cuales se gana conocimiento acerca de una situación. Estas actividades se dividen en dos mundos: el real y el del pensamiento. El individuo toma del mundo una percepción y la estructura en su mente, donde genera ideas que regresa al mundo real.

Esta tesis se apoya en la idea de generar estructuras mentales en el plano del pensamiento. Se utiliza su técnica para la construcción de modelos conceptuales.

- Diseño de los Métodos de Inquirir. CHURCHMAN

Los sistemas tratan de un conjunto de partes coordinadas para lograr un conjunto de metas.

De Churchman se adquieren algunos de los conceptos fundamentales de esta tesis, mismos que se describen a continuación:

1. Definir los objetivos del sistema considerado como un todo, identificando si el sistema en pleno sacrificará otras metas para lograr el objetivo. Debido a la dificultad de establecer los objetivos, se requiere cambiar de la declaración vaga de objetivos a alguna medida precisa y específica de actuación del sistema general –un marcador-. Por ello, el Proceso de Auto-Intervención Organizacional inicia definiendo los



elementos de carácter estratégico a nivel corporativo, con lo que las metas de menor rango deben ser compatibles con ellos.

2. El siguiente aspecto es considerar el medio ambiente; ¿qué representa realmente la frontera del sistema?

Cuando algo está “fuera” del sistema, el sistema no puede hacer nada respecto a sus características o su comportamiento. El medio ambiente no es tan sólo algo que está fuera del control del sistema, sino que es algo que determina cómo opera el sistema. Por ello, la metodología inicia evaluando la frontera temporal, espacial y sectorial de la empresa.

3. “Programa de requerimientos”. Los recursos del sistema se encuentran dentro de éste, son los medios que utiliza el sistema para hacer su trabajo. Al contrario del ambiente, son las cosas que el sistema puede cambiar y utilizar para su propio beneficio. Para el administrador, el enfoque de sistemas implica la construcción de un “sistema de información para la administración” que registre la información relevante para la toma de decisiones.

4. Al pensar acerca del sistema, el administrador científico ignora las líneas tradicionales de dirección y considera en cambio las “misiones”, “tareas” o “actividades básicas”. Así, analizando misiones, es posible destinar el valor de una actividad para el sistema total.

La única razón de separar el sistema en componentes o departamentos es para proporcionar al analista el tipo de información que necesita para poder decidir si el sistema está operando adecuadamente y lo que debe hacerse a continuación. “La identificación de estos departamentos y centros en términos de su verdadera contribución al objetivo del sistema total”.



La meta última del razonamiento en conjunto es descubrir aquellas misiones cuyas medidas de actuación están verdaderamente relacionadas con la medida de actuación del sistema en general. Al aumentar la medida de actuación de un componente, igualmente deberá aumentar la medida de actuación del sistema total.

5. Estas consideraciones nos llevan al último aspecto del sistema –la administración-. Se refiere a la generación de los planes para el sistema, a la consideración de todos los puntos anteriores. Establece las metas de los componentes, asigna recursos y controla la actuación del sistema.

Este trabajo se basa plenamente en la estructura planteada por Chuchman, definiendo en primera instancia los elementos de carácter estratégico de nivel corporativo y, basado en los criterios que generar, se construye el resto de los objetivos a nivel operativo, finalizando con la creación de un sistema administrativo que garantice la funcionalidad de los criterios de la misión y visión de la empresa.

- El Enfoque de Sistemas. GWILYM M. JENKINGS

Jenkins propone una discusión de la filosofía destacando un enfoque de sistemas a la solución de problemas.

Sus principales argumentos son:

- Un enfoque por partes de los problemas no es suficiente para competir, esto es debido a que las organizaciones se están haciendo cada vez más complejas y requieren la utilización de una gran cantidad de dinero. En este sentido, propone que se reemplace el enfoque por partes por un enfoque global.



- Subraya el hecho de que los cambios fundamentales se requieren en el quehacer diario tanto de los individuos y organizaciones. La solución de problemas necesita ser llevada a un campo más interdisciplinario y las organizaciones necesitan ser organizadas de una forma más integrada.
- Insta a las organizaciones a inyectar el pensamiento sistémico a todos los niveles de la organización.

Su trabajo aporta una forma de integrar este enfoque de sistemas a las organizaciones, primeramente desde el punto de vista de la Ingeniería de Sistemas y posteriormente como Planeación y Pensamiento Sistémico.

- Los sistemas organizacionales tienen jerarquía.
- Cada sistema tiene objetivos en conflicto. Cada sistema debe ser creado para cumplir sus objetivos. Para lograr la compatibilidad es indispensable definir un criterio general, el cual generalmente es económico.
- Todos estos conceptos deben ser integrados en la organización con un enfoque interdisciplinario.

Propone que la integración en la organización debe seguir cuatro etapas:

1. Análisis del sistema.- En esta etapa se crea la organización del proyecto, es decir, se compone el equipo del sistema. Este equipo define los objetivos de cada subsistema, así como el objetivo económico



general. Es justamente en esta etapa donde se recolecta la información que alimentará al sistema.

2. Diseño del sistema.- Se realizan los pronósticos, con base en los cuales se construye el modelo y se simula. Se busca la optimización de los subsistemas, se diseña el control y se mide la confiabilidad.

3. Implantación.- Documentación y aprobación de sanciones y construcción del sistema real.

4. Operación.- Operación inicial, retroalimentación al sistema y finalmente la operación mejorada.

Jenkings enfoca todos estos conceptos a todos los niveles de la empresa, lo que implica también la inclusión de problemas humanos, sociales y organizacionales, mismos que no pueden ser modelados estrictamente.

Finalmente, de Jenkins se toma como principal contribución para este trabajo, la idea de los Sistemas de Negocios. En ella, plantea que se debe estudiar a las actividades de un empresa en su totalidad, para que los objetivos completos de la misma puedan ser realizados de la manera más eficiente posible.

Para ello, plantea que la administración del sistema también debe contar con una jerarquía, partiendo desde los sistemas de planeación corporativa, pasando por los subsistemas de planeación administrativa hasta los subsistemas de control administrativo.

Este trabajo estructura su metodología justamente desde el nivel corporativo, pasando por el nivel estratégico hasta el nivel operativo. Se sigue estrictamente la liga jerárquica que resulta de esta



interacción de subsistemas, garantizando así la consecución de los grandes objetivos de la empresa.

Por otro lado, Jenkins propone que, cuando existe controversia entre dos objetivos de menor rango, debe existir un criterio económico general que priorice a dichos objetivos. En este sentido, esta tesis plantea como uno de sus objetivos obligatorios el resultado financiero.

- **Sistemas Sociotécnicos**

Los investigadores del Instituto Británico Tavistock crearon, basados en el caso de las minas de carbón inglesas, una nueva forma de organización que denominaron Enfoque de Diseño de Sistemas Sociotécnico. Esta forma de organización está basada en el desarrollo de grupos de trabajo relativamente autónomos, donde los trabajadores poseen todas las habilidades esenciales para llevar a cabo las tareas y con base en las cuales es posible un intercambio de los puestos de trabajo, permitiéndoles con una supervisión mínima tomar sus propias decisiones en aquellos temas directamente relacionados con las actividades que realizan.

Estos grupos en comparación con los métodos convencionales pueden resultar más efectivos, tanto en términos de productividad como en términos sociales y psicológicos. De este análisis surge la proposición de que una producción eficaz es función del ajuste u optimización conjunta del sistema social y del sistema técnico: el mejor desempeño del todo no puede reducirse a la suma de los mejores desempeños de sus partes tomadas por separado.

Los desarrollos filosóficos y técnicos de los distintos autores de los sistemas suaves, dieron como resultado una diversidad de metodologías y técnicas, todas con una enorme flexibilidad y capacidad para adaptarse a las necesidades del mundo real, mismo que está en constante cambio.



Esta tesis es resultado de dicha flexibilidad y capacidad de adaptación que permitió la creación de una metodología de planeación y búsqueda de soluciones en empresas de servicios profesionales.

## 1.2. LA PLANEACIÓN

*La planeación se refiere a los esfuerzos del hombre para hacer el futuro a su propia imagen. Solo y asustado el hombre se ve a merced de fuerzas impredecibles y extrañas, así que alivia su temor cambiando los hechos. Grita sus planes en la vorágine de la vida; aunque lo único que oiga sea su propio eco ya no estará solo, pues abandonar la fe en la planeación desataría el terror encerrado en él.*  
**Wildavsky, Policy Sciences 1973**

El presente trabajo es un proceso de planeación jerárquica que utiliza a la planeación estratégica como base. Por lo anterior, es indispensable conocer los aspectos fundamentales de la planeación.

En la literatura existen diversas definiciones de planeación, las cuales ilustran con claridad el marco conceptual referido:

“La Planeación es la función que tiene por objeto fijar el curso concreto de acción que ha de seguirse, estableciendo los principios que habrá de orientarlo, la secuencia de operaciones para realizarlo y las determinaciones de tiempo y números necesarios para su realización. Podemos considerar a la planeación como una función administrativa que permite la fijación de objetivos, políticas, procedimientos y programas para ejercer la acción planeada.”<sup>1</sup>

“Planear es hacer que ocurran cosas que de otro modo no habrían ocurrido.”<sup>2</sup>

“Planeación es aquella actividad en la que un sujeto busca actuar sobre un objeto para cambiarlo con ciertos propósitos.”<sup>3</sup>

<sup>1</sup> Quality Consultants. *Introducción a la Planeación Estratégica de Recursos Humanos*

<sup>2</sup> Goetz

<sup>3</sup> Fuentes Zenon. *Enfoques de Planeación. Un Sistema de Metodologías*



La planeación es el proceso en el que se define qué hacer para alcanzar un futuro deseable. Un plan debe fomentar una evaluación permanente.

### 1.2.1 Estructura de los enfoques de Planeación

Prácticamente, todos los enfoques de planeación siguen alguna o todas las etapas de la estructura siguiente:

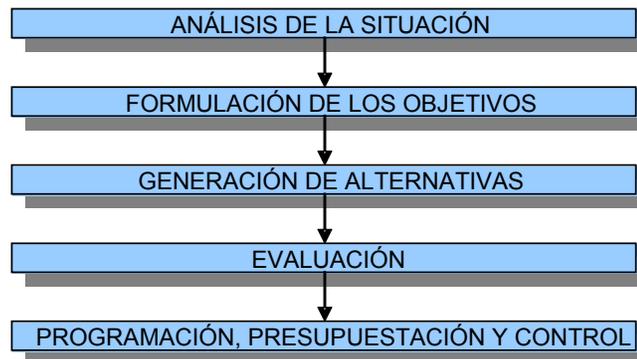


Figura 1.1. Estructura de los Enfoques de Planeación <sup>4</sup>

### 1.2.2 La Planeación Estratégica

La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático y más o menos formal de una organización para establecer sus propósitos, objetivos, políticas y estrategias básicas, que marcan el rumbo para los proyectos detallados con el fin de poner en práctica las políticas y estrategias y así lograr los objetivos y propósitos básicos de la empresa.

Dado lo anterior, la planeación estratégica resulta ser un proceso a través del cual una gran idea se va desagregando en niveles cada vez más puntuales hasta convertirla en una serie de acciones concretas, cuya puesta en marcha permitirá alcanzar la idea original.

<sup>4</sup> Fuentes Zenon. *Enfoques de Planeación. Un Sistema de Metodologías*



Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, que son: planes estratégicos, programas a mediano plazo y presupuestos a corto plazo y planes operativos.

En este sentido, se deben formular los llamados **Elementos de Carácter Estratégico**, mismos que se pueden agrupar en dos grandes niveles: la planeación de nivel corporativo y la planeación a nivel estratégico-operativo. Los Elementos de Carácter Estratégico son los que se definen a continuación:

- ▶ **Misión:** El “negocio” en que está la organización; qué hace, en dónde, por qué, y para quién.
- ▶ **Visión:** Es el ideal de futuro de la organización; hacia dónde se dirige. La visión debe ser medible o evaluable, debe ser positiva e inspiradora.
- ▶ **Objetivos:** Las posiciones de futuro deseado en los diversos roles de la organización
- ▶ **Estrategias:** La dirección general sobre la cuál se buscará alcanzar los objetivos
- ▶ **Metas:** Objetivos específicos del tiempo
- ▶ **Programas / Proyectos:** los recursos y tiempos de las actividades a través de las cuales serán implantadas las estrategias y alcanzadas las metas.

La figura 1.2 muestra el tradicional esquema de triángulo de las jerarquías de los elementos de carácter estratégico.



*Figura 1.2 Elementos de Carácter Estratégico*



Es importante resaltar cuáles de los elementos de carácter estratégico mencionados corresponden al nivel corporativo y cuáles al nivel estratégico-operativo. En la pirámide de la figura 1.3 se identifican dichos niveles de acción.



*Figura 1.3 Niveles de Acción de la Planeación Estratégica.*

Ahora bien, para lograr el éxito en la implantación del proceso de planeación, es indispensable considerar a este proceso como un sistema. Entonces, las relaciones entre los elementos de carácter estratégico son fundamentales.

Se aclara que existen diferentes enfoques para la elaboración e implantación de la planeación estratégica; por un lado, la visión centralista, donde los altos directivos efectúan todo el proceso; por otro lado, la visión de planeación participativa total, donde todos los actores opinan y actúan en todos los niveles.

En este trabajo, se tiene la plena convicción de que en empresas de servicios de escala pequeña o micro, y con un proceso de auto-intervención organizacional, es necesario limitar la acción de los actores a los niveles en donde su aportación es óptima. Por supuesto,



tanto en este aspecto como en todos, esta afirmación debe ser tratada con la flexibilidad que el directivo requiera.

Durante el desarrollo de este trabajo, se irán identificando las necesidades desde el nivel corporativo, utilizando justamente los elementos de carácter estratégico, obligando en su construcción las relaciones entre ellos, garantizando así el éxito en la implantación.

### 1.3 PROBLEMA

En los procesos de planeación y búsqueda de soluciones, el concepto de PROBLEMA es intrínseco, razón por la cual este sub-capítulo profundiza en su significado.

De acuerdo con la Real Academia Española, la palabra problema se define como:

- ▶ Cuestión que se trata de aclarar.
- ▶ Proposición o dificultad de solución dudosa.
- ▶ Conjunto de hechos o circunstancias que dificultan la consecución de algún fin.
- ▶ Disgusto, preocupación.
- ▶ Planteamiento de una situación cuya respuesta desconocida debe obtenerse a través de métodos científicos.

Todas las definiciones anteriores indican que para hablar de un problema, necesariamente se requiere un proceso racional: la identificación de un desequilibrio, un faltante, una discrepancia. Lo anterior únicamente puede ser determinado mediante la utilización de un criterio, mismo que implica un proceso de comparación. Tratar de identificar un problema sin criterio o sin un punto de comparación, es tanto menos que imposible; es similar a ver una película en tercera dimensión sin los lentes apropiados. El criterio o el punto de comparación son los filtros a través de los cuales se visualiza el problema.

La eterna discusión entre el bien y el mal implica la utilización de filtros. Los sacrificios humanos son un grave problema para nuestra sociedad, sin embargo, era un orgullo en la sociedad azteca.



Del mismo modo, analizar la problemática de una empresa, comenzando desde la primera etapa (Análisis de la Situación), requiere del criterio del facilitador o del ejecutor del diagnóstico.

El facilitador puede apoyar su propio criterio con la comprensión del plan estratégico de la empresa, si éste existiera. El plan estratégico es el diseño idealizado, es el criterio que forma el "Deber Ser".

Son justamente las discrepancias existentes entre el "Deber Ser" y el estado actual de la empresa quienes denotan la problemática de la misma. Nótese que la problemática no necesariamente consiste en errores o fallas en la empresa, sino que puede ser el inicio de un nuevo objetivo o el planteamiento de una mejoría en los indicadores de desempeño. La creación de una empresa nueva es otro ejemplo claro de una problemática que no implica errores o fallas, sino nuevos retos.

Ya hablando del "Deber Ser", y ya conociendo el concepto de la planeación estratégica, es fácil visualizar que existirán problemas a nivel corporativo, y a nivel estratégico-operativo.

El Proceso de Auto-Intervención Organizacional no identifica problemas para luego estructurarlos y dar una solución; plantea estructuras posibles en el plano del "Deber Ser" y luego los compara con el "Es" localizando los problemas ya jerarquizados.

Tomando a la planeación y al enfoque de sistemas como el marco conceptual de este trabajo, en el siguiente capítulo se procede a analizar el objeto de estudio, las empresas de servicios profesionales.



## II. LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES

Hasta ahora, se han presentado las condiciones actuales de las organizaciones, así como el marco conceptual dentro del cual serán estudiadas. Este trabajo se enfoca de forma particular a un sector empresarial que se caracteriza por contar con empresas de tamaño micro o pequeño, con organizaciones un tanto informales y que no ofrecen productos, sino servicios: las empresas de servicios profesionales.

Este capítulo se dedica al conocimiento pleno de este objeto de estudio, factor fundamental para el correcto desempeño de cualquier proceso de intervención organizacional.

Las empresas de servicios profesionales, que serán definidas más adelante, pertenecen al sector terciario y comparten muchas de las características de cualquier empresa de servicios. Los conceptos de administración y dirección de los servicios son aplicables, en mayor o menor medida, a todas las organizaciones de servicios, incluyendo las de servicios profesionales. Muchos problemas administrativos son comunes en todo el sector.

### 2.1. EL CONTEXTO MUNDIAL DEL SECTOR SERVICIOS

El sector terciario ha crecido de manera significativa durante los últimos 30 años. Los servicios en México representan hoy el 65 % del producto interno (incluyendo la industria de la construcción) y el 70% en los EUA. En el caso de los EUA (la mayor economía del mundo y nuestro principal socio comercial), el crecimiento del sector servicios ha producido una economía nacional menos cíclica; durante las últimas cuatro recesiones en dicho país, el número de empleos en el sector ha crecido, mientras decrecía en el sector manufacturero. Esto sugiere que los clientes están dispuestos a posponer la adquisición de productos, pero no a sacrificar servicios esenciales como la educación, el teléfono, la salud y algunos servicios públicos.<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Service Management. Operations, Strategy, and Information Technology. James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons. Third Edition. Pgs. 22-24*



Esta misma tendencia comienza lentamente a vislumbrarse en economías emergentes como la nuestra.

El sector terciario es aquel que tiene por objetivo la distribución de artículos manufacturados y la prestación de servicios. Como servicios entendemos, por ejemplo: el transporte, las ventas al por mayor y por menor, junto con la atención de posventa y el almacenaje, los servicios comerciales (publicidad, financiación), los servicios profesionales (ingeniería, arquitectura, consejo legal, consultoría, enseñanza), servicios personales (medicina, actividades asistenciales, lavandería, entierros), la hotelería y los servicios de índole recreativa (cine, música, deportes), entre otros. Ninguno de ellos produce bienes tangibles, pero todos cumplen tareas de valor económico para la comunidad.

El sector terciario es tan importante para la economía que la distribución de las vinculaciones formadas por las industrias de servicios proporciona una clave para la comprensión geográfica económica mundial. Incluso las más remotas sociedades de subsistencia poseen artefactos producidos en las naciones industrializadas, lo que demuestra que se encuentran en una zona de servicio de un particular territorio económico. Similarmente, cada parte del mundo habitado se halla dentro de los confines políticos de uno de los estados mundiales, de modo que algún servicio administrativo es, por lo menos, nominalmente responsable de la misma.

Las grandes industrias de servicios son un rasgo inherente a las economías avanzadas. En Estados Unidos de América y parte de la Europa Occidental, el empleo en las industrias de servicio dobla el de la producción primaria y la manufacturera. En los países desarrollados, los centros de servicio y administrativos donde está concentrada la industria terciaria tienden a predominar a la vez política y económicamente.

Entonces, la base para una comprensión teórica de la distribución de la industria de servicios la procura una teoría del lugar central; ésta señala que las industrias de servicio tienden a concentrarse en núcleos donde son mayores el tamaño, la población y la zona de influencia, y que la gente implicada en industrias de servicio tienden a construir una elevada proporción de la población de tales núcleos. Esto significa que, aunque las mayores ciudades del mundo posean industria manufacturera su estructura económica suele estar dominada por sus funciones de servicio.



## 2.2. CARACTERÍSTICAS GENERALES DE LOS SERVICIOS

Se entiende por **Servicio** a la prestación humana que satisface alguna necesidad social y que no consiste en la producción de bienes materiales. Organización y personal destinados a cuidar intereses o satisfacer necesidades del público o de alguna entidad oficial o privada.<sup>2</sup>

Con la definición anterior, queda de manifiesto una separación en la oferta de servicios y la oferta de productos, de tal manera que su estudio debe ser distinto.

### 2.2.1. El Paquete de Servicios

A diferencia del sector industrial, las empresas de servicios, incluyendo a las empresas de servicios profesionales, no tienen una definición exacta del producto que generan. En realidad, en las empresas de servicios no se tiene un producto único, sino más bien lo forman un conjunto de bienes y servicios que se dan en determinado ambiente.

Este conjunto está integrado por:<sup>3</sup>

- 1.- Las instalaciones de respaldo del servicio.- el recurso físico que debe existir antes de ofrecer el servicio.
- 2.- Los bienes ofrecidos.- el material adquirido o consumido por el cliente.
- 3.- Los servicios explícitos.- los beneficios que son observados por los sentidos y que constituyen la característica esencial o intrínseca del servicio.
- 4.- Los servicios implícitos.- beneficios psicológicos que el cliente percibe vagamente.

<sup>2</sup> *Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. 22ª Edición. 2001*

<sup>3</sup> *Service Management. Operations, Strategy, and Information Technology. James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons. Third Edition. Pgs. 24-25*



Los cuatro rubros anteriores forman el **paquete de servicios**. Para las empresas de Servicios Profesionales también se deberá establecer el paquete de servicios y ser evaluado para conocer el estado de servicio que la empresa ofrece a sus clientes. En los capítulos subsecuentes se encuentra un criterio de evaluación del paquete de servicios que servirá de base para conocer el estado actual y pasado de la empresa evaluada.

### 2.2.2 Aspectos a Considerar en el Estudio de Empresas de Servicios<sup>4</sup>

El estudio de los servicios lleva a siete grandes aseveraciones:

- ▶ Todo el mundo es experto en servicios. Todos pensamos que sabemos lo que queremos de una organización de servicios y, por el simple proceso de vivir, tenemos una gran experiencia con el proceso de creación de servicios.
- ▶ Los servicios son idiosincrásicos. Lo que funciona bien en un tipo de servicio, puede resultar desastroso para otro.
- ▶ La calidad del trabajo NO es la calidad del servicio.
- ▶ La mayoría de los servicios contiene una mezcla de atributos tangibles e intangibles que constituyen el **paquete de servicios**. Éste requiere enfoques diferentes para el diseño y la administración del sistema que la producción de bienes.
- ▶ Los servicios se experimentan mientras que los productos se consumen.
- ▶ La administración eficiente del servicio requiere tanto entendimiento del mercado y del personal como de operaciones.
- ▶ Los servicios a menudo toman la forma de ciclos de interacciones con el cliente.

<sup>4</sup> *Operation Management for Competitive Advantage. Chase, Aquino, Jacobs. 9ª Ed. McGraw Hill, Irwin.*



### 2.2.3. Concepto de Sistema Abierto

Los servicios en general, y los servicios profesionales en particular deben incluir, dentro de su visión de sistema, al cliente como participante en el proceso de elaboración del servicio. El cliente debe ser visto como una entrada al sistema y será transformado por el proceso de servicio en una salida con un grado de satisfacción.

En este sentido, los directivos de empresas de servicios profesionales deben integrar las funciones de producción y comercialización. Esta última desarrolla dos funciones importantes en la operación del servicio: 1) educa al cliente a jugar un papel activo en el proceso y 2) "suaviza" la demanda para emparejarla con la capacidad de la empresa.

Para los servicios, el proceso es el producto. La presencia del cliente niega la posibilidad de sistemas cerrados (al menos en su totalidad). Los clientes llegan con diferentes demandas del servicio, por lo que se requieren múltiples indicadores de desempeño, en vez del simple cumplimiento de especificaciones de producto.

Los empleados del servicio interactúan directamente con el cliente, dejando una muy pequeña oportunidad para la interacción gerencial. Por lo tanto, se requiere una intensa labor de capacitación y delegación de responsabilidad a los empleados para que actúen apropiadamente en ausencia de supervisión directa.

La imagen del cliente acerca de la calidad del servicio está basada en una experiencia de servicio total, no sólo en el servicio explícito que se produce.

### 2.2.4. Características de las Operaciones de Servicios

- ▶ La participación del cliente en el proceso de servicios

Esta participación del cliente dentro del proceso de producción requiere un cuidado especial del diseño de las instalaciones de



respaldo, ya que éstas son parte fundamental de la percepción del cliente del servicio; la calidad o la satisfacción del cliente se logra sólo si el diseño toma en cuenta la perspectiva del cliente.

El cliente provee el trabajo dentro del proceso justo en el momento en que se requiere, por lo tanto, la capacidad de servicio varía más con la demanda que con la cantidad de personal. El cliente funciona como un empleado temporal.

#### ► Simultaneidad

Ya que el servicio es prestado y consumido al mismo tiempo, éste no puede ser almacenado y por lo tanto, no se pueden absorber las fluctuaciones de la demanda. Esta situación implica que el impacto de estas variaciones en la demanda se transmitan directamente al sistema, por lo que éste es un sistema abierto.

Esta característica de los servicios es la que conlleva la selección de la capacidad del servicio en balance con la espera del cliente. Debido a la característica de simultaneidad, existe una gran oportunidad de adaptar el servicio a las necesidades del cliente.

De acuerdo con Christopher H. Lovelock<sup>5</sup>, la adaptación ó personalización se puede dar en dos dimensiones: las propias características del servicio y la capacidad del personal del servicio para modificarlo.

En particular, los servicios profesionales cuentan con una alta capacidad de personalización o adaptabilidad y el personal de estos servicios deben tener una alta capacidad de juicio para la adaptación de su servicio. Un odontólogo ofrece sus servicios (en el mismo instante en que se generan) con gran capacidad de adaptación en las acciones a ejecutar de acuerdo con las condiciones de su cliente, sí este cuenta con enfermedades cardiacas, o de presión, o presenta alergias a ciertos productos.

---

<sup>5</sup> Christopher H. Lovelock. "Classifying Services to Gain Strategy Marketing Insights *Journal of Marketing* vol. 47, Summer 1983 p. 15 American Marketing Association."



## ► Perecedero

Los servicios no pueden ser producidos y almacenados para ventas futuras, por lo tanto, éste se pierde para siempre cuando no es utilizado.

La total utilización de la capacidad de un servicio se convierte en un reto para la administración, ya que la demanda del servicio muestra variaciones considerables, a veces con comportamientos cíclicos en pequeños lapsos, con un rango amplio entre picos y valles.

En los servicios, es necesario considerar los siguientes cuestionamientos:<sup>6</sup>

- ¿Cuál es la naturaleza de la fluctuación de la demanda?
- ¿La demanda tiene un ciclo predecible que pueda ser anticipado?
- ¿Cuáles son las causas de la fluctuación en la demanda?
- Si estas causas son hábitos o preferencias de los clientes, ¿la mercadotecnia puede producir un cambio?
- ¿Qué oportunidades se tienen para cambiar el nivel de capacidad u oferta?

Con una demanda variable y una capacidad de tiempo perecedero para proveer el servicio, el directivo tiene tres opciones básicas:

- Suavizar la demanda mediante:
  - El uso de reservaciones o citas
  - El uso de incentivos en precios
  - Hacer mercadotecnia para que la gente evite las horas pico
- Ajustar la capacidad del servicio mediante:
  - Utilizar ayuda de medio tiempo durante las horas pico

---

<sup>6</sup> *Service Management Operations, Strategy and Information Technology. James A. Fitzsimmons de Mona J. Fitzsimmons. 3a Edición. Mc Graw Hill. 2001*



- La programación del trabajo para variar las necesidades de personal de acuerdo con la demanda
- Aumentando el contenido de auto-servicio del cliente

➤ Dejar que el cliente espere

#### ▶ Intangibilidad

Los servicios son ideas o conceptos; los productos son cosas. Esto hace que los servicios no sean patentables. Por otro lado, esta característica representa un problema para el cliente también, ya que éste, al comprar un producto, puede verlo, sentirlo o probar su funcionamiento antes de efectuar la compra. En los servicios, el cliente debe confiar en la reputación de la empresa; la certificación es una buena manera de garantizar la calidad esperada.

#### ▶ Heterogeneidad

La combinación entre la naturaleza intangible del servicio y el cliente como un participante en el sistema de entrega del servicio da como resultado variaciones del propio servicio para cada cliente. Sin embargo, la interacción del cliente y el empleado crea la posibilidad de una experiencia más completa de trabajo humano. En servicios, la actividad de trabajo generalmente está orientada hacia la gente no hacia las cosas.

El cliente espera ser tratado amablemente y recibir los mismos servicios que otros reciben. El desarrollo de estándares y el entrenamiento adecuado en los propios procesos es la clave para asegurar la consistencia en el servicio.

### 2.2.5. Clasificación de los tipos de servicios

Existen varias formas de clasificar a las empresas del sector servicios, sin embargo, en este trabajo se adopta la clasificación de Roger Schmenner. Dicha clasificación propone la agrupación de las empresas



de servicios basada en dos dimensiones: (1) la dimensión vertical mide la relación del costo de mano de obra respecto al costo de capital; (2) la dimensión horizontal mide el grado de interacción del cliente.

De acuerdo con esto, se generan cuatro cuadrantes que describen la naturaleza de los servicios:

		GRADO DE INTERACCIÓN	
		BAJA	ALTA
RELACIÓN COSTO DE MANO DE OBRA / COSTO DE CAPITAL	BAJA	FÁBRICA DE SERVICIOS	TIENDAS DE SERVICIOS
		Aerolíneas Transportistas Hoteles Resorts y recreación	Hospitales Reparación de autos Otro tipo de reparación
	ALTA	SERVICIOS MASIVOS	SERVICIOS PROFESIONALES
		Venta al menudeo Venta al mayoreo Escuelas Aspectos de venta de la banca comercial	Ingenieros Civiles Contadores Arquitectos Abogados

Figura 2.1. Clasificación del Sector Servicios

El objeto de estudio de esta tesis es justamente el cuarto cuadrante.

### 2.3. LA EMPRESA DE SERVICIOS PROFESIONALES

Se entiende por empresas de servicios profesionales a aquellas empresas de consultoría, asesoría, bufetes o despachos donde prestan sus servicios los profesionistas de forma independiente o en grupo. Los servicios son estrictamente relacionados con la profesión para la cual han adquirido una patente de ejercicio (cédula profesional).

#### 2.3.1. Características de las Empresas de Servicios Profesionales

Los servicios profesionales se caracterizan por dar una atención individual al cliente por especialistas altamente capacitados.



Al tener un alto grado de interacción con los clientes, los directivos de las empresas de servicios profesionales deben buscar el mejoramiento de la **calidad**, una alta adaptabilidad ante los procesos de interacción de los clientes (**flexibilidad**), la dirección de una jerarquía plana con relaciones superior-subordinado relajadas y la generación de la lealtad de los empleados (**satisfacción de empleados**), luchar por tener costos bajos para ser competitivo (**precio**).

En la otra dimensión, al tener una alta relación de costo de mano de obra contra costo de capital, los directivos de las empresas consultoras deben poner especial énfasis en la contratación, la capacitación (**fuerza de trabajo altamente productiva**), generar métodos de desarrollo y control adecuados que permitan evaluar el desempeño real de la organización, buscar el bienestar de sus empleados (**satisfacción de empleados**), la programación continua de las fuerzas de trabajo (**eficiencia y flujo de información**), adaptabilidad para establecer oficinas en las diversas localizaciones geográficas de los clientes (**instalaciones de soporte**) y dirigir el crecimiento de la organización (**resultados financieros**).

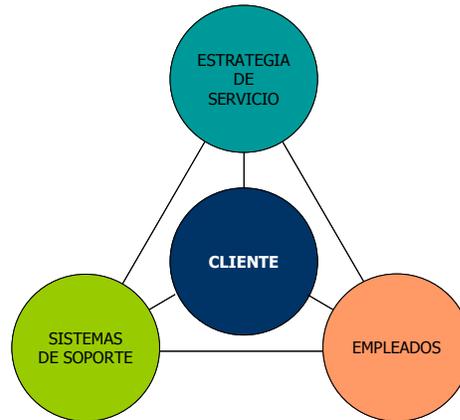
### 2.3.2. El Contacto con el Cliente

El quehacer de la dirección de operaciones de servicios existe en dos grandes contextos organizacionales:

- ▶ **El negocio del Servicio.** Es la dirección de las partes de la organización que requieren la interacción con el cliente para producir el servicio. Dependiendo del tipo de servicio que se ofrece, el negocio del servicio puede ser: **servicios basados en las instalaciones**, donde el cliente debe ir a las instalaciones del servicio, y; **los servicios basados en campo**, donde la producción y consumo del servicio toman lugar en el ambiente del cliente.
- ▶ **Servicios Internos.** Es la dirección de los servicios requeridos para apoyar las actividades de la organización. Estos servicios incluyen algunas funciones como procesamiento de datos,

contabilidad, ingeniería y mantenimiento. Sus clientes son las áreas que requieren los servicios dentro de la misma empresa.

El cliente es (o debería ser) el punto focal de todas las decisiones y acciones de la organización de servicio.



*Figura 2.2. El Triángulo de los Servicios*

La razón de ser de la organización es servir al cliente y el sistema y el personal existen para facilitar el proceso de servicio.

Se entiende por **Contacto con el Cliente** (servicio al cliente) a la presencia física del cliente en el sistema y la **Creación del Sistema** (operación interna) se refiere al proceso de trabajo involucrado en proveer el servicio en sí.

De esta forma, el estudio de la empresa de servicios profesionales debe enfocarse en estas dos dimensiones: el servicio al cliente y la operación interna. En el siguiente capítulo se fijarán estas dos dimensiones como dos de los grandes rubros de objetivos de la planeación de la empresa.

La **extensión del contacto** puede ser definida, a grandes rasgos, como el porcentaje de tiempo que el cliente debe estar en el sistema en relación al tiempo total que toma desarrollar el servicio al cliente.

La extensión del contacto puede ser de alto o bajo grado. Un alto grado es más difícil de controlar y racionalizar que un grado bajo de contacto. En servicios con alto grado de contacto, el cliente puede afectar el tiempo de demanda, la naturaleza exacta del servicio y la



calidad o percepción de la misma, dado que el cliente está involucrado en el proceso.

La tabla 2.1 muestra las principales diferencias entre sistemas con alto y bajo grados de contacto.

ETAPA	SISTEMA DE ALTO CONTACTO	SISTEMA DE BAJO CONTACTO
Localización de las Instalaciones	Las operaciones deben estar cerca del cliente	Las operaciones deben localizarse cerca de la entrega, el transporte o la mano de obra
Distribución de las Instalaciones (Layout)	Las instalaciones deberían diseñarse de acuerdo a las necesidades físicas y psicológicas del cliente	Las instalaciones deben enfocarse en la eficiencia de la producción
Diseño del Proceso	Las etapas del proceso de producción tienen un efecto directo e inmediato en el cliente	El cliente no está involucrado en la mayoría de los pasos del proceso
Programa de Trabajo	El cliente está en el programa de producción, por lo que éste debe ser acomodado a la disposición de aquél	El cliente se involucra principalmente con las fechas terminales del proceso
Planeación de la Producción	Los pedidos no pueden ser almacenados, así que "suavisar" los flujos de producción resultará en pérdidas de clientes	Es factible el almacenaje y "suavisar" el flujo de producción
Habilidades de Trabajo	La fuerza de trabajo directa constituye la mayor parte de la producción del servicio y debe ser capaz de interactuar con el público	La fuerza de trabajo directa sólo necesita contar con habilidades técnicas
Control de Calidad	Los estándares de calidad a menudo están en los ojos de los espectadores y, por lo tanto, son variables	Los estándares de calidad son generalmente medibles y, por lo tanto, mejorables
Estándares de Tiempo	El tiempo del servicio depende de las necesidades del cliente, así es que los estándares de tiempo están inherentemente sueltos	Los trabajos son desarrollados en los deseos del cliente (tales como formas), así es que los estándares de tiempo pueden ser utilizados
Pago de Salarios	Las salidas variables requieren sistemas de salarios basados en tiempo	Salidas fijas permiten sistemas de pago basados en las salidas
Planeación de la Capacidad	Para evitar pérdidas en ventas, la capacidad debe establecerse para coincidir con la demanda pico	Las salidas almacenables permiten una capacidad a algún nivel de demanda promedio

*Tabla 2.1. Diferencias entre sistemas con alto y bajo grados de contacto*

Ya conocidos los aspectos fundamentales y generales de la Empresa de Servicios Profesionales, se podrá comenzar el proceso de intervención, que, de acuerdo con este trabajo, se efectuará de forma interna por personal de las propias empresas intervenidas. Claro está que el proceso puede ser efectuado o reforzado por consultores externos, sin embargo, dadas las condiciones de tamaño de la mayoría de estas empresas en México, muy probablemente resulte más rentable efectuarlo de manera interna.



## III. EL NIVEL DE GRAN VISIÓN.

### 3.1. PROCESO DE AUTO-INTERVENCIÓN ORGANIZACIONAL

Tradicionalmente, la primera etapa de todo proceso de planeación, así como de los procesos de intervención de una organización, es el entendimiento de la misma, conocida como Diagnóstico (Análisis de la Situación).

Normalmente, cualquier proceso de intervención organizacional utiliza un criterio basado en los conocimientos del planeador o de un facilitador familiarizado con procesos similares, sin embargo este criterio no existirá al no haber la participación de agentes externos, ya que se trata de una metodología de auto-intervención organizacional. Para contrarrestar el hecho de la inexistencia del criterio del planeador experto, este trabajo crea una síntesis y modelación de las aportaciones de diversos autores para guiar a los directivos en sus procesos de planeación.

Al utilizarse este modelo pre-estructurado, es factible dirigir los esfuerzos de Diagnóstico, de tal forma, que se vayan construyendo elementos de mejora de la empresa de forma simultánea. Esto es, la integración de varias fases de la estructura de los enfoques de planeación.



*Figura 3.1. Integración de pasos de planeación*

Esta integración permite ir creando o completando el “**Deber Ser**” al mismo tiempo que se analiza la realidad (“**El Es**”), pero, desde la perspectiva o los criterios que verdaderamente rigen a la empresa, su propia planeación estratégica, no sólo desde el punto de vista de un facilitador.



Entonces, es factible elaborar un proceso de planeación del futuro al tiempo que se crean elementos suficientes para generar un mejoramiento de la empresa en el corto plazo, identificado y estructurando la problemática. Al mismo tiempo se irá ordenando el entendimiento de la empresa en sistemas pre-estructurados que ayudarán en el manejo de información y control de la empresa.

Esta metodología pretende agrupar la problemática de cualquier empresa de servicios profesionales en una dinámica de soluciones pre-planteadas; así, el directivo no tendrá que invertir demasiado tiempo ni recursos para generar soluciones para la empresa, sino utilizar una serie de elementos que sí le garanticen soluciones y avances, sin que se pretenda que éstas sean las soluciones óptimas respecto a algún indicador específico.

El conjunto de las mejores soluciones para cada elemento de un sistema no equivale a la mejor solución para el todo.

### 3.1.1 Bases del Proceso de Intervención

Ya que el proceso de intervención se realizará de forma interna, la ejecución de todas las fases del Proceso de Auto-Intervención Organizacional requiere la previa formación de un grupo de trabajo, mismo que se conocerá como el Equipo Administrador del Proceso de Intervención (EAPI). El EAPI requiere al menos de un miembro directivo y un operativo y será el encargado de la aplicación del proceso, la recopilación de información y resultados, así como de la elaboración del análisis e implantación de estrategias.

Se insiste en la importancia de contar con un miembro directivo en el EAPI, pues el desconocimiento o la negación ante el proceso de intervención por parte del cuerpo directivo de la empresa auguran el rotundo fracaso del proceso.

#### ► La Convicción y el Convencimiento

Muchas empresas de servicios profesionales en México están formadas por profesionistas con una trayectoria más o menos destacada como funcionarios públicos o bien, como empleados



o directivos en grandes empresas privadas. Dichos profesionistas suelen ser personas mayores de 40 años en la mayoría de los casos. La combinación de estos dos hechos resulta en el conocimiento de un tipo de administración con estructuras verticales, con costumbres muy arraigadas.

La inexistencia en el pasado de la administración enfocada a servicios, los llevó a encasillarse en esquemas de dirección similares a los de la industria o los gobiernos con gran carga burocrática.

En estos sistemas, la jerarquización del personal es un elemento casi militarizado del poder (más no necesariamente de la responsabilidad).

Dentro de este contexto, es complicado que empleados o agentes externos puedan cambiar la forma de dirigir y administrar la empresa, pues se genera un infundado temor en el directivo de perder el control de las mismas, sin darse cuenta de la pérdida de oportunidades que están provocándole.

Así, el pleno convencimiento del cuerpo directivo deberá ser el paso "cero" previo a intentar cualquier proceso de intervención o cambio organizacional.

### 3.2. DECLARACIÓN DE GRANDES RUMBOS DE ACCIÓN

A partir de este momento inicia la Metodología del Proceso de Auto-Intervención Organizacional propiamente dicha. Esta metodología, durante su planteamiento, irá generando como resultado una serie de fichas de trabajo que conformarán la guía que deben seguir aquellos directivos interesados en la misma.

La primera etapa de la metodología será la elaboración del estado deseado (el "Deber Ser") **a nivel gran visión**. Se comenzará a construir un modelo conceptual del sistema que rige el comportamiento de la organización.



Gwilym M. Jenkins, pionero del Enfoque de Sistemas, cuyo trabajo se detalla en el Capítulo 1 de esta tesis, habla de los sistemas de negocios administrados mediante el enfoque de sistemas.<sup>10</sup> Jenkins propone que la empresa se visualice como un sistema con diferentes niveles de acción jerarquizados, de tal forma que los objetivos de los subsistemas concuerden con su subsistema superior hasta los objetivos del sistema general.

Si se visualiza a la empresa de esta forma, su planeación también debe ser concebida de forma jerárquica, por lo que la construcción del “Deber Ser” de la empresa seguirá un planteamiento jerárquico. Entonces, el plan estratégico de la empresa es un conjunto de estrategias a distintos niveles de la organización. La dirección y guía deben fluir desde el nivel corporativo hacia el nivel de los negocios y de éste a los niveles funcionales. La figura 3.2 describe la red de objetivos y estrategias en toda la jerarquía administrativa.

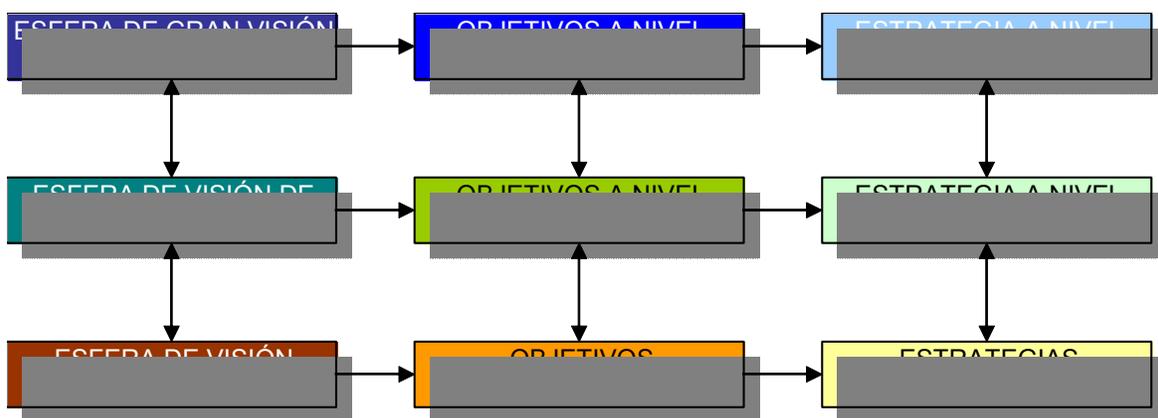


Figura 3.2. Red Jerárquica del Sistema de la Empresa

A lo largo de este trabajo se construirán los elementos constitutivos de algunas de las partes de esta red jerárquica, algunos de ellos se estudiarán a gran detalle por su importancia para el proceso de intervención.

Aun cuando la empresa sea micro o pequeña, ésta puede ser conceptualizada con los tipos de sistemas propuestos en la Jerarquía de la Figura 3.1. La construcción de estos sistemas deberá efectuarse con compatibilidad y todos ellos necesariamente obedecerán a la cima de la jerarquía, que es el **sistema corporativo**.

<sup>10</sup> *The systems approach. Gwilym M. Jenkins. UK. 1969*



### 3.2.1. Campo de Acción y Delimitación del Entorno

Previo a la definición de los elementos de la red jerárquica, es necesario comprender los límites deseados de la empresa. Estos límites también son una caracterización de la misma desde la perspectiva de un análisis Temporal, Espacial y Sectorial (**TES**). Cabe señalar que esta caracterización **no** es una definición del sistema.

► El análisis temporal

Se refiere a la duración del objeto; deberá estar perfectamente claro, para los integrantes de la organización, cuál es el horizonte de la misma, de esta manera es posible definir los plazos de planeación factibles: corto, mediano y/o largo plazo.

► El análisis espacial

Se refiere a la ubicación geográfica de la empresa y su alcance. De esta forma se podrá acotar el entorno de la organización y se vinculará a la misma con las características geográficas y sociales de dicho entorno.

► El análisis sectorial

Trata sobre la identificación del sector productivo al que pertenece. En el caso de las empresas de servicios profesionales, este análisis se obvia, debido a que ya se conoce que el sector es el terciario o de servicios.

Con el análisis TES se logra una primera definición del entorno de la organización y conviene declararlo en una carta constitutiva o ficha técnica de la empresa, para su posterior difusión entre todo el personal.

Para su construcción se plantean los siguientes cuestionamientos:



### FICHA 1. CARTA CONSTITUTIVA. ANÁLISIS TES

<b>ANÁLISIS TEMPORAL</b>		
¿Qué período se considera como largo plazo?	<input type="text"/>	años
¿Qué período se considera como mediano plazo?	<input type="text"/>	años
¿Qué período se considera como corto plazo?	<input type="text"/>	años
<b>ANÁLISIS ESPACIAL</b>		
Actualmente la empresa ofrece sus servicios a nivel:		
Colonia	<input type="text"/>	
Municipal o Delegacional	<input type="text"/>	
Ciudad	<input type="text"/>	
Estado	<input type="text"/>	
País	<input type="text"/>	
Internacional	<input type="text"/>	
Se pretende que en el largo plazo la empresa ofrezca sus servicios a nivel:		
Colonia	<input type="text"/>	
Municipal o Delegacional	<input type="text"/>	
Ciudad	<input type="text"/>	
Estado	<input type="text"/>	
País	<input type="text"/>	
Internacional	<input type="text"/>	
<b>ANÁLISIS SECTORIAL</b>		
Rama profesional de la empresa		
Ingeniería	<input type="text"/>	
Arquitectura	<input type="text"/>	
Asesoría Jurídica	<input type="text"/>	
Despacho Contable	<input type="text"/>	
Enseñanza	<input type="text"/>	
Consultorio Médico	<input type="text"/>	
Consultorio Dental	<input type="text"/>	
Otro	<input type="text"/>	

Tabla 3.1. Ficha 1. Análisis TES

#### 3.2.2. Esfera de Gran Visión Corporativa

Los elementos de Carácter Estratégico correspondientes a la Esfera de Gran Visión Corporativa son la Misión y la Visión, de acuerdo con la figura 3.3. Éstos son la base del "Deber Ser" de la organización; son la definición de los grandes rumbos y propósitos de la empresa.

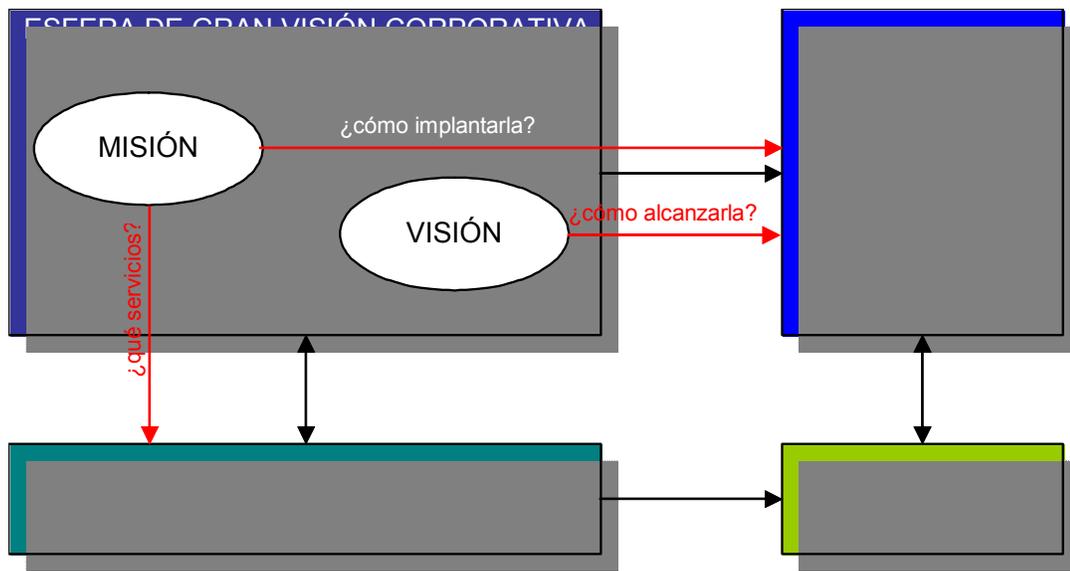


Figura 3.3. Esfera de Gran Visión Corporativa

Este trabajo presenta una estructura para la definición de estos elementos de carácter estratégico, de tal forma que, al seguir estos pasos, se tenga una liga de forma natural entre ellos y los demás niveles de planeación.

Para estructurar estos elementos, el EAPI deberá recopilar toda la información referente a la Misión y la Visión, en caso de que existan. Si existen, éstos deberán ser analizados y estructurados para que cumplan con lo indicado en los apartados relativos a la Declaración de la Misión y la Visión; en caso de no existir estos elementos, el EAPI deberá programar reuniones de trabajo con el resto de los directivos para efectuar el planteamiento de los mismos.

### 3.2.2.1. Declaración de la Misión

La declaración de la Misión Corporativa es una manifestación amplia de los propósitos predominantes de una organización. Ésta pretende identificar los servicios y clientes de la organización, así como el modo en que la organización se distingue de su competencia. Una organización existe para llevar a cabo un fin.



La importancia de definir la misión de la organización radica en su papel rector y director de las demás actividades de la misma. La ausencia de la Misión es uno de los principales impedimentos para que una organización mejore la productividad de su equipo de trabajo. Sin ellos, el equipo de trabajo de la empresa no puede competir ventajosamente en su mercado. – **“Una organización sin Misión es como un barco sin timón”** -.

La declaración de la Misión Corporativa es la definición, estructuración, redacción y publicación de la misma.

Para la declaración de la Misión se deberá responder los siguientes cuestionamientos:

a) *El Propósito Corporativo*

- ▶ ¿Quiénes somos?
- ▶ ¿Qué tipo de servicios se ofrecen?
- ▶ ¿A quién se ofrecen?
- ▶ ¿Cómo lo ofrecemos?

Es conveniente declarar el propósito corporativo en la carta constitutiva o ficha técnica de la empresa, para su posterior difusión entre todo el personal:

<b>FICHA 2. PROPÓSITO CORPORATIVO</b>	
<b>¿QUIENES SOMOS?</b>	
<b>¿QUÉ TIPO DE SERVICIOS SE OFRECEN?</b>	
<b>¿A QUIÉN SE OFRECEN?</b>	
<b>¿CÓMO SON OFRECIDOS?</b>	

*Tabla 3.2. Ficha 2. Propósito Corporativo*



b) *Identidad Corporativa y Valores Organizacionales*

Es la forma en que la empresa deberá desempeñar sus acciones como organismo relacionado con su entorno.

- ▶ ¿cómo la compañía se ocupa de crear valor para sus clientes y satisfacer sus necesidades?
- ▶ ¿Cómo se distingue la organización de su competencia?

Existen algunos elementos de carácter eminentemente social por considerar, mismos que deberían ser tomados en cuenta, dependiendo del giro de la empresa, por los directivos.

Se deberá calificar cada uno de los puntos de la tabla, de tal manera que no se repita ninguna calificación, quedando un tópico con 10, otro con 9, otro con 8, y así sucesivamente; de esta forma se jerarquiza por su importancia para la empresa a cada elemento.

FICHA 3. VALORES ORGANIZACIONALES											
TÓPICO	CALIFICACIÓN										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Legalidad											
Competencia Leal											
Compromiso con los Empleados											
Mejoramiento de la Situación Socio-Económica de la Población											
Satisfacción de Necesidades Reales del Ser Humano											
Cumplimiento de Obligaciones Fiscales											
Creación de Fuentes de Trabajo											
Incrementar y Preservar las Riquezas Naturales											
Incrementar y Preservar las Riquezas Culturales de la Sociedad											
Otra _____											

Tabla 3.3. Ficha 3. Valores Organizacionales

c) *Valores y Principios Individuales*

Son la forma en que la empresa espera que sus integrantes interactúen.



De la misma manera, se proponen algunos elementos para ser calificados por los directivos, de acuerdo con la importancia que representan para éstos.

**FICHA 4. PRINCIPIOS INDIVIDUALES**

TÓPICO	CALIFICACIÓN										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Honestidad											
Dignidad											
Lealtad											
Integridad											
Colaboración											
Responsabilidad											
Participación											
Sinceridad											
Otro _____											
Otro _____											
Otro _____											

*Tabla 3.4. Ficha 4. Principios Individuales*

Con las fichas anteriores queda definido el propósito, sus restricciones espaciales y temporales, la identidad corporativa y los valores organizacionales e individuales.

### 3.2.2.2. Declaración de la Visión.

La Visión pretende ser el rumbo hacia donde se proyecta la institución a largo plazo; es el objetivo final por lograr.

La Visión debe ser clara, suficientemente específica para poder medir o evaluar los impactos de la organización; debe ser positiva e inspiradora, con un balance entre lo ambicioso y lo realista.

Es factible ligar la misión con la visión partiendo de la idea de que la primera es el estado actual y la segunda el estado futuro. De esta forma, se pueden plantear las siguientes preguntas:

- ▶ ¿Hacia dónde vamos?
- ▶ ¿Qué posición tendrá la empresa respecto al sector?



- ▶ ¿Qué nuevas necesidades del cliente se deberán satisfacer?
- ▶ ¿En qué nuevos mercados o segmentos se tendrá presencia?
- ▶ De acuerdo con la Ficha 1, el horizonte geográfico en el largo plazo es \_\_\_\_\_.

**FICHA 5. VISIÓN CORPORATIVA**

<b>¿HACIA DÓNDE VAMOS?</b>
<b>¿QUÉ POSICIÓN TENDRÁ LA EMPRESA RESPECTO AL SECTOR?</b>
<b>¿QUÉ NUEVAS NECESIDADES DEL CLIENTE SE DEBERÁN SATISFACER?</b>
<b>¿EN QUÉ NUEVOS MERCADOS O SEGMENTOS SE TENDRÁ PRESENCIA?</b>
<b>EL HORIZONTE GEOGRÁFICO EN EL LARGO PLAZO ES:</b>

*Tabla 3.5. Ficha 5. Visión.*

3.2.3. Esfera de Visión de Negocios

En total congruencia con la Esfera de Gran Visión Corporativa se determinan las unidades de negocio de la empresa. Dado el tamaño de las empresas por atender, no se juzga necesario elaborar un proceso de planeación estratégica específico para cada negocio, bastará con declarar cuales son las unidades de negocio y subunidades, en su caso.

Las unidades de negocio deben satisfacer por sí solas los planteamientos de los servicios genéricos declarados en la misión y deben ser ofrecidos de acuerdo con la identidad corporativa y los valores estipulados.

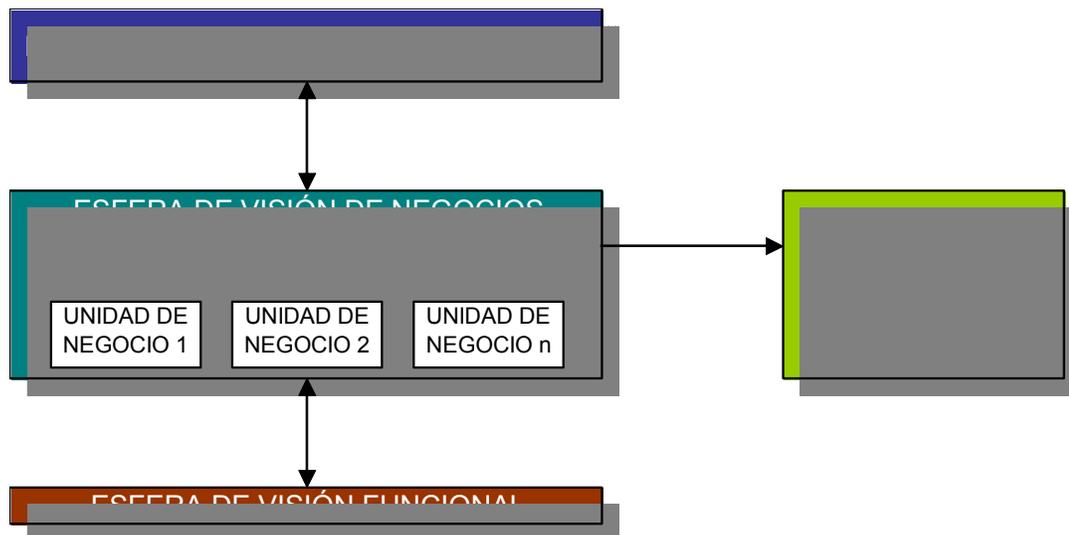


Figura 3.4. Esfera de Visión de Negocios

Por ningún motivo debe elegirse unidades de negocios fuera del gran propósito de la empresa; en caso de contarse con una unidad de negocio que no se contemple en la misión o en la visión y que sea de gran importancia para la empresa, deberá revisarse a detalle la declaración de dichos elementos de carácter estratégico.

**FICHA 6. UNIDADES DE NEGOCIO**

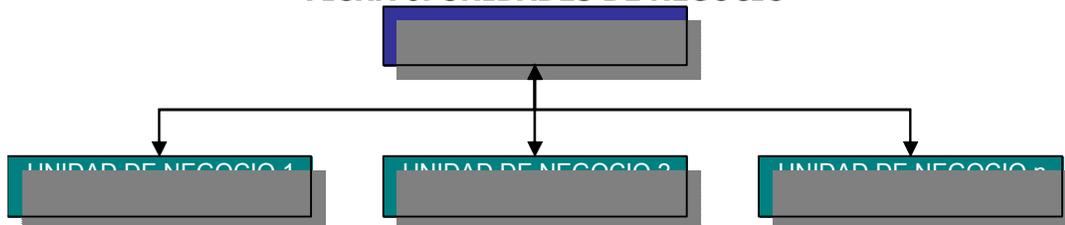


Figura 3.5. Ficha 6. Unidades de Negocio

3.2.4. Esfera de Objetivos a Nivel Corporativo.

La Esfera de Objetivos a Nivel Corporativo convierte lo declarado en la Esfera de Gran Visión en tareas de desempeño específico. La importancia de los objetivos a nivel corporativo es ser el enlace entre la Misión, la Visión y la operación de la organización. Éstos deben definir las posiciones futuras de la organización en cada uno de sus roles.

Para que los objetivos funcionen como criterio de desempeño, se deben expresar en términos cuantificables y deben incluir un límite de tiempo para su logro.

Se pueden considerar dos tipos de áreas de resultados clave:

- ▶ Objetivos Financieros
- ▶ Objetivos Estratégico - Operativos



*Figura 3.6. Esfera de Objetivos a Nivel Corporativo*

El logro de un desempeño financiero aceptable es algo casi obligado, de lo contrario, la posición financiera de la organización puede perjudicar su habilidad de solventar iniciativas necesarias y, tal vez, poner en riesgo la supervivencia de la empresa.

El logro de un desempeño estratégico aceptable es esencial para mantener y mejorar la posición de mercado y la competitividad en el largo plazo.

Tanto los objetivos financieros como los objetivos estratégicos deberán formularse en congruencia con la misión, visión y valores organizacionales.

A continuación, se propone la mecánica para declarar los objetivos organizacionales.



### 3.2.4.1. Declaración de los Objetivos Financieros.

Los objetivos financieros son planteados en términos de indicadores de control de salida, lo que significa que sus resultados representan la identificación de problemas después de que éstos ocurren.

Prácticamente todo lo que pasa en la organización afecta los resultados financieros, por lo que el uso de indicadores financieros es muy útil para evaluar el rendimiento general de la empresa.

Los principales objetivos financieros son obtener un rédito en el capital accionario y mantener una buena situación financiera, sin embargo, en este trabajo se presentan tres grupos tradicionales de objetivos e indicadores financieros:

#### a) Indicadores de Productividad

##### ► Productividad esperada

La productividad se define como la utilidad neta durante un ejercicio dado. (Se obtiene del estado de resultados de la empresa)

##### ► Rendimiento de inversión

$$= \frac{\text{utilidad antes de impuestos}}{\text{activo total}} \%$$

Mide qué tan bien son utilizados los recursos de la empresa para generar ganancias.

##### ► Porcentaje de utilidad bruta

$$= \frac{\text{ventas netas} - \text{costo de ventas}}{\text{ventas netas}} \%$$

(cos to directo)





Ilustra acerca del capital ajeno, indicando si el negocio está controlado por lo propietarios, o bien, está supeditado a los acreedores.

► Capital de trabajo

$$= \text{activo circulante} - \text{pasivo circulante}$$

Indica la parte productiva de un negocio.

c) Indicadores de Apalancamiento

► Porcentaje de deuda

$$= \frac{\text{deuda total}}{\text{activo total}} \%$$

¿a qué grado usa la empresa los fondos prestados para financiar inversiones?

Probablemente, el dueño o directivo de una empresa de servicios profesionales, no busque objetivos financieros complejos, sin embargo, la mayoría busca tener ganancias y no pérdidas, utilidades crecientes y no decrecientes, réditos similares a los obtenidos en otros negocios parecidos, optimización de recursos fijos, entre otros.

El dueño o directivo de la empresa consultora podría establecer objetivos simples, tales como los siguientes:

- Aumentar la productividad financiera, contar con más utilidades. (*productividad*)
- Contar con recursos para pagos sin la necesidad de vender nada que no sea su servicio. (*liquidez*)
- Tener control sobre las decisiones de su negocio (*liquidez*)
- Contar con suficiente capital para hacer frente a los retos actuales y futuros. (*apalancamiento*)



La objetividad de los indicadores financieros muestra cuándo una organización debe tomar acciones correctivas. Los indicadores financieros informan acerca de los resultados de las decisiones hechas en el pasado, pero no ayudan a encontrar nuevas oportunidades para construir ventajas competitivas.

**FICHA 7. OBJETIVOS FINANCIEROS**

OBJETIVO	UNIDAD	CANTIDAD	PLAZO (AÑOS)
<b>INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD</b>			
Productividad Esperada	\$		
Rendimiento de inversión	%		
Porcentaje de Utilidad Bruta	%		
Porcentaje de Utilidad Neta	%		
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>			
Índice de Liquidez	%		
Prueba Ácido	%		
Seguridad	%		
Capital de Trabajo	\$		
<b>INDICADORES DE APALANCAMIENTO</b>			
Porcentaje de Deuda	%		

*Tabla 3.6. Ficha 7. Objetivos Financieros.*

**3.2.4.2. Declaración de los Objetivos Estratégico-Operativos**

Del Capítulo 2 se recuerda que las empresas de servicios profesionales se caracterizan por dar una atención individual al cliente, lo que implica que éste debe ser el punto focal de todas las decisiones y acciones de la organización de servicio (ver Fig.2.2).

*La razón de ser de la organización es servir al cliente y, el sistema y el personal existen para facilitar el proceso de servicio.*

De acuerdo con ello, se apuntaron en dicho capítulo un aspecto estratégico y uno operativo fundamentales:

- ▶ Contacto con el cliente = SERVICIO AL CLIENTE
- ▶ Creación del sistema = OPERACIÓN INTERNA



De esta forma, los objetivos estratégico-operativos se estructurarán de acuerdo con esas dos vertientes.

## 1. Servicio al cliente

Recuérdese de la introducción que las empresas de hoy ya no basan sus políticas únicamente en la producción, sino que interactúan con su entorno, el mercado y toman en cuenta el factor humano, tanto al interior como al exterior de una empresa.

Hoy por hoy, las empresas saben que la única manera de captar un mercado es logrando ventajas competitivas respecto a su competencia. Esto se aplica tanto para captar nuevos clientes como para retener a los actuales.

Es necesario entonces que los directivos de empresas se pongan en el lugar de los clientes y se pregunten ¿cómo los clientes deciden qué servicio adquirir?

Cada cliente es atraído por diferentes características de los servicios. Mientras más características (Dimensiones Competitivas) ofrezca una empresa en sus servicios, mayor probabilidad de éxito tendrá en la captación del mercado.

Para establecer los objetivos de Servicio al Cliente se utilizarán las Dimensiones Competitivas mismas que, se calificarán para conocer las prioridades de la empresa.

Siete son las Dimensiones Competitivas más comunes, mismas que se aprecian en la Figura 3.7:<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> *Operations Management for Competitive Advantage. Chase, Alquino, Jacobs*  
*Mc Graw Hill Irwin 9a Edición. 2001*



Figura 3.7 Dimensiones Competitivas

- ▶ Precio "Hacerlo más barato"
- ▶ Calidad "Hacerlo mejor".  
Establecer el nivel apropiado de calidad del servicio enfocándose en los requerimientos del cliente. Los productos sobrediseñados con demasiada calidad serán vistos como prohibitivamente caros. Los productos subdiseñados con demasiada calidad serán vistos como prohibitivamente caros. Por otro lado, productos subdiseñados perderá clientes por productos que cuesten un poco más, pero que los clientes perciben como de mayor valor.
- ▶ Tiempo de Respuesta "hacerlo más rápido"
- ▶ Confiabilidad de entrega "entregarlo cuando se prometió"
- ▶ Respuesta ante cambios en la demanda "cambiar de volumen de producción" –  
Capacidad de responder ante incrementos y decrementos en la demanda.
- ▶ Flexibilidad en Oferta de Servicios. –"Cambiarlo".  
Habilidad de ofrecer una gran variedad de productos o servicios a los clientes. Disminuir el tiempo requerido por la empresa para desarrollar un nuevo servicio y convertir sus procesos para ofrecer el producto o servicio.
- ▶ Soporte técnico.



Elegir como prioritaria alguna de las dimensiones competitivas implica entrar en conflicto con otras. A mayor calidad, menor posibilidad de bajar los precios y menor capacidad tendrá la empresa para responder ante cambios en el mercado.

Las dimensiones competitivas pueden ser clasificadas respecto a la Satisfacción del Cliente como: de tipo directo o indirecto.

Las Dimensiones Competitivas Directas son aquellas que al incrementarse, la satisfacción del cliente también aumenta; las Dimensiones Competitivas Indirectas son aquellas que al incrementarse, la satisfacción del cliente disminuye; mientras mayor sea la calidad, mayor satisfacción existirá; mientras mayor sea el precio, menor satisfacción del cliente.

La siguiente tabla muestra, para cada dimensión competitiva, si es directa o indirecta:

DIMENSIÓN COMPETITIVA	DIRECTA	INDIRECTA
Precio		X
Calidad	X	
Tiempo de Respuesta		X
Confiabilidad de Entrega	X	
Respuesta ante Cambios en la Demanda	X	
Flexibilidad en Oferta de Servicios	X	
Soporte Técnico	X	

*Tabla 3.7. Primera Clasificación de Dimensiones Competitivas*

Lo anterior tiene gran importancia para la elección de los objetivos, ya que las Dimensiones Competitivas Directas (DCD) están en contraposición con las Indirectas (DCI) y será imposible maximizar ambas. En todo caso, podrá llegarse a un equilibrio entre Directas e Indirectas.

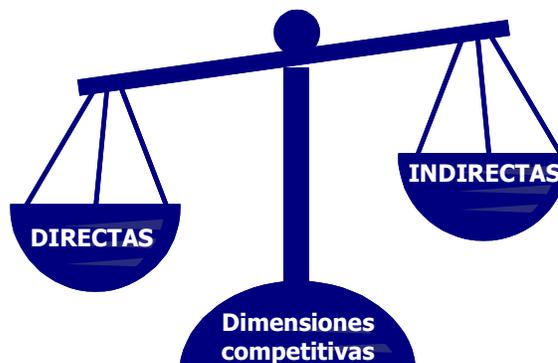


Figura 3.8. Equilibrio entre las Dimensiones Competitivas

El aumento o decremento de cada DCD impacta mayormente en alguna de las dos DCI.

AUMENTO EN:	PRECIO	TIEMPO DE RESPUESTA
	A	B
Calidad	✓	X
Confiabilidad de Entrega	X	✓
Adecuación ante Cambios en la Demanda	X	✓
Flexibilidad en Oferta de Servicios	✓	✓
Soporte Técnico	✓	X

Tabla 3.8. Relación entre DCD y DCI

De acuerdo con la Tabla 3.8., se tienen tres DCD asociadas con el Precio y tres asociadas con el Tiempo de Respuesta. Las primeras son nombradas con la clasificación "A" y las segundas con la clasificación "B".

Una vez clasificadas las Dimensiones Competitivas en Directas e Indirectas y en tipos "A" y "B", el siguiente paso es contar con un sistema que permita utilizarlas como objetivos de Satisfacción del Cliente.

Para ello, el EAPI debe calificar, de acuerdo a su importancia para la empresa, a las DCD, para lo que se utiliza la Ficha 9. En dicha ficha, el EAPI tiene la posibilidad de calificar a cada DCD como de Alta, Media o Baja Importancia (no importa que varias dimensiones obtengan la misma calificación).



Las calificaciones Alta, Media y Baja corresponden a una calificación numérica de 10, 5 ó 0, de tal forma que se puedan obtener subtotales numéricos para las Dimensiones Competitivas "A" y las "B".

**FICHA 8. DIMENSIONES COMPETITIVAS DIRECTAS**

DIMENSIONES COMPETITIVAS DIRECTAS	0 BAJA	5 MEDIA	10 ALTA	SUBTOTAL
TIPO A				
Calidad				
Flexibilidad en oferta de servicios				
Soporte Técnico				
<b>SUBTOTAL A</b>	0	0	0	<b>0</b>
TIPO B				
Confiabilidad de entrega				
Flexibilidad en oferta de servicios				
Respuesta ante cambios de la demanda				
<b>SUBTOTAL B</b>	0	0	0	<b>0</b>

*Tabla 3.9. Ficha 8. Evaluación de DCD*

Ya calificadas las DCD, se prosigue a la asignación de los valores que deben tener las DCI para lograr un equilibrio entre DCD y DCI. Así, las DCI no son calificadas por el AEPI, sino su valoración es resultado de los subtotales obtenidos con las DCD. Por ejemplo, si el Subtotal A de las DCD es igual a cinco, la calificación de la DCI de tipo A (precio) será Baja; si el Subtotal B de las DCD fuera igual a veinticinco, la calificación de la DCI de tipo B (tiempo de respuesta) será ALTA.

Si se califica calidad y flexibilidad como altos, entonces, no podrá lograrse un precio bajo, ya que a éste le correspondería una calificación de 20, es decir, MEDIA, lo que significa que la calidad y la flexibilidad cuestan y eso debe ser reflejado en el precio.

**FICHA 9. DIMENSIONES COMPETITIVAS INDIRECTAS**

DIMENSIONES COMPETITIVAS INDIRECTAS	0 - 5 ALTA	10 - 20 MEDIA	25 - 30 BAJA
TIPO A			
Precio			
TIPO B			
Tiempo de Respuesta			

*Tabla 3.10. Ficha 9. Evaluación de DCI*



Todas aquellas DCD y DCI calificadas como Media o Alta serán los Objetivos Estratégicos de Servicio al Cliente de la empresa.

La redacción de los mismos dependerá de los propios integrantes del EAPI, sin embargo la siguiente tabla propone algunos ejemplos que pueden ayudar a la redacción de cada empresa:

**FICHA 10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SERVICIO AL CLIENTE**

VENTAJA COMPETITIVA	OBJETIVO PROPUESTO	CALIFICACIÓN	
		ALTA	MEDIA
CALIDAD	Calidad del servicio superior con respecto a los competidores		
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	Línea de servicios más amplia o más atractiva que la de los rivales Reconocimiento como líder en la tecnología y/o la innovación de servicios		
SOPORTE TÉCNICO	Servicio de soporte técnico superior conj respecto a la competencia		
CONFIABILIDAD DE ENTREGA	Más seguridad de entrega puntual que la de la competencia		
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	Capacidad de atender clientes de diversos tamaños, con pedidos de diferente magnitud		
PRECIO	Precios más bajos en relación con los competidores clave		
TIEMPO DE RESPUESTA	Tiempo de respuesta más rápidos que la competencia		

*Tabla 3.11. Ficha 10. Objetivos de Servicio al Cliente*

Cualquiera que sea la redacción, es importante acotar su cumplimiento en el sentido temporal, por lo que deberá llenarse la Ficha 11, correspondiente a los lapsos de cada objetivo:

**FICHA 11. OBJETIVOS DE SERVICIO AL CLIENTE**

OBJETIVO	PLAZO* (AÑOS)
<b>DIMENSIONES COMPETITIVAS DIRECTAS</b>	
Calidad	
Flexibilidad en la Oferta de Servicios	
Soporte Técnico	
Confiabilidad de Entrega	
Respuesta ante Cambios en la Demanda	
<b>DIMENSIONES COMPETITIVAS INDIRECTAS</b>	
Precio	
Tiempo de Respuesta	

\* Únicamente deben ser llenadas aquellas dimensiones competitivas que fueron calificadas como de alta o media importancia

*Tabla 3.12. Ficha 11. Lapso de Cumplimiento de los Objetivos de Servicio al Cliente*



## 2. Operación Interna

La operación interna busca establecer objetivos que guíen el nivel funcional. Estos objetivos son el plan de acción para mejorar la capacidad de cada área de la empresa para crear valor.

Aunque la empresa no utilice un organigrama de tipo funcional, todas las empresas tienen, en mayor o menor medida, actividades de producción, de comercialización, administración, contabilidad y finanzas, e investigación y desarrollo (ingeniería).

A nivel corporativo se plantearán objetivos respecto a las áreas funcionales, que permitan contar con una producción, una comercialización, un área financiera y una investigación y desarrollo eficaz, eficiente y efectiva.

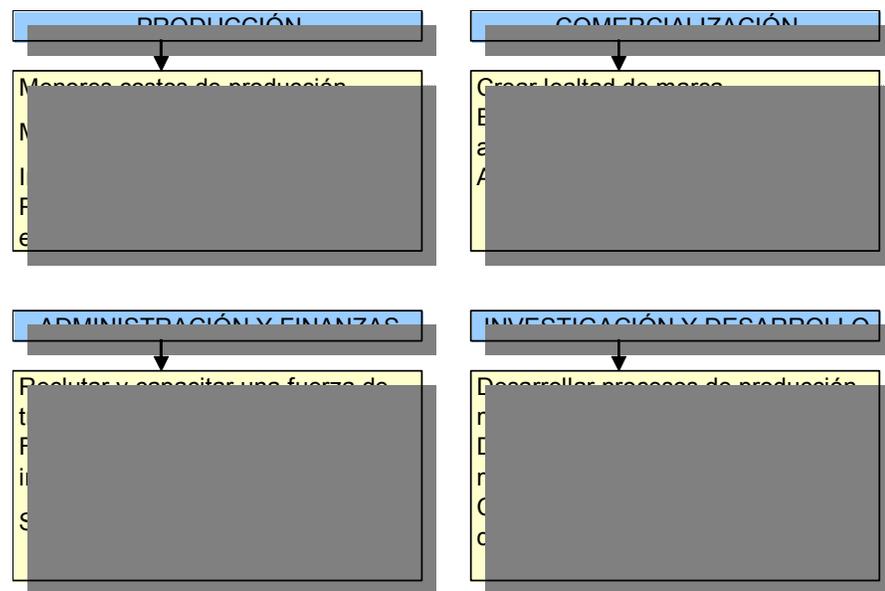


Figura 3.9. Objetivos de Operación Interna

Los objetivos de Operación Interna se plantearán de acuerdo con las actividades descritas en la Figura 3.9, calificándolas por la importancia que representan para la dirección de la empresa.



Para cada conjunto de actividades se calificará una alta, una media y una baja con base en las prioridades de la empresa.

**FICHA 12. OBJETIVOS DE OPERACIÓN INTERNA**

ACTIVIDADES		BAJA	MEDIA	ALTA
PRODUCCIÓN	Menores costos de producción			
	Incorporación de Tecnología			
	Producir con calidad y responsabilidad con el entorno			
COMERCIALIZACIÓN	Crear lealtad de marca			
	Encontrar formas más efectivas para atraer clientes			
	Alianzas con proveedores			
ADMINISTRACIÓN	Reclutar y capacitar una fuente de trabajo altamente productiva			
	Fomentar la eficiencia y el flujo de información			
	Satisfacción de empleados			
DESARROLLO	Desarrollar procesos de producción más eficientes			
	Desarrollar nuevos productos y mejorarlos			
	Considerar la innovación y creatividad de los empleados			

*Tabla 3.13. Ficha 12. Objetivos de Operación Interna*

Al igual que con los objetivos de servicio al cliente, es importante acotar el cumplimiento en el sentido temporal, por lo que deberá llenarse la Ficha 12, correspondiente a los lapsos de cada objetivo de operación interna:

**FICHA 13. LAPROS DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE OPERACIÓN INTERNA**

ACTIVIDADES		PLAZO* (AÑOS)
PRODUCCIÓN	Menores costos de producción	
	Incorporación de Tecnología	
	Producir con calidad y responsabilidad con el entorno	
COMERCIALIZACIÓN	Crear lealtad de marca	
	Encontrar formas más efectivas para atraer clientes	
	Alianzas con proveedores	
ADMINISTRACIÓN	Reclutar y capacitar una fuente de trabajo altamente productiva	
	Fomentar la eficiencia y el flujo de información	
	Satisfacción de empleados	
DESARROLLO	Desarrollar procesos de producción más eficientes	
	Desarrollar nuevos productos y mejorarlos	
	Considerar la innovación y creatividad de los empleados	

\* Únicamente deben ser llenadas aquellas dimensiones competitivas que fueron calificadas como de alta o media importancia

*Tabla 3.14. Ficha 13. Lapsos de Cumplimiento de los Objetivos de Operación Interna*



### 3.3. EVALUACIÓN DEL ESTADO ACTUAL

Hasta este momento es factible efectuar un análisis de la situación de la empresa a nivel gran visión, pues ya se cuenta con el criterio de los elementos de carácter estratégico de alto nivel. El análisis de “El Es” deberá referirse a los mismos parámetros del “Deber Ser”.

De acuerdo con lo anterior, se evalúa el estado actual de la empresa de acuerdo con lo declarado en la Misión y las dos ramas de objetivos.

- ▶ Misión
- ▶ Objetivos Financieros
- ▶ Objetivos Estratégicos:
  - ▶ Servicio al Cliente
  - ▶ Operación Interna

#### 3.3.1. Evaluación del cumplimiento de la Misión

El proceso de Diagnóstico Constructivo requiere evaluar la congruencia entre lo declarado y la realidad, por lo que se debe conocer hasta dónde se cumple la misión en la actualidad, llenando el siguiente cuestionario:

**FICHA 14. MISIÓN. CUESTIONARIO DE CONGRUENCIA.**

CUESTIONAMIENTO		SI	NO
1	¿En la actualidad ya se ofrecen todos los servicios genéricos declarados en la misión?		
2	¿Se atiende a todos los grupos de clientes declarados en la misión?		
3	¿El porcentaje de mercado atendido actualmente es menor del 10%?		
4	¿El porcentaje de mercado atendido actualmente es menor del 50%?		
5	¿El porcentaje de mercado atendido actualmente es del 100%?		
6	¿La forma en que actualmente se ofrece el servicio es igual a la declarada en la misión?		
7	¿La mayoría de los clientes perciben claramente los tres principales valores organizacionales que la empresa declara?		
8	¿La mayoría del personal de la empresa actúa según los principales tres principios individuales declarados en la misión?		

*Tabla 3.15. Ficha 14. Misión. Cuestionario de Congruencia*



### 3.3.2. Evaluación de la Situación Financiera Actual

La evaluación de los objetivos financieros se debe efectuar cuando los plazos indicados en la Ficha 7 sean alcanzados, sin embargo, resulta útil y necesario conocer cual es el estado actual de la empresa respecto a los mismos indicadores financieros elegidos como objetivo. Cabe mencionar que, una vez cumplidos los plazos de cada objetivo, se deberá efectuar un estudio muy similar al actual para evaluar la situación financiera de esos momentos.

El estado actual de la situación financiera indicará el punto de partida para el cumplimiento de los objetivos financieros. La información histórica de los indicadores financieros se obtiene a partir de los estados financieros de la empresa con los balances generales, estados de resultados, estado de variaciones en el capital contable y el estado de cambios en la situación financiera. Sin embargo, la búsqueda de información financiera será muy ágil, pues únicamente se analizará aquella que fue elegida como objetivo financiero.

Dada la importancia del tema financiero, es conveniente efectuar la medición de, al menos, los últimos tres años de la empresa, si esto fuese factible, con lo que se tendrá una comparación a lo largo del tiempo dentro de la misma empresa. Es importante enfatizar el hecho de que cada indicador financiero (relacionado con cada objetivo) no tiene un significado por sí mismo. En la Tabla 3.16 se recopilan los resultados de todos los indicadores en cada año analizado:

**FICHA 15. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS**

INDICADOR FINANCIERO	AÑO						MEDIDA DE DESEMPEÑO
	1	2	3	4	.....	n	
<b>PRODUCTIVIDAD</b>							
Productividad							
Rendimiento de inversión							
Porcentaje de utilidad bruta							
Porcentaje de utilidad neta							
<b>LIQUIDEZ</b>							
Índice de liquidez							
Prueba ácido							
Seguridad							
Capital de trabajo							
<b>APALANCAMIENTO</b>							
Porcentaje de deuda							

Tabla 3.16. Ficha 15. Evaluación Financiera Inicial



La comparación entre los indicadores obtenidos ofrece un modo apropiado para investigar aquellas áreas de la organización que deben ser analizadas con mayor profundidad. Los indicadores financieros no muestran los problemas, sino, más bien, muestran los síntomas de los problemas; la problemática real es la causa del desempeño financiero.

De la Ficha 15 se obtiene la información suficiente para conocer si, en el inicio del proceso de planeación de la empresa, ésta cuenta con una situación financiera favorable o desfavorable, para emprender los retos impuestos por los propios objetivos financieros.

Como apoyo a esta interpretación se propone la encuesta de la Ficha 16.

<b>FICHA 16. OBJETIVOS FINANCIEROS. CUESTIONARIO DE CONGRUENCIA.</b>		
<b>CUESTIONAMIENTO</b>	<b>SI</b>	<b>NO</b>
<b>PRODUCTIVIDAD</b>		
¿La productividad esperada es mayor que la tendencia de la productividad reflejada en los últimos años?		
¿La tendencia de la productividad de los últimos años es creciente?		
¿La tendencia del rendimiento de inversión de los últimos años es menor que el rendimiento esperado?		
¿La tendencia del rendimiento de inversión de los últimos años es creciente?		
¿El porcentaje de utilidad bruta esperado es mayor que la tendencia de los últimos años?		
¿El porcentaje de utilidad bruta muestra una tendencia creciente?		
¿El porcentaje de utilidad neta esperado es mayor que la tendencia de los últimos años?		
¿El porcentaje de utilidad neta muestra una tendencia creciente?		
¿El porcentaje de utilidad neta ha mostrado un déficit en los últimos ejercicios?		
<b>LIQUIDEZ</b>		
¿Se cuenta en todo momento con suficiente liquidez para efectuar la operación de la empresa?		
¿El porcentaje del índice de liquidez es menor que el esperado?		
¿Es factible saldar las deudas con los acreedores sin necesidad de vender el inventario?		
¿El índice de prueba ácido es menor que el esperado?		
¿El índice de seguridad es menor que el esperado?		
¿El capital de trabajo es suficiente para efectuar la operación de la empresa?		
<b>INDICADOR DE APALANCAMIENTO</b>		
¿El porcentaje de deuda esperado es menor que el actual?		

Tabla 3.17. Ficha 16. Objetivos Financieros. Cuestionario de Congruencia



### 3.3.3. Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos Estratégico – Operativos

La evaluación de los objetivos estratégicos, al igual que el caso de los financieros, se debe efectuar cuando los plazos indicados en las Fichas 11 y 13 sean alcanzados, sin embargo, es de suma importancia conocer el estado actual de la empresa respecto a estos objetivos, tanto de servicio al cliente como de operación interna.

#### 3.3.3.1. Evaluación de los Objetivos de Servicio al Cliente.

El proceso de diagnóstico constructivo indica que debe evaluarse el estado actual de la empresa en cuanto al cumplimiento de los objetivos estratégicos de servicio al cliente, para lo que se contesta la Ficha 16.

**FICHA 17. OBJETIVOS DE SERVICIO AL CLIENTE. CUESTIONARIO DE CONGRUENCIA**

CUESTIONAMIENTO	SI	NO
1 ¿En la actualidad ya se ofrece la calidad declarada ?		
2 ¿Se atiende a todos los grupos de clientes independientemente del tipo de servicio que soliciten?		
3 ¿Se ofrece servicio post-venta con el nivel deseado?		
4 ¿El porcentaje de mercado atendido sin retrasos es menor del 50%?		
5 ¿Se atiende a todos los grupos de clientes independientemente del tamaño de su demanda?		
6 ¿El precio de los servicios es inferior a los de la competencia?		
7 ¿Actualmente se atiende a los clientes de acuerdo con el tiempo de respuesta ofrecido?		

*Tabla 3.18. Ficha 17. Cumplimiento Actual de los Objetivos de Servicio al Cliente*

#### 3.3.3.2. Evaluación de los Objetivos de Operación Interna.

De la misma manera, los objetivos estratégicos de operación interna deben evaluarse para conocer el estado actual de la empresa. Para ello, se propone la Ficha 18.



**FICHA 18. OBJETIVOS DE OPERACIÓN INTERNA. CUESTIONARIO DE CONGRUENCIA**

CUESTIONAMIENTO *	SI	NO
¿Se cuenta con costos de producción bajos?		
¿Se cuenta con alguna tecnología nueva en los procesos?		
¿Se produce con calidad y responsabilidad con el entorno?		
¿Se cuenta con lealtad de marca?		
¿Se utilizan medios de comercialización eficientes?		
¿Actualmente se tienen alianzas con proveedores?		
¿El personal es altamente productivo?		
¿La empresa trabaja de forma eficiente y con un flujo de información adecuado?		
¿Los empleados están satisfechos de trabajar para la empresa?		
¿Los procesos de producción son eficientes?		
¿Se desarrollan nuevos productos como política de la empresa?		
¿Existen esquemas que permitan a los empleados aportar ideas?		

\* Únicamente deben ser llenadas aquellas dimensiones competitivas que fueron calificadas como de alta o media importancia

*Tabla 3.19. Ficha 18. Cumplimiento Actual de los Objetivos de Operación Interna*

Los resultados de estas evaluaciones manifiestan los aspectos más relevantes por corregir en la empresa, de tal manera, que las estrategias que se planteen serán en el sentido de corregir las desviaciones encontradas en la situación actual, que impiden alcanzar el cumplimiento de los objetivos y, por consiguiente, la visión general de la empresa.

El capítulo siguiente parte de esta breve evaluación, efectuando un análisis más profundo para identificar las estrategias.



## **IV. EL NIVEL ESTRATÉGICO-OPERATIVO**

### **4.1. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA Y DESARROLLO DE ESTRATEGIAS**

Del Capítulo 2 se recuerda nuevamente que las empresas de servicios profesionales deben concentrarse en el servicio al cliente para su éxito, y cualquier área de la empresa debe enfocarse en ese propósito.

En este trabajo, se elaborarán estrategias que integren el Paquete de Servicios (ver Capítulo 2) y lo mejoren continuamente.

Para que las estrategias de mejoramiento del Paquete de Servicios funcionen adecuadamente y en total congruencia con los objetivos estratégico-operativos declarados en el Capítulo 3, se debe conocer plenamente las correspondencias entre el primero y los segundos.

Cabe resaltar que no se busca una concordancia con los objetivos financieros, ya que éstos serán, o bien un resultado de las propias estrategias, o bien restricciones que replanteen las estrategias. Para ello, una vez planteadas las posibles estrategias, éstas se evaluarán respecto a los objetivos financieros para conocer su factibilidad.

#### **4.1.1. Correspondencia con los Objetivos de Servicio al Cliente**

El Paquete de Servicios, compuesto por: Instalaciones de Soporte, Bienes Ofrecidos, Servicio Explícito y Servicio Implícito, en cada una de sus partes debe satisfacer los objetivos de Servicio al Cliente que le corresponda.

Si la calidad fue elegida como dimensión competitiva prioritaria, deberá evaluarse la calidad de las instalaciones de soporte, de los bienes ofrecidos, del servicio explícito y del implícito.



En este sentido, debe analizarse cuales de las dimensiones competitivas tienen una relación directa con cada parte del Paquete de Servicios. La Tabla 4.1 muestra las correspondencias mencionadas.

CORRESPONDENCIA ENTRE EL PAQUETE DE SERVICIOS Y LAS DIMENSIONES COMPETITIVAS		
PAQUETE DE SERVICIOS	DIMENSIONES COMPETITIVAS	RELACIÓN
INSTALACIONES DE SOPORTE	Calidad	X
	Flexibilidad en la Oferta de Servicios	X
	Soporte Técnico	
	Confiabilidad de Entrega	
	Respuesta ante Cambios en la Demanda	X
	Precio	X
	Tiempo de Respuesta	
BIENES OFRECIDOS	Calidad	X
	Flexibilidad en la Oferta de Servicios	X
	Soporte Técnico	
	Confiabilidad de Entrega	X
	Respuesta ante Cambios en la Demanda	X
	Precio	X
SERVICIO EXPLÍCITO	Tiempo de Respuesta	X
	Calidad	X
	Flexibilidad en la Oferta de Servicios	X
	Soporte Técnico	X
	Confiabilidad de Entrega	X
	Respuesta ante Cambios en la Demanda	X
	Precio	X
SERVICIO IMPLÍCITO	Tiempo de Respuesta	X
	Calidad	X
	Flexibilidad en la Oferta de Servicios	
	Soporte Técnico	X
	Confiabilidad de Entrega	
	Respuesta ante Cambios en la Demanda	
	Precio	X
	Tiempo de Respuesta	

*Tabla 4.1. Correspondencia entre el paquete de servicios y las dimensiones competitivas.*

#### 4.1.2. Correspondencia con los Objetivos de Operación Interna

De la misma manera, existe una relación entre el Paquete de Servicios, en sus cuatro componentes, y los Objetivos de Operación Interna, en sus cuatro áreas funcionales de acuerdo con la Tabla 4.2.



<b>CORRESPONDENCIA ENTRE EL PAQUETE DE SERVICIOS Y LAS ÁREAS FUNCIONALES</b>		
<b>PAQUETE DE SERVICIOS</b>	<b>ÁREAS FUNCIONALES</b>	<b>RELACIÓN</b>
INSTALACIONES DE SOPORTE	Producción	X
	Comercialización	X
	Administración	
	Desarrollo	X
BIENES OFRECIDOS	Producción	X
	Comercialización	
	Administración	X
	Desarrollo	X
SERVICIO EXPLÍCITO	Producción	X
	Comercialización	X
	Administración	X
	Desarrollo	X
SERVICIO IMPLÍCITO	Producción	
	Comercialización	X
	Administración	
	Desarrollo	

*Tabla 4.2. Correspondencia entre el paquete de servicios y las áreas funcionales.*

## 4.2. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

Primeramente, se identifica y define el Paquete de Servicios de la empresa en cada una de las unidades de negocio, para, posteriormente, utilizar la correspondencia entre el Paquete de Servicios y los Objetivos Estratégico-Operativos, tanto de Servicio al Cliente como de Operación Interna, con lo que se identificarán las fortalezas y debilidades de la empresa.

### 4.2.1. Esfera de Visión de Negocios. Definición del Paquete de Servicios

En el Capítulo 3 (3.2.2. Esfera de Visión de Negocios), se determinaron las unidades de negocio de la empresa, mismas que fueron definidas en función del gran propósito de la empresa declarado en la misión.



En esta etapa, conviene analizar con mayor profundidad estas unidades de negocio aprovechando el concepto del Paquete de Servicios. Para ello, se deberá determinar claramente, para cada unidad de negocio, cuales son sus instalaciones de soporte, los bienes ofrecidos, el servicio explícito y el servicio implícito.

La Ficha 19 es un apoyo para esta definición:

<b>FICHA 19. DEFINICIÓN DEL PAQUETE DE SERVICIOS</b>				
<b>PAQUETE DE SERVICIOS</b>	<b>UNIDAD 1</b>	<b>UNIDAD 2</b>	<b>...</b>	<b>UNIDAD n</b>
<b>INSTALACIONES DE SOPORTE</b>				
Inmuebles				
Mobiliario				
Equipo y Software				
<b>BIENES OFRECIDOS</b>				
Material obtenido por el cliente				
Material consumido por el cliente				
<b>SERVICIO EXPLÍCITO</b>				
Beneficios experimentados por el cliente				
<b>SERVICIO IMPLÍCITO</b>				
Beneficios psicológicos obtenidos por el cliente				
Status adquirido				
Sensación de bienestar				
Actitud del servicio				
Atmósfera				
Conveniencias				

*Tabla 4.3. Ficha 19. Definición del paquete de servicios.*

#### 4.2.2. Problemática de Servicio al Cliente

Las Fichas 20 a 23 evalúan el estado actual de la empresa y su Paquete de Servicios respecto al Servicio al Cliente.



► Instalaciones de Soporte

FICHA 20. INSTALACIONES DE SOPORTE		
DIMENSIÓN COMPETITIVA	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
CALIDAD	INMUEBLE	
	Cuenta con acceso fácil y rápido	
	Se encuentra ubicado en una zona segura	
	El inmueble es estructuralmente seguro	
	El inmueble cuenta con medidas de seguridad ante siniestros	
	Las instalaciones son funcionales	
	Las instalaciones propician un ambiente agradable	
	El grado de confort que proporciona es adecuado para el servicio	
	MOBILIARIO	
	El mobiliario es funcional	
	El mobiliario proporciona un nivel adecuado de confort	
	EQUIPO Y SOFTWARE	
	El equipo con que se cuenta es eficaz	
	El equipo con que se cuenta es eficiente	
	El servicio mejoraría con la adquisición de nuevo equipo o software	
El equipo y software con que se cuenta proporciona ventajas competitivas respecto a la competencia		
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	INMUEBLE	
	El inmueble es apto para ofrecer todos los servicios de la empresa	
	El inmueble tiene la capacidad de adaptabilidad para diferentes servicios	
	MOBILIARIO	
	Se cuenta con mobiliario apto para todos los servicios de la empresa	
	El mobiliario se puede adaptar para diferentes servicios	
	EQUIPO Y SOFTWARE	
	El equipo y software es apto para la producción de distintos servicios	
	La adquisición de cierto equipo o software permitirá la oferta de una mayor gama de servicios	
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	INMUEBLE	
	La capacidad de las instalaciones es mayor que la demanda actual	
	La demanda rebasará la capacidad de las instalaciones dentro del horizonte de planeación	
	MOBILIARIO	
	La capacidad del mobiliario es mayor que la demanda actual	
	La demanda rebasará la capacidad del mobiliario dentro del horizonte de planeación	
	EQUIPO Y SOFTWARE	
	El equipo y software es suficiente para atender la demanda actual	
	La demanda rebasará la capacidad del equipo y software dentro del horizonte de planeación	
PRECIO	INMUEBLE	
	El costo del inmueble limita la oferta de menores precios	
	El cambio de inmueble afectaría los precios de venta	
	MOBILIARIO	
	El costo del mobiliario limita la oferta de menores precios	
	El cambio de mobiliario afectaría los precios de venta	
	EQUIPO Y SOFTWARE	
	El uso de equipo o software aumenta el precio del servicio	
	El uso de otros equipo o software afecta el precio del servicio	

Tabla 4.4. Ficha 20. Evaluación de las Instalaciones de Soporte respecto a las Dimensiones Competitivas.



► Bienes Ofrecidos

FICHA 21. BIENES OFRECIDOS		
DIMENSIÓN COMPETITIVA	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
CALIDAD	El producto que acompaña al servicio es adecuado para el cliente	
	La imagen que proyecta el producto es adecuada	
	El servicio mejoraría con el suministro de algún producto extra	
	El producto es indispensable para la calidad del servicio íntegro	
	Se ha tenido rechazos de algún producto	
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	Cuenta con controles de calidad del producto	
	El producto tiene la capacidad de adaptabilidad para diferentes servicios	
	La empresa puede adaptar el producto a cada cliente	
	La variación del producto que acompaña al servicio por sí mismo puede significar flexibilidad en la oferta de servicios	
	Cuenta con opciones de productos para que el cliente pueda elegir	
CONFIABILIDAD DE ENTREGA	Se cuenta con productos aptos para todos los servicios de la empresa	
	Se ha tenido retrasos al momento de la entrega del producto	
	Es factible corregir el proceso para evitar los retrasos	
	Se cuenta con personal suficiente para satisfacer los tiempos de entrega de los productos	
	El tiempo de entrega comprometido considera los tiempos y movimientos del proceso de producción y algún margen de holgura	
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	La empresa puede cubrir una alta demanda de productos sin la utilización de mayor tiempo que el comprometido	
	La empresa puede cubrir una alta demanda de productos utilizando un mayor tiempo que el comprometido	
	La producción de demandas muy por debajo del promedio afecta los costos de producción	
	La capacidad de producción es mayor que la demanda actual	
	La demanda rebasará la capacidad de producción dentro del horizonte de planeación	

*Tabla 4.5. Ficha 21. Evaluación de los Bienes Ofrecidos respecto a las Dimensiones Competitivas.*



► Servicio Explícito

FICHA 22. SERVICIO EXPLÍCITO		
DIMENSIÓN COMPETITIVA	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
CALIDAD	El servicio es adecuado para satisfacer las necesidades de la mayoría de los clientes	
	Se han tenido rechazos o inconformidades en el servicio por parte de algún cliente	
	El porcentaje de inconformidad es mayor del 10% de los clientes	
	Cuenta con controles de calidad del servicio	
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	La empresa puede adaptar el servicio a las necesidades de cada cliente	
	Cuenta con opciones de servicios para que el cliente pueda elegir	
SOPORTE TÉCNICO	Se ofrecen servicios de soporte después de la venta	
	Dichos servicios tienen cargo al cliente	
	El soporte técnico representa un porcentaje elevado del costo del servicio	
CONFIABILIDAD DE ENTREGA	Se ha tenido retrasos al momento de la entrega del servicio	
	Es factible corregir el proceso para evitar los retrasos	
	Se cuenta con personal suficiente para satisfacer los tiempos de entrega de los servicios	
	Alguna vez se ha dejado de surtir el servicio a algún cliente	
	El tiempo de entrega comprometido considera los tiempos y movimientos del proceso de producción y algún margen de holgura	
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	La empresa puede cubrir una alta demanda de servicios sin la utilización de mayor tiempo que el comprometido	
	La empresa puede cubrir una alta demanda de servicios utilizando un mayor tiempo que el comprometido	
	La producción de demandas muy por debajo del promedio afecta los costos de producción	
	La empresa ofrece sus servicios indistintamente del tamaño del cliente	
	Existen demandas que no se puedan satisfacer en la actualidad	
	La capacidad de producción es mayor que la demanda actual	
	La demanda rebasará la capacidad de producción dentro del horizonte de planeación	
PRECIO	Los precios de los servicios son mayores que los de la competencia	
	Los márgenes de utilidad son riesgosos	
	Los márgenes de utilidad son holgados	
	Los costos de producción del servicio son mayores que el precio de la competencia	
TIEMPO DE RESPUESTA	El tiempo de respuesta es mayor que el de la competencia	
	Se han presentado retrasos en la entrega del servicio	
	Los retrasos se presentan con una frecuencia mayor del 10%	
	Los retrasos pueden ser evitados	

Tabla 4.6. Ficha 22. Evaluación del Servicio Explícito respecto a las Dimensiones Competitivas.



► Servicio Implícito

FICHA 23. SERVICIO IMPLÍCITO		
DIMENSIÓN COMPETITIVA	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
CALIDAD	Se ofrece un buen trato al atender a los clientes	
	Los clientes identifican a la empresa como una empresa de calidad	
	Los clientes otorgan la confianza de tomar decisiones respecto a los servicios que se ofrecen	
	El nombre de la empresa cuenta con amplio reconocimiento	
SOPORTE TÉCNICO	El trato post-venta al cliente es adecuado	
PRECIO	El nombre de la empresa es suficientemente reconocido para contar con precios más elevados sin perder clientes	
	El servicio de la empresa es suficientemente bueno para aumentar el precio justificadamente sin perder clientes	

*Tabla 4.7. Ficha 23. Evaluación del Servicio Implícito respecto a las Dimensiones Competitivas.*

#### 4.2.3. Problemática de Operación Interna

Las Fichas 24 a 27 evalúan el estado actual de la empresa y su Paquete de Servicios respecto a la Operación Interna.



► Instalaciones de Soporte

FICHA 24. INSTALACIONES DE SOPORTE		
DIMENSIÓN COMPETITIVA	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
PRODUCCIÓN	INMUEBLE	
	Las instalaciones propician un buen ambiente de trabajo	
	Las instalaciones tienen espacio suficiente para la producción del servicio	
	Las instalaciones cuentan con medidas de seguridad	
	La ventilación de las instalaciones es suficiente	
	La temperatura es adecuada	
	La iluminación de las instalaciones es suficiente	
	Las instalaciones generan costos elevados para el proceso	
	Es factible disminuir los costos de producción con otras instalaciones	
	MOBILIARIO	
	El mobiliario es adecuado para la generación del servicio	
	EQUIPO Y SOFTWARE	
	El equipamiento es eficaz	
	El equipamiento es eficiente	
	La producción mejoraría con la adquisición de nuevo equipo o software	
El equipamiento genera costos elevados para el proceso		
Es factible disminuir los costos de producción con otros equipos o software		
COMERCIALIZACIÓN	INMUEBLE	
	Las instalaciones propician un acercamiento con el cliente	
	Las instalaciones desalientan la demanda del servicio	
	Es factible mejorar la imagen de las instalaciones para fomentar la captación de clientes	
	MOBILIARIO	
	El mobiliario es atractivo para los clientes	
	El mobiliario desalienta la demanda del servicio	
	EQUIPO Y SOFTWARE	
	El equipo y software es un atractivo para los clientes	
	El equipo y software desalienta la demanda del servicio	
DESARROLLO	INMUEBLE	
	Se tiene destinado un espacio exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	
	Se requiere de espacio exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	
	MOBILIARIO	
	Se requiere de mobiliario exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	
	Se cuenta con mobiliario exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	
	EQUIPO Y SOFTWARE	
Se requiere de equipo o software exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios		
Se cuenta con equipo o software exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios		

Tabla 4.8. Ficha 24. Evaluación de las Instalaciones de Soporte respecto a las Áreas Funcionales.



► Los Bienes Ofrecidos

FICHA 25. LOS BIENES OFRECIDOS		
DIMENSIÓN COMPETITIVA	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
PRODUCCIÓN	Los costos de producción de los bienes ofrecidos son elevados	
	Es factible disminuir los costos de producción de los bienes ofrecidos	
	Existen diferencias entre productos que deberían ser iguales	
	Es factible disminuir dichas diferencias	
	Se cuenta con estándares de calidad de los bienes ofrecidos	
	La tecnología utilizada es adecuada para la producción de los bienes ofrecidos	
	Alguna tecnología mejoraría el proceso de producción de los bienes ofrecidos	
	La producción de los bienes ofrecidos es contaminante	
	Se efectúa la producción de los bienes ofrecidos tomando en cuenta el marco jurídico vigente	
	Se cuenta con suficiente personal para la producción de los bienes ofrecidos	
ADMINISTRACIÓN	Se requiere personal especializado	
	Se cuenta con procedimientos formales para el suministro interno y externo de los bienes ofrecidos	
	La producción de los bienes ofrecidos forma parte de la producción del servicio integral	
	La producción de los bienes ofrecidos representa un paso en serie del servicio integral	
	La producción de los bienes ofrecidos representa un "cuello de botella" en el proceso integral del servicio	
	Se cuenta con procedimientos formales para la solicitud de producción de bienes ofrecidos	
	Los tiempos de entrega del servicio integral consideran el tiempo de producción de los bienes ofrecidos	
DESARROLLO	Se considera el desarrollo de nuevos bienes ofrecidos para mejorar el servicio	
	Se cuenta con un equipo de trabajo que desarrolle nuevos procesos de producción de los bienes ofrecidos	
	Existen mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los bienes ofrecidos	

*Tabla 4.9. Ficha 25. Evaluación de los Bienes Ofrecidos respecto a las Áreas Funcionales.*



► Servicios Explícitos

FICHA 26. LOS SERVICIOS EXPLÍCITOS		
ÁREA FUNCIONAL	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
PRODUCCIÓN	Los costos de producción del servicio integral son elevados	
	Es factible disminuir los costos de producción del servicio integral	
	Se cuenta con estándares de calidad de los servicios	
	La tecnología utilizada es adecuada para la producción del servicio	
	Alguna tecnología mejoraría el proceso de producción del servicio	
	El servicio genera desechos contaminantes	
	El manejo de desechos se efectúa de acuerdo con el marco jurídico vigente	
COMERCIALIZACIÓN	Se cuenta con programas de comercialización de los servicios	
	Se cuenta con suficiente personal para las campañas de comercialización y venta	
	Se requiere personal especializado en mercadotecnia	
	Los programas de comercialización son efectivos y eficientes	
	Es factible lograr alianzas con proveedores para lograr un servicio más atractivo	
ADMINISTRACIÓN	Se cuenta con suficiente personal para la producción del servicio	
	Se requiere personal especializado	
	Se cuenta con dicho personal	
	Se cuenta con procedimientos formales para la elaboración del servicio	
	Los tiempos de entrega del servicio integral consideran el tiempo de producción del mismo	
	Existen canales formales de comunicación	
	Se han presentado problemas por falta de información	
	Se han presentado duplicidad de funciones	
	Es consuetudinario el extravío de información	
	Se han presentado problemas fiscales	
	Existe información financiera y contable confiable	
	Se cuenta con un sistema eficiente de control de costos	
	Existe un organigrama definido	
	Existen conflictos continuos entre el personal	
	El índice de ausentismo es elevado	
Los sueldos son competitivos		
DESARROLLO	Se empresa se ocupa de desarrollar nuevos servicios	
	La empresa busca nuevos procesos innovadores para el servicio	
	Se destina personal para el desarrollo de servicios nuevos	
	La competencia genera servicios nuevos con frecuencia	
	La empresa destaca por el uso de tecnología de punta	

Tabla 4.10. Ficha 26. Evaluación de los Servicios Explícitos respecto a las Áreas Funcionales.



► Servicios Implícitos

FICHA 27. LOS SERVICIOS IMPLÍCITOS		
DIMENSIÓN COMPETITIVA	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
COMERCIALIZACIÓN	El cliente percibe un grado de confort mayor que con la competencia	
	El cliente percibe una sensación de bienestar	
	El cliente es tratado con individualidad	
	Se ofrece una atmósfera agradable al cliente	
	Las campañas publicitarias son masivas	
	Una vez captado un cliente, se cuenta con esquemas que lo mantengan como cliente cautivo	
	La marca de la empresa es ampliamente reconocida	
	Existen campañas de promoción de marca	
	Existen marcas reconocidas en el mercado	
	Se percibe lealtad de marca por parte de los clientes en el mercado	

Tabla 4.11. Ficha 27. Evaluación de los Servicios Implícitos respecto a las Áreas Funcionales.

### 4.3. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

La identificación de la problemática indica claramente las necesidades de mejora de la empresa, tanto para el Servicio al Cliente, como en la Operación Interna. Las fichas utilizadas hasta ahora, implican de manera intrínseca la identificación de debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades, conocidos como Análisis DAFO, por sus siglas. El análisis DAFO se divide en dos categorías de estudio:

- Análisis Interno (fortalezas y debilidades)
- Análisis Externo (oportunidades y amenazas)

		ANÁLISIS INTERNO							
		FORTALEZAS				DEBILIDADES			
		F1	F2	...	Fn	D1	D2	...	Dm
ANÁLISIS EXTERNO	OPORTUNIDADES	O1			maximizar				max / min
		O2							
		...							
	Oi								
	AMENAZAS	A1				min / max			
A2									Corto plazo
...									
Aj									Primeras en poner en acción

ESTRATEGIAS DIRECTAS

ESTRATEGIAS OFENSIVAS

ESTRATEGIAS DEFENSIVAS

ESTRATEGIAS ADAPTATIVAS

ESTRATEGIAS DE SOBREVIVENCIA

Tabla 4.12. Matriz de Estrategias DAFO



Las estrategias pueden ser directas o de correlación (ofensivas, defensivas, adaptativas y de sobrevivencia).

Las primeras se refieren a la maximización de las fortalezas, minimización de debilidades, aprovechamiento de las oportunidades y blindaje ante las amenazas, por sí solas. Las segundas se refieren al aprovechamiento de fortalezas u oportunidades para la disminución de debilidades o amenazas; correlaciones, por ejemplo, entre F2 para minimizar los efectos de A7, o bien, O3 para disminuir D1.

#### 4.3.1. Esfera de Estrategias a Nivel Gran Visión

Para la elaboración de estrategias a nivel gran visión, se comienza por las estrategias directas que emanan del cuestionario de congruencia de la misión de la Ficha 14. De manera simple, se plantea revertir todos aquellos cuestionamientos calificados como negativos en la Ficha 14, correspondientes a las Debilidades y Amenazas de esta esfera.

FICHA 28. ESTRATEGIAS DIRECTAS DE GRAN VISIÓN				
DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIA DIRECTA	¿APLICA?	META (AÑOS)	
			1	2
1 Aún no se ofrecen todos los servicios declarados en la Misión	Instauración de los servicios faltantes			
2 No se atiende a todos los grupos de clientes declarados	Atender a todos los grupos de clientes declarados			
3 El porcentaje de mercado atendido es menor del esperado	Aumentar el porcentaje de mercado atendido			
4 El servicio no es ofrecido de la forma en que se declara	Ofrecer los servicios tal como se declaró en la Misión			
5 Los clientes no perciben los valores organizacionales de la empresa	Difundir hacia los clientes los valores de la empresa			
6 El personal no actúa según los principios individuales de la empresa	Contar con personal que actúe según los principios de la empresa			

*Tabla 4.13. Ficha 28. Estrategias Directas de la Misión*

Del mismo modo, la Ficha 5. Visión Corporativa, indica grandes rumbos de acción que deben ser seguidos a través de estrategias.



<b>FICHA 29. ESTRATEGIAS DIRECTAS DE GRAN VISIÓN. Continuación</b>				
RUMBO	ESTRATEGIA DIRECTA	¿APLICA?	META (AÑOS)	
			1	2
7	Posición futura de la empresa, respecto al sector	Aumentar el porcentaje de mercado atendido		
8	Nuevas necesidades del cliente por satisfacer	Instauración de nuevos servicios		
9	Nuevos mercados o segmentos por atender	Atender a nuevos grupos de clientes		
10	Horizonte geográfico	Atención de nuevos mercados en otros sitios		

*Tabla 4.14. Ficha 29. Estrategias Directas de la Visión*

Cada una de estas estrategias está ligada con estrategias a nivel de negocios y a nivel funcional, de tal manera que el logro de las estrategias de gran visión, requieren el logro de las estrategias en los niveles inferiores.

La tabla 4.15 muestra las relaciones que existen entre estos niveles estratégicos.

<b>RELACIONES ENTRE ESTRATEGIAS A DISTINTOS NIVELES</b>		
ESTRATEGIA DIRECTA A NIVEL GRAN VISIÓN	ESTRATEGIA A NIVEL NEGOCIOS	ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL
1, 8 y 10 Instauración de los servicios faltantes y servicios nuevos y en nuevos mercados geográficos	Definición del Servicio y Declaración del Paquete de Servicios	Relaciones entre el Paquete de Servicios y todas las Dimensiones Competitivas y todas las Áreas Funcionales
2 y 9 Atender a todos los grupos de clientes declarados y nuevos grupos	-	Estrategias de Producción, Comercialización y Desarrollo
3 y 7 Aumentar el porcentaje de mercado atendido	-	Estrategias de Comercialización y de las Dimensiones Competitivas
4 Ofrecer el servicio tal como se declaró	Revisión del Paquete de Servicios	Estrategias de Producción y de las Dimensiones Competitivas
5 Difundir los valores organizacionales de la empresa	-	Estrategias de Comercialización
6 Contar con personal que actúe según los principios de la empresa	-	Estrategias de Administración

*Tabla 4.15. Relaciones entre Estrategias a Distintos Niveles*



#### 4.3.2. Esfera de Estrategias a Nivel de Negocios

Dado que existen ligas perfectamente entre el Paquete de Servicios y las Estrategias a Nivel Funcional, en esta esfera bastará con efectuar la definición de dicho Paquete de servicios para aquellas unidades de servicio que aún no hayan sido ofrecidas.

Para ello, se debe volver a utilizar la Ficha 18. Definición del Paquete de Servicios.

#### 4.3.3. Esfera de Estrategias a Nivel Funcional

Siguiendo el mismo orden de ideas, las estrategias a Nivel Funcional se plantean con base en cada parte del Paquete de Servicios, con sus ligas naturales con las dimensiones Competitivas y las áreas Funcionales.

Las Estrategias a Nivel Funcional buscarán revertir las debilidades y amenazas detectadas en la identificación de la problemática (4.2).

Si bien es cierto que existen muchas formas de resolver cada problema, se sugieren algunas estrategias para cada factor negativo que se haya encontrado.

Las fichas 29 a 36 indican las posibles estrategias a seguir para minimizar las debilidades y amenazas de la empresa.



► Instalaciones de Soporte Vs Dimensiones Competitivas

FICHA 30. INSTALACIONES DE SOPORTE			
DIMENSIÓN COMPETITIVA	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
CALIDAD	No se cuenta con acceso fácil y rápido	Reubicación de las Instalaciones	
	Zona insegura	Reubicación de las Instalaciones Sistema local de seguridad	
	Incumplimiento en la seguridad estructural del inmueble	Reubicación de las Instalaciones Reestructuración del inmueble	
	El inmueble no cuenta con medidas de seguridad ante siniestros	Elaboración y Seguimiento del Programa Interno de Protección Civil Simulacros Instalaciones contra incendios Etc.	
	Las instalaciones no son funcionales	Reubicación de las Instalaciones Lay out	
	Las instalaciones no propician un ambiente agradable	Ampliación de las Instalaciones Remodelación de las instalaciones Lay out	
	El grado de confort que proporciona es adecuado para el servicio	Lay out Incorporación de sistemas de aire e iluminación adecuados	
	El mobiliario no es funcional	Cambio de mobiliario Adquisición de más mobiliario	
	El mobiliario no proporciona un nivel adecuado de confort	Cambio de mobiliario Adquisición de más mobiliario	
	No se cuenta con equipo eficaz y eficiente	Adquisición de nuevo equipo Capacitación en el uso de los equipos	
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	El inmueble no es apto para ofrecer todos los servicios de la empresa	Reubicación de instalaciones Ampliación de las instalaciones	
	El inmueble no tiene la capacidad de adaptabilidad para diferentes servicios	Remodelación de las instalaciones Instalaciones flexibles	
	No se cuenta con mobiliario apto para todos los servicios de la empresa	Cambio de mobiliario	
	El mobiliario no se puede adaptar para diferentes servicios	Adquisición de más mobiliario Mobiliario multiusos	
	El equipo y software no son aptos para la producción de distintos servicios	Cambio de equipo o software	
	La adquisición de cierto equipo o software permitirá la oferta de una mayor gama de servicios	Adquisición de más equipo o software	
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	La capacidad de las instalaciones es menor que la demanda actual	Reacomodo (Lay out) más eficiente Ampliación de las Instalaciones	
	La demanda rebasará la capacidad de las instalaciones dentro del horizonte de planeación	Procedimientos más eficientes que ahorren espacios Reubicación de instalaciones	
	La capacidad del mobiliario es menor que la demanda actual	Cambio de mobiliario	
	La demanda rebasará la capacidad del mobiliario dentro del horizonte de planeación	Mobiliario flexible Adquisición de más mobiliario	
	El equipo y software no es suficiente para atender la demanda actual	Cambio de Equipo o software Equipo o Software multiusos	
	La demanda rebasará la capacidad del equipo y software dentro del horizonte de planeación	Adquisición de más equipo o software	
	PRECIO	El costo del inmueble limita la oferta de menores precios	Renta vs Compra de inmuebles
El cambio de inmueble afectaría los precios de venta		Reubicación de las Instalaciones	
El costo del mobiliario limita la oferta de menores precios		Cambio de mobiliario	
El cambio de mobiliario afectaría los precios de venta			
El uso de equipo o software aumenta el precio del servicio		Renta vs Compra de Equipo o software	
El uso de otros equipo o software afecta el precio del servicio		Cambio de equipo o software	

Tabla 4.16. Ficha 30. Estrategias Funcionales de Instalaciones de Soporte 1



## ► Instalaciones de Soporte Vs Áreas Funcionales

FICHA 31. INSTALACIONES DE SOPORTE				
ÁREA FUNCIONAL	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA	
PRODUCCIÓN	Las instalaciones no propician un buen ambiente de trabajo	Incorporación de elementos de diseño interior		
		Colocación de plantas		
	Las instalaciones no tienen espacio suficiente para la producción del servicio	Destinar áreas de confort		
		Musica ambiental		
		Reubicación de instalaciones		
		Lay out más eficiente		
	Las instalaciones no cuentan con medidas de seguridad	Eficiencia en los procesos para evitar tiempos de uso de instalaciones		
		Destinar otras áreas para archivo		
	La ventilación de las instalaciones no es suficiente	Elaboración y Seguimiento del Programa Interno de Protección Civil		
		Medidas de seguridad e higiene en el trabajo		
	La temperatura no es adecuada	Revisión y corrección en su caso de instalaciones eléctricas, fluidos peligrosos, y otras		
		Incorporación de sistemas de ventilación o aire acondicionado		
	La iluminación de las instalaciones no es suficiente	Incorporación de sistemas de ventilación o aire acondicionado		
		Cambio de pisos		
COMERCIALIZACIÓN	Instalación de plafones			
	Las instalaciones generan costos elevados para el proceso	Colocar sistemas de iluminación más eficientes		
	Es factible disminuir los costos de producción con otras instalaciones	Renta vs Compra de inmuebles		
	El mobiliario no es adecuado para la generación del servicio	Reubicación de las Instalaciones		
	El equipamiento no es eficaz ni eficiente	Cambio de mobiliario		
	La producción mejoraría con la adquisición de nuevo equipo o software	Adquisición de más mobiliario		
	El equipamiento genera costos elevados para el proceso	Adquisición de nuevo equipo		
	Es factible disminuir los costos de producción con otros equipos o software	Capacitación en el uso de los equipos		
	Las instalaciones no propician un acercamiento con el cliente	Evitar el uso de ciertos equipos no indispensables para la producción		
	Las instalaciones desalientan la demanda del servicio	Adquisición de nuevo equipo		
DESARROLLO	Integrar elementos de diseño arquitectónico			
	Es factible mejorar la imagen de las instalaciones para fomentar la captación de clientes	Programas de Limpieza y Mantenimiento		
	El mobiliario no es atractivo para los clientes	Cambio de mobiliario		
	El equipo y software no es un atractivo para los clientes	Cambio de equipos y software		
	El equipo y software desalienta la demanda del servicio			
	No se tiene destinado un espacio exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar espacios adecuados para el desarrollo de nuevos servicios		
Se requiere de espacio exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar tiempos específicos de uso de instalaciones para el desarrollo de nuevos servicios			
Se requiere de mobiliario exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar mobiliario exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios			
Se cuenta con mobiliario exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar tiempos específicos de uso de mobiliario para el desarrollo de nuevos servicios			
Se requiere de equipo o software exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar equipo y software exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios			
Se cuenta con equipo o software exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar tiempos específicos de uso de equipos y software para el desarrollo de nuevos servicios			

Tabla 4.17. Ficha 31. Estrategias Funcionales de Instalaciones de Soporte 2



► Bienes Ofrecidos Vs Dimensiones Competitivas

FICHA 32. BIENES OFRECIDOS			
DIMENSIÓN COMPETITIVA	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
CALIDAD	El producto que acompaña al servicio no es adecuado para el cliente	Sustitución del producto Modificación del producto	
	La imagen que proyecta el producto no es adecuada	Sustitución del producto Mejoramiento de imagen del producto	
	El servicio mejoraría con el suministro de algún producto extra	Inclusión de nuevos productos dentro del servicio	
	El producto es indispensable para la calidad del servicio íntegro	Establacer procesos de control de la calidad del producto	
	Se ha tenido rechazos de algún producto	Establacer procesos de control de la calidad del producto	
	No se cuenta con controles de calidad del producto		
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	El producto no tiene la capacidad de adaptabilidad para diferentes servicios		
	La empresa no puede adaptar el producto a cada cliente	Establecer procedimientos de producción de los bienes ofrecidos que permitan adaptarse a las diferentes necesidades de los diferentes servicios y clientes	
	La variación del producto que acompaña al servicio por sí mismo puede significar flexibilidad en la oferta de servicios		
	Cuenta con opciones de productos para que el cliente pueda elegir		
	Se cuenta con productos aptos para todos los servicios de la empresa		
CONFIABILIDAD DE ENTREGA	Se ha tenido retrasos al momento de la entrega del producto	Establacer procesos de control de la calidad del producto	
	Es factible corregir el proceso para evitar los retrasos		
	No se cuenta con personal suficiente para satisfacer los tiempos de entrega de los productos	Contratación de más personal Capacitación del personal existente para mejorar su eficiencia Contratación de personal especializado	
	El tiempo de entrega comprometido no considera los tiempos y movimientos del proceso de producción y algún margen de holgura	Establecer tiempos de entrega que contemplen lapsos suficientes para la producción de cada etapa, incluyendo la producción de los bienes ofrecidos y un margen de holgura para contratiempos	
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	La empresa no puede cubrir una alta demanda de productos sin la utilización de mayor tiempo que el comprometido	No establecer compromisos de tiempo de entrega menores que los necesarios para surtir la demanda extra	
	La empresa puede cubrir una alta demanda de productos utilizando un mayor tiempo que el comprometido	Establecer procesos más eficientes para la atención de pedidos de gran escala Contratación de personal temporal que apoye en el desahogo de los pedidos de gran escala	
	La producción de demandas muy por debajo del promedio afecta los costos de producción	Establecer una cantidad mínima de producción para aceptar un pedido Estudiar la conveniencia de contar con producciones por debajo del costo para mantener al cliente cautivo	
	La capacidad de producción es menor que la demanda actual	Aumentar la capacidad de producción mediante procedimientos más eficientes Contratación de más personal Contratación de personal más eficiente Capacitación del personal existente para mejorar su eficiencia	
	La demanda rebasará la capacidad de producción dentro del horizonte de planeación	Investir en más equipamiento para la producción de bienes ofrecidos	

Tabla 4.18. Ficha 32. Estrategias Funcionales de Bienes Ofrecidos 1



► Bienes Ofrecidos Vs Áreas Funcionales

FICHA 33. LOS BIENES OFRECIDOS			
ÁREA FUNCIONAL	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
PRODUCCIÓN	Los costos de producción de los bienes ofrecidos son elevados	Establecer procesos de producción de los bienes ofrecidos más eficientes Incluir insumos de menor costo sin afectar la calidad del producto	
	Es factible disminuir los costos de producción de los bienes ofrecidos	Utilizar recursos humanos más eficientes Utilizar recursos humanos más baratos	
	Existen diferencias entre productos que deberían ser iguales	Mejorar los procedimientos de producción Capacitación del personal dedicado a la producción de los bienes ofrecidos	
	Es factible disminuir dichas diferencias	Desecho de bienes ofrecidos que no cumplan los estándares mínimos de calidad Automatización de procesos	
	No se cuenta con estándares de calidad de los bienes ofrecidos	Establecer procesos de control de calidad de los bienes ofrecidos	
	La tecnología utilizada no es adecuada para la producción de los bienes ofrecidos	Cambio de tecnología Estudio sobre las cantidades óptimas de producción con la tecnología utilizada	
	Alguna tecnología mejoraría el proceso de producción de los bienes ofrecidos	Estudio sobre las cantidades óptimas de producción con otra tecnología	
	La producción de los bienes ofrecidos es contaminante	Establecer procedimientos de producción que capten los desechos para su tratamiento	
	No se efectúa la producción de los bienes ofrecidos tomando en cuenta el marco jurídico vigente	Cambio de procedimientos Cambio de tecnología	
	ADMINISTRACIÓN	No se cuenta con suficiente personal para la producción de los bienes ofrecidos Se requiere personal especializado	Contratación de más personal Contratación de personal especializado
No se cuenta con procedimientos formales para el suministro interno y externo de los bienes ofrecidos		Establecer canales de comunicación formal entre las diferentes áreas de la empresa	
Se cuenta con procedimientos formales para la solicitud de producción de bienes ofrecidos			
La producción de los bienes ofrecidos forma parte de la producción del servicio integral			
La producción de los bienes ofrecidos representa un paso en serie del servicio integral		Establecer tiempos y movimientos precisos en la producción de los bienes ofrecidos para no afectar los tiempos generales del servicio integral y no retrasar las entregas	
La producción de los bienes ofrecidos representa un "cuello de botella" en el proceso integral del servicio			
DESARROLLO	Los tiempos de entrega del servicio integral consideran el tiempo de producción de los bienes ofrecidos		
	Se considera el desarrollo de nuevos bienes ofrecidos para mejorar el servicio	Destinar personal para el desarrollo de nuevos bienes ofrecidos	
	Se cuenta con un equipo de trabajo que desarrolle nuevos procesos de producción de los bienes ofrecidos		
	No existen mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los bienes ofrecidos	Establecer mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los bienes ofrecidos	

Tabla 4.19. Ficha 33. Estrategias Funcionales de Bienes Ofrecidos 2



► Servicio Explícito Vs Dimensiones Competitivas

FICHA 34. SERVICIO EXPLÍCITO			
DIMENSIÓN COMPETITIVA	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
CALIDAD	El servicio no es adecuado para satisfacer las necesidades de la mayoría de los clientes	Sustitución de los servicios	
	Se han tenido rechazos o inconformidades en el servicio por parte de algún cliente	Modificación del servicio	
	El porcentaje de inconformidad es mayor del 10% de los clientes	Establecer procesos de control de calidad del servicio	
	Cuenta con controles de calidad del servicio		
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	La empresa no puede adaptar el servicio a las necesidades de cada cliente	Establecer procesos de producción del servicio que permitan adaptarse a las diferentes necesidades de los diferentes clientes de la empresa	
	Cuenta con opciones de servicios para que el cliente pueda elegir	Integrar procesos de innovación del servicio que redunden en adaptabilidad en la oferta de servicios y que no caucen extra costos en el proceso Aumentar la gama de servicios que se ofrecen a los clientes	
SOPORTE TÉCNICO	No se ofrecen servicios de soporte después de la venta	Estudio sobre la conveniencia de ofrecer soporte técnico después de la venta para mantener cautivos a los clientes	
	Dichos servicios tienen cargo al cliente El soporte técnico representa un porcentaje elevado del costo del servicio	Estudio sobre la conveniencia de que el soporte técnico se cobre al cliente como servicio adicional o bien ofrecerlo como un servicio implícito al servicio integral	
CONFIAIBILIDAD DE ENTREGA	Se ha tenido retrasos al momento de la entrega del servicio	Revisar los tiempos comprometidos de entrega	
	Alguna vez se ha dejado de surtir el servicio a algún cliente	Establecer procesos de control de calidad del servicio	
	Es factible corregir el proceso para evitar los retrasos	Contratación de más personal	
	No se cuenta con personal suficiente para satisfacer los tiempos de entrega de los servicios	Capacitación del personal existente para mejorar su eficiencia Contratación de personal especializado	
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	El tiempo de entrega comprometido no considera los tiempos y movimientos del proceso de producción y algún margen de holgura	Establecer tiempos de entrega que contemplen lapsos suficientes para la producción de cada etapa y un margen de holgura para contratiempos	
	La empresa no puede cubrir una alta demanda de servicios sin la utilización de mayor tiempo que el comprometido	No establecer compromisos de tiempo de entrega menores que los necesarios para surtir la demanda extra	
	Existen demandas que no se puedan satisfacer en la actualidad	Establecer procesos más eficientes para la atención de pedidos de gran escala	
	La empresa puede cubrir una alta demanda de servicios utilizando un mayor tiempo que el comprometido	Contratación de personal temporal que apoye en el desahogo de los pedidos de gran escala	
	La producción de demandas muy por debajo del promedio afecta los costos de producción	Establecer una cantidad mínima de producción para aceptar un pedido	
	La empresa ofrece sus servicios indistintamente del tamaño del cliente	Estudiar la conveniencia de contar con producciones por debajo del costo para mantener al cliente cautivo	
	La capacidad de producción es menor que la demanda actual	Aumentar la capacidad de producción mediante procedimientos más eficientes Contratación de más personal Contratación de personal más eficiente	
	La demanda rebasará la capacidad de producción dentro del horizonte de planeación	Capacitación del personal existente para mejorar su eficiencia Invertir en más equipamiento para la producción del servicio	
PRECIO	Los precios de los servicios son mayores que los de la competencia	Estudio sobre la conveniencia de disminuir los precios	
	Los márgenes de utilidad son holgados	Buscar esquemas de ahorro de insumos y producción	
	Los márgenes de utilidad son riesgosos	Remarcar claramente al cliente las ventajas que ofrece el servicio respecto a la competencia	
TIEMPO DE RESPUESTA	Los costos de producción del servicio son mayores que el precio de la competencia	Cambio urgente de servicios	
	El tiempo de respuesta es mayor que el de la competencia	Disminuir el tiempo de respuesta	
	Se han presentado retrasos en la entrega del servicio	Establecer procesos de producción del servicio más eficientes	
	Los retrasos se presentan con una frecuencia mayor del 10%	Establecer procesos de control de calidad del servicio	
	Los retrasos pueden ser evitados		

Tabla 4.20. Ficha 34. Estrategias Funcionales de Servicios Explícitos 1



► Servicio Explícito Vs Áreas Funcionales

FICHA 35. LOS SERVICIOS EXPLÍCITOS			
ÁREA FUNCIONAL	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
PRODUCCIÓN	Los costos de producción del servicio integral son elevados	Establecer procesos de producción del servicio más eficiente Incluir insumos de menor costo sin afectar la calidad	
	Es factible disminuir los costos de producción del servicio integral	Utilizar recursos humanos más eficientes Utilizar recursos humanos más baratos	
	No se cuenta con estándares de calidad de los servicios	Establecer procesos de control de calidad del servicio	
	La tecnología utilizada no es adecuada para la producción del servicio	Cambio de tecnología Estudio sobre las cantidades óptimas de producción con la tecnología utilizada	
	Alguna tecnología mejoraría el proceso de producción del servicio	Estudio sobre las cantidades óptimas de producción con otra tecnología	
	El servicio genera desechos contaminantes	Establecer procedimientos de producción que capten los desechos para su tratamiento	
	El manejo de desechos no se efectúa de acuerdo con el marco jurídico vigente	Cambio de procedimientos Cambio de tecnología	
	COMERCIALIZACIÓN	No se cuenta con programas de comercialización de los servicios	Establecer un programa de comercialización acorde con los recursos financieros y las expectativas de venta
No se cuenta con suficiente personal para las campañas de comercialización y venta		Destinar tiempos del personal actual para labores de comercialización y venta Contratar personal específico para comercialización y venta	
Se requiere personal especializado en mercadotecnia		Contratar personal específico para comercialización y venta	
Los programas de comercialización no son efectivos y eficientes		Establecer un programa de comercialización acorde con los recursos financieros y las expectativas de venta	
Es factible lograr alianzas con proveedores para lograr un servicio más atractivo		Crear vínculos o alianzas con proveedores para lograr un servicio más atractivo	
Se cuenta con suficiente personal para la producción del servicio		Contratación de más personal	
ADMINISTRACIÓN	Se requiere personal especializado	Contratación de personal especializado	
	No se cuenta con dicho personal		
	Se cuenta con procedimientos formales para la elaboración del servicio		
	No existen canales formales de comunicación	Establecer canales de comunicación formal entre las diferentes áreas de la empresa	
	Se han presentado problemas por falta de información		
	Es consuetudinario el extravío de información		
	Los tiempos de entrega del servicio integral consideran el tiempo de producción del mismo	Establecer tiempos y movimientos precisos en la producción de los bienes ofrecidos para no afectar los tiempos generales del servicio integral y no retrasar las entregas	
	Se han presentado duplicidad de funciones	Establecer un organigrama formal	
	Existe un organigrama definido		
	Existen conflictos continuos entre el personal	Definir las funciones de cada puesto y sus canales de comunicación	
Se han presentado problemas fiscales	Contar con un departamento de contabilidad eficiente y que genere la información financiera deseada para la toma de decisiones		
Existe información financiera y contable confiable	Revisión de salarios Revisión de grados de autoridad		
Se cuenta con un sistema eficiente de control de costos	Revisión de sanciones		
El índice de ausentismo es elevado	Revisión de salarios		
Los sueldos no son competitivos	Revisión de salarios		
DESARROLLO	La empresa no se ocupa de desarrollar nuevos servicios	Estudio sobre la vigencia de los servicios, su caducidad y la conveniencia de crear nuevos servicios	
	No se destina personal para el desarrollo de servicios nuevos	Destinar personal para el desarrollo de nuevos servicios	
	La empresa no busca nuevos procesos innovadores para el servicio	Establecer mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los servicios	
	La competencia genera servicios nuevos con frecuencia	Estudio sobre la vigencia de los servicios, su caducidad y la conveniencia de crear nuevos servicios Incorporación de nuevas tecnologías	
	La empresa no destaca por el uso de tecnología de punta	Estudio de factibilidad de incorporación de nuevas tecnologías	

Tabla 4.21. Ficha 35. Estrategias Funcionales de Servicios Explícitos 2



### ► Servicio Implícito Vs Dimensiones Competitivas

FICHA 36. SERVICIO IMPLÍCITO			
DIMENSIÓN COMPETITIVA	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
CALIDAD	No se ofrece un buen trato al atender a los clientes	Capacitación del personal en materia de trato al cliente	
	Los clientes no identifican a la empresa como una empresa de calidad	Difundir en todo el personal los valores individuales que la empresa desea destacar desde la misión	
	Los clientes no otorgan la confianza de tomar decisiones respecto a los servicios que se ofrecen	Difundir ante los clientes los procesos de control de la calidad con que se cuenta	
	El nombre de la empresa no cuenta con amplio reconocimiento	Contar con personal especializado que proponga a los clientes las mejores opciones para ellos, aún cuando la decisión no sea la más productiva para la empresa	
SOPORTE TÉCNICO	El trato post-venta al cliente es adecuado	Establecer campañas de promoción de marca	
		Capacitación del personal en materia de trato al cliente	
PRECIO	El nombre de la empresa no es suficientemente reconocido para contar con precios más elevados sin perder clientes	Estudio de mercado	
	El servicio de la empresa no es suficientemente bueno para aumentar el precio justificadamente sin	Mejoramiento de la calidad Estudio de mercado	

Tabla 4.22. Ficha 36. Estrategias Funcionales de Servicios Implícitos 1

### ► Servicio Implícito Vs Áreas Funcionales

FICHA 37. LOS SERVICIOS IMPLÍCITOS			
ÁREA FUNCIONAL	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
COMERCIALIZACIÓN	El cliente no percibe un grado de confort mayor que con la competencia	Introducir nuevos elementos de confort al servicio	
	Se ofrece una atmósfera agradable al cliente	Promocionar las ventajas en confort que ofrece el servicio	
	El cliente no percibe una sensación de bienestar	Promocionar los beneficios adicionales que el servicio ofrece al cliente	
	El cliente no es tratado con individualidad	Capacitar al personal en el trato al cliente, privilegiando el trato particular para cada uno	
	Las campañas publicitarias no son masivas	Estudio sobre la conveniencia de contar con campañas de promoción masivas, para acceder a un mercado más amplio	
	Una vez captado un cliente, no se cuenta con esquemas que lo mantengan como cliente cautivo	Creación de bases de datos de clientes y campañas informativas a los mismos, para mantener a los mismos en contacto intensivo con la empresa	
	La marca de la empresa no es ampliamente reconocida	Efectuar un proceso de comercialización de marca, de tal forma que se vaya reconociendo en el mercado	
	Se percibe lealtad de marca por parte de los clientes en el mercado	Existen marcas reconocidas en el mercado	Buscar las principales ventajas de la marca respecto a la competencia y difundirlas en el mercado

Tabla 4.23. Ficha 37. Estrategias Funcionales de Servicios Implícitos 2



## 4.4 LA PARTICIPACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

Hasta ahora, un pequeño grupo denominado EAPI ha efectuado el proceso de Auto-Intervención Organizacional, sin embargo, al contar con las posibles estrategias a nivel funcional y la necesidad de ponerlas en marcha, la participación de más involucrados es necesaria, de aquí la importancia de la participación de los Stakeholders.

De acuerdo con Claude Banville, los stakeholders son el personal directamente involucrado en las situaciones problemáticas de la empresa. Actúan como los expertos en la solución o el impedimento de la solución de los problemas y son la fuente de información de la empresa; es aquel que tiene la capacidad para influir o afectar en los problema, es decir son las personas que tienen un interés cuando la formulación y solución de un problema tienen un impacto en ellos; algo tienen que ganar o perder en el proceso. Se puede decir que una persona adquiere el status de stakeholder cuando tiene interés en un problema por cualquiera de las tres formas siguientes:

- ▶ Pueden afectar el curso de solución
- ▶ Están siendo afectadas por su formulación y solución
- ▶ Ambas cosas

En términos generales, se pueden considerar a las siguientes personas como stakeholders:

- ▶ Accionistas
- ▶ Empleados (inclusive directivos)
- ▶ Clientes
- ▶ Proveedores
- ▶ Grupos importantes interesados (p. eje. Comunidad inmediata)

De lo anterior ya se nota que durante toda la construcción de este Proceso de Auto-Intervención Organizacional ya han sido tomados en cuenta varios de los stakeholders, aún sin haberlos mencionado; así se consideró a los directivos, a los accionistas y a los clientes, sin embargo, es hasta esta etapa operacional, donde radica la importancia de los empleados y otros stakeholders como parte del sistema.



#### 4.4.1. Determinación de los Stakeholders

Escoger a los stakeholders no es una labor trivial, de hecho la correcta determinación de los mismos puede ser definitiva y crucial para la correcta aplicación de las estrategias, programas y proyectos.

► ¿Quién define a los stakeholders?

La determinación de los stakeholders será realizada por el Equipo de Administración del Problema Interno (EAPI). Éste genera un grupo de stakeholders inicial, sin embargo, es conveniente considerar esquemas de retroalimentación. Este sistema de retroalimentación consistirá en identificar nuevos stakeholders a partir del grupo de stakeholders escogido inicialmente, o bien, desechar algunos de los escogidos originalmente por no cumplir los requisitos de un stakeholder.

Evidentemente esto no implica deshacerse de aquellos stakeholders de los que se sospecha que no contribuirán o no resultarán beneficiados por el proceso de solución (de hecho estos últimos pueden ser los más importantes).

Lo anterior se propone porque los miembros de la empresa que conforman el EAPI, no suelen conocer el proceso de solución del problema, y por lo tanto, no están familiarizados con la elección de stakeholders. Aunque el grupo de stakeholders cambie a lo largo del proceso, deberá realizarse una evaluación de los mismos.

#### 4.4.2. Evaluación de los Stakeholders

Esta evaluación se requiere para conocer a priori el posible rol que jugarán los stakeholders en el proceso de intervención. Podemos agrupar la postura de los stakeholders en tres categorías:

- De soporte o de fuerza impulsora (+)
- De resistencia o de fuerza restrictiva (-)
- Indiferentes (+/-)



La clasificación de los stakeholders se realiza para valorar los supuestos de cómo responderán ante un proceso de intervención. Esta valoración se realiza en dos ámbitos: importancia y nivel de certeza.

La importancia se refiere al nivel de decisión, el conocimiento de la empresa, la objetividad de opinión que tiene cada stakeholder, es decir, el nivel de impacto que establecerá el stakeholder en el desarrollo e implantación de la estrategia de intervención. El grado de certeza se refiere a la seguridad que tiene el EAPI de cómo actuará cada stakeholder ante este proceso de intervención

Cada supuesto es valorado en una escala de 0 a 10 tanto para la importancia como para la certeza. En el caso de la importancia, el valor diez (10) significa que tiene el impacto más significativo en la estrategia y en el resultado; cero (0) es aquel que tiene un impacto poco significativo en la estrategia. En el caso de la certeza, el diez (10) corresponde a aquél stakeholder cuya postura supuesta tiene mucha probabilidad de ser verdadera y existe evidencia sustancial para soportar su validez; cero (0) corresponde a un supuesto muy incierto, es aquél de quien se tiene poca evidencia de soporte, es cuestionable y es probable que la postura con que se calificó sea inválida.

La clasificación queda plasmada en la Tabla 4.23

<b>FICHA 38. CALIFICACIÓN DE STAKEHOLDERS</b>				
<b>STAKEHOLDER</b>		<b>POSTURA (+, -, +/-)</b>	<b>IMPORTANCIA (1 - 10)</b>	<b>CERTEZA (1 - 10)</b>
<b>NOMBRE</b>	<b>FUNCIÓN</b>			
STAKEHOLDER 1	-			
STAKEHOLDER 2	-			
STAKEHOLDER 3	-			
STAKEHOLDER 4	-			
STAKEHOLDER 5	-			
STAKEHOLDER 6	-			
...	-			
STAKEHOLDER n	-			

*Tabla 4.24. Ficha 38. Calificación de Stakeholders*

En la tabla 4.23, el EAPI colocará en la segunda columna (función) si el stakeholder es directivo, cliente, personal operativo, etc.



Con base en los valores emitidos por el equipo administrador se construye la siguiente gráfica:

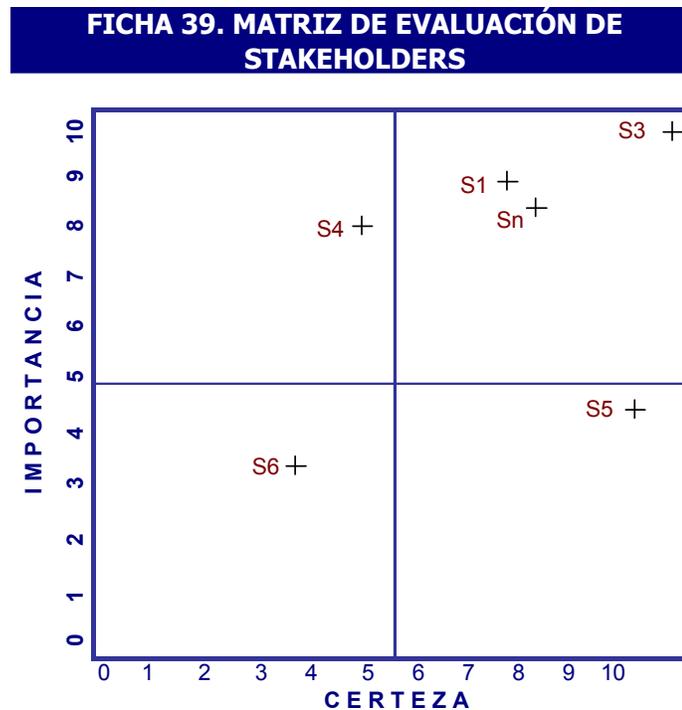


Figura 4.1. Ficha 39. Matriz de Evaluación de los Stakeholders

La evaluación de los stakeholders servirá más tarde para ponderar las opiniones de los mismos respecto a las estrategias de la empresa.

## 4.5 JERARQUIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

De las Fichas 28 a 37 se obtuvieron las estrategias posibles para mejorar los diversos aspectos del servicio y la empresa. El siguiente paso consiste en ponderar dichas estrategias de acuerdo con dos rubros:

- ▶ IMPORTANCIA
- ▶ URGENCIA

Para ello, se entrega la lista de estrategias a todos los miembros del EAPI y a los stakeholders seleccionados para que, según su criterio, califiquen con una escala del 1 al 10 los rubros de importancia y urgencia para cada estrategia.



La Ficha 40 es una tabla para que cada stakeholder califique las estrategias.

<b>FICHA 40. EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE ESTRATEGIAS</b>			
<b>NOMBRE DEL EVALUADOR:</b>		<b>FOLIO:</b>	
<b>ESTRATEGIA</b>		<b>IMPORTANCIA (1 AL 10)</b>	<b>URGENCIA (1 AL 10)</b>
1	-		
2	-		
3	-		
4	-		
5	-		
6	-		
7	-		
8	-		
9	-		
10	-		
...	-		
m	-		

Tabla 4.25. Ficha 40. Evaluación Individual de Estrategias

La Ficha 40 se construye con las estrategias a Nivel Gran Visión y a Nivel Estratégico-Operativo que apliquen a la empresa, de acuerdo con las Fichas 28 a 37. Existirán tantas Fichas 40 como stakeholders participen.

Se recopilan las evaluaciones de estrategias de todos los stakeholders para obtener un resultado general. Es conveniente realizar un promedio pesado de las calificaciones ponderando la relevancia que cada stakeholder aporta al sistema, de acuerdo con la calificación de importancia que cada uno obtuvo en la Ficha 38.

<b>FICHA 41. EVALUACIÓN FINAL DE ESTRATEGIAS</b>												
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>ST 1</b>		<b>ST 2</b>		<b>ST 3</b>		<b>...</b>		<b>ST n</b>		<b>EVALUACION FINAL</b>	
	<b>CAL IMP. =</b>		<b>CAL IMP. =</b>		<b>CAL IMP. =</b>		<b>CAL IMP. =</b>		<b>CAL IMP. =</b>		<b>IMP.</b>	<b>URG.</b>
	<b>IMP.</b>	<b>URG.</b>										
1	-											
2	-											
3	-											
4	-											
5	-											
6	-											
7	-											
8	-											
9	-											
10	-											
...	-											
m	-											

Tabla 4.26. Ficha 41. Evaluación Final de Estrategias



Con el resultado de la evaluación final de estrategias, se construye una matriz de jerarquización de estrategias:

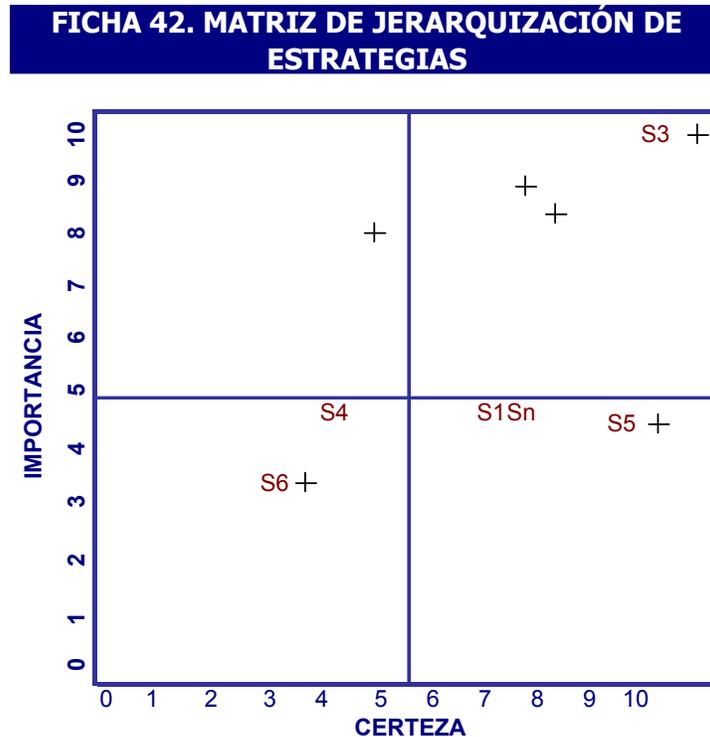


Figura 4.2. Ficha 42. Matriz de Jerarquización de Estrategias

Finalmente, se implantarán primero aquellas estrategias que resultaron con mayor importancia y mayor urgencia.

## 4.6 EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS

El siguiente paso es la evaluación de las estrategias de mayor importancia y urgencia. Esta evaluación debe contemplar que cada estrategia no lesione los objetivos financieros planteados en el Capítulo 3, en lo referente a indicadores de productividad, liquidez y apalancamiento.

En una primera etapa, se propone efectuar la evaluación financiera de las primeras cinco (5) estrategias.



#### 4.6.1. Egresos

Para cada estrategia, a nivel anteproyecto, se deben estimar las erogaciones presentes y futuras. Cualquier estrategia contempla al menos los siguientes egresos:

- a) Inversión total
- b) Costos de producción
  - Materia prima
  - Mano de obra
  - Consumibles
  - Control de calidad
  - Mantenimiento
  - Depreciación y amortización
  - Otros costos de producción
- c) Costos de administración
- d) Costos de venta (mercadotecnia)
- e) Costos financieros

La Ficha 42 es un comparativo de egresos entre las diferentes estrategias:

<b>FICHA 43. COMPARATIVO DE EGRESOS</b>					
<b>EGRESOS</b>	<b>EST 1</b>	<b>EST 2</b>	<b>EST 3</b>	<b>EST 4</b>	<b>EST 5</b>
INVERSIÓN TOTAL	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTO DE PRODUCCIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Materia Prima	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mano de Obra	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Consumibles	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Control de Calidad	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Mantenimiento	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Depreciación y Amortización	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
Otros Costos de Producción	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS DE ADMINISTRACIÓN	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS DE VENTA (MERCADOTÉCNIA)	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
COSTOS FINANCIEROS	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -	\$ -
<b>TOTAL DE EGRESOS</b>	<b>Σ</b>	<b>Σ</b>	<b>Σ</b>	<b>Σ</b>	<b>Σ</b>

*Tabla 4.27. Ficha 43. Comparativo de Egresos*



#### 4.6.2. Beneficios

A diferencia de la evaluación financiera de proyectos, en donde los beneficios se cuantifican en términos de ventas, la evaluación de las estrategias considera el apoyo al cumplimiento de las expectativas de la empresa.

Muchas de las estrategias sugeridas en apartados anteriores no representan un beneficio financiero directo, sin embargo, todas ellas generan beneficios financieros indirectos a corto, mediano o largo plazo.

La estructura del Proceso de Auto-Intervención Organizacional forzó a que las estrategias sugeridas fueran congruentes con la misión, la visión y los objetivos, de tal forma que tampoco es necesario evaluar su relación con estos elementos de carácter estratégico.

#### 4.6.3. Revisión de Costos Vs. Objetivos Financieros

Finalmente, el costo de cada estrategia implica un movimiento en los indicadores financieros, lo que puede redundar en el incumplimiento de los Objetivos Financieros planteados en el Capítulo 3.

Todas las estrategias generarán beneficios financieros indirectos, normalmente en el mediano plazo, por lo que el movimiento negativo de los indicadores en el corto plazo no necesariamente implica la falta de viabilidad de la estrategia sugerida.

Deberá evaluarse el origen de los recursos necesarios para la puesta en marcha de cada estrategia, planteando una programación del capital de trabajo que se asigne. Recuérdese que algunas de las estrategias pueden representar la supervivencia de la propia empresa, por lo que debe hacerse un esfuerzo importante por llevarlas a buen término. Con el paso del tiempo, debe monitorearse los beneficios aportados por cada estrategia, así como el movimiento de los indicadores financieros de desempeño.



## V. ESTRUCTURACIÓN SISTÉMICA DE LA ADMINISTRACIÓN DE LA EMPRESA.

La empresa de Servicios Profesionales, como cualquier organización, puede ser concebida como un sistema, tal como se ha expuesto desde el Capítulo 1. Por ello, el Proceso de Auto-Intervención Organizacional ha buscado integrar los diferentes elementos de dicho sistema en un esquema de planeación estratégica.

En este sentido, las estrategias se deben implantar también con una interacción de los diferentes elementos de dicho sistema. La administración, por ende, debe contar con una estructura sistémica que apoye dicha implantación y mantenga una operación estructurada de la empresa.

La conformación de estructuras sistémicas se facilita con la creación de mapas conceptuales, razón por la cual se dedica, en este trabajo, un espacio a la comprensión de los mismos.

### 5.1. MAPAS CONCEPTUALES

Los mapas conceptuales son una herramienta mental para visualizar la realidad o los ideales de forma estructurada y gráfica, simplificando el proceso de entendimiento de lo representado.

A lo largo de los últimos años, diversos autores han desarrollado el concepto de mapas conceptuales desde distintos enfoques.

Para este trabajo fueron tomadas en cuenta cuatro vertientes:

AUTOR	ORIGEN
PETER CHECKLAND	REPRESENTAR SISTEMAS DE ACTIVIDAD HUMANA (FIN ORGANIZACIONAL)
TONY BUZAN	FINES EDUCATIVOS
NOVACK Y GOWIN	FINES EDUCATIVOS
ANTONIO ONTORIA	FINES EDUCATIVOS

*Tabla 5.1. Diferentes autores y vertientes de los Mapas Conceptuales*



Cada uno de los trabajos desarrollados por estos autores, presenta definiciones distintas, diversas propuestas de construcción y elementos de apoyo diferentes. Por esta razón en este inciso se analizan las discrepancias y semejanzas de estas corrientes.

### 5.1.1. Definiciones de Mapa Conceptual

- ▶ Peter Checkland.- Descripción sistemática de un sistema de actividad humana, construido sobre la base de la definición raíz del sistema, generalmente bajo la forma de un grupo estructurado de verbos en el modo imperativo.
- ▶ Buzan, Tony.- Técnica que permite entrar a los dominios de nuestra mente en forma creativa, tomando en cuenta la manera como el cerebro recolecta, procesa y almacena información. Su estructura registra una imagen visual que facilita extraer información, anotarla y memorizar detalles con facilidad. Se compone de tres elementos: concepto, palabras de enlace y proposición.
- ▶ Novack y Gowin.- El recurso esquemático que representa un conjunto de significados conceptuales incluidos en una estructura (jerárquica) de proposiciones.
- ▶ Antonio Notoria.- Es un gráfico de conceptos unidos mediante valores de verdad. Está compuesto por conceptos, proposiciones y palabras de enlace. El mapa organiza dichos elementos gráficamente y formando cadenas semánticas.

### 5.1.2. Elementos de construcción

AUTOR	ELEMENTOS	ENLACE
PETER CHECKLAND	VERBOS	DEPENDENCIAS LÓGICAS O FLUJOS DE INFORMACIÓN
TONY BUZAN	CONCEPTOS	VERBOS, PREPOSICIONES, CONJUNCIÓNES, ADVERBIOS Y CUALQUIER PALABRA QUE NO SEA CONCEPTO.
NOVACK Y GOWIN	CONCEPTOS PRINCIPALES, SECUNDARIOS, ESPECÍFICOS Y EJEMPLOS	PALABRAS DE ENLACE
ANTONIO ONTORIA	CONCEPTOS	PALABRAS DE ENLACE

*Tabla 5.2. Elementos y Enlaces de los Mapas Conceptuales*



### 5.1.3. Elementos de apoyo

AUTOR	ELEMENTOS DE APOYO
PETER CHECKLAND	DEFINICIÓN RAIZ
TONY BUZAN	IDEAS ORDENADORAS BÁSICAS
NOVACK Y GOWIN	PALABRAS Y FRASES CLAVE
ANTONIO ONTORIA	-

*Tabla 5.3. Elementos de Apoyo para la Construcción de Mapas Conceptuales*

### 5.1.4. Secuencia de Elaboración de Mapas Conceptuales

No	PASOS	AUTORES			
		PETER CHECKLAND	TONY BUZAN	NOVACK Y GOWIN	ANTONIO ONTORIA
1	Seleccionar la información (Ontoria)				x
2	Definir qué es un concepto y qué es una proposición (Nov & Gow). Elaboración de la Definición Raíz (Checkland)	x		x	
3	Subrayar conceptos clave o palabras clave (Ontoria)				x
4	Lista, a manera de inventario, de las palabras clave (Ontoria). Se elabora la lista de actividades o verbos (Checkland).	x			x
5	Seleccionar niveles de inclusividad de las palabras clave (Ontoria)				x
6	Seleccionar el tema o tópico central y colocarlo en el nodo superior del mapa (Ontoria). El asunto o motivo de atención, se cristaliza en una imagen central (Buzan)		x		x
7	Escribir los conceptos y proposiciones en nodos supraordinados, coordinados o subordinados e ir organizando jerárquicamente (Ontoria). Los principales temas de asunto irradian d la imagen central en forma ramificada (Buzan). Representación de la relación		x	x	x
8	Escribir las palabras de enlace y representarlas a través de líneas (Ontoria). Las ramas comprenden una imagen o una palabra clave impresa sobre una línea asociada. Los puntos de menor importancia también están representados como ramas adheridas a las ram	x	x	x	x
9	Revisar el mapa e identificar relaciones faltantes (Ontoria). Elaborar los mapas siguiendo un ordenamiento lógico que permita lograr la mayor posibilidad de interrelación. El mapa debe permitir subir y bajar, e sto es, explorar las relaciones entre todos l	x		x	x
10	Las ramas forman una estructural nodal conectada (Buzan)		x		
11	Se compara el resultado de la construcción del modelo con la definición raíz y se depura hasta que ambas partes representen la percepción mental deseada, misma que se compara con la situación expresada del problema en el mundo real (Checkland).	x			
12	Escribir el título del mapa y una breve explicación del mismo (Ontoria). La función o utilidad del mapa conceptual como instrumento de evaluación, ya sea como actividad de inicio o de diagnóstico (Nov & Gow).				x

*Tabla 5.4. Secuencia para la Construcción de Mapas Conceptuales*



## 5.2. ESTRUCTURAS PREDISEÑADAS

Ya fue analizada la teoría de la elaboración de los mapas conceptuales, sin embargo no se pretende con esto que el Directivo se distraiga de su quehacer para iniciar los procesos de construcción de los mapas que necesita. Por supuesto, la teoría le servirá para juzgar y mejorar las ideas y propuestas que se presentan a continuación.

Ya sea por tradición o por propuesta de algún autor, hay disponible una serie de mapas conceptuales genéricos que están previamente semi-construidos o planteados. Algunos de ellos son tan ampliamente utilizados que ni siquiera son tratados como mapas conceptuales, como es el caso de los organigramas y los diagramas de caja negra. En este trabajo se solicita al EAPI y los stakeholders que elaboren algunos de ellos bajo una serie de premisas y ayudas que se justifican en el siguiente inciso.

Cada uno de los mapas conceptuales prediseñados parten de una perspectiva diferente que ayudará al EAPI a analizar la totalidad de la empresa.

Los mapas conceptuales prediseñados son:

a) Aquellos cuya función es identificar y ordenar elementos:

- ▶ Organigramas de la empresa (operación interna)
- ▶ Modelo de caja negra (operación interna)

b) Aquellos cuya función es identificar y ordenar relaciones:

- ▶ Modelo de interrelaciones externo (servicio al cliente)
- ▶ Modelo de interrelaciones interno (operación interna )

El diseño de la estructura organizacional es construir el sistema formal de las actividades de la empresa y las relaciones que determinan cómo los empleados utilizan los recursos para lograr los objetivos de la empresa.



### 5.3. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA

La construcción del sistema implica primeramente la elección del punto de vista desde el que se estudiará el sistema. En este inciso se analizarán las actividades o elementos de la empresa.

A continuación se desarrollan los mapas conceptuales prediseñados cuya función es identificar las actividades, elementos o áreas de la empresa, apoyados de herramientas para construirlos.

#### 5.3.1. Organigrama de la empresa

La forma más común de conceptualizar el sistema de una organización es mediante un diagrama de organización departamental u organigrama. Algunas empresas ya tienen definida su organización departamental, pero existe un gran número de empresas de consultoría que no cuenta con una organización rigurosa, argumentando que el hecho de crear un organigrama vuelve rígida la operación de la empresa. Conviene, en cualquier caso, elaborar el organigrama dejando muy claro que la operatividad puede ser flexible aún con la existencia del mismo.

La principal conveniencia es que el personal conoce cuáles son sus funciones básicas y responsabilidades generales y los clientes conocen a quién dirigirse para cualquier asunto. Por otro lado, la existencia de un organigrama plasma en papel la existencia de las diferentes áreas que requiere la empresa, algunas de las cuales podrían parecer virtuales sin el mismo.

Existen diversos patrones para la elaboración de un organigrama, todos desarrollados a partir de la lógica y la práctica. Ninguno es mejor que otro; cada uno cuenta con ventajas y desventajas y el objetivo es adecuar el organigrama lo mejor posible a las condiciones y necesidades de la empresa. A continuación se describen algunos modelos de organización departamental:

1. Por tiempo. Agrupar actividades con base en el tiempo. El uso de turnos de trabajo como forma de agrupación.



2. Por funciones de la empresa (funcional). La división del trabajo determina la forma de agrupación. Generalmente se utilizan: producción, ingeniería, mercadotecnia y administración.
3. Por territorio o geográfica. Basada en la ubicación de las oficinas de la empresa, o bien su área de acción. Es muy utilizada por empresas cuyas actividades estén dispersas geográficamente.
4. Por clientes. Los clientes son la clave de la forma en que las actividades se agrupan.
5. Por proceso o por equipo. Se agrupa empleados y maquinaria con el objetivo de ejecutar operaciones particulares.
6. Por producto. Es el agrupamiento de actividades con base en las líneas de producción.
7. Organización Matricial. La esencia de este tipo de organización es la combinación entre la departamentalización funcional y por producto en la misma estructura. Se construye una matriz donde se colocan las gerencias funcionales por un lado y las gerencias por producto en la otra dirección. De esta manera, un gerente se encarga de la totalidad de un producto, interactuando, en cada etapa, con cada gerente funcional por el que pase su producto, desde la concepción hasta la venta final.
8. Unidad estratégica de negocio (SBU). Son negocios establecidos como unidades dentro de la compañía para asegurarse de que cierto producto o línea de producción se maneje como si fuera un negocio independiente. Para ser una SBU, una unidad de negocio deberá contar con sus grupos definidos de competidores, sus propios planes integradores, administrar sus recursos, etc.

La departamentalización no es un fin en sí mismo, sino un método de estructurar actividades para facilitar el logro de los objetivos, a la vez que permite visualizar las distintas áreas que tiene la empresa. El proceso de selección implica una consideración de las ventajas relativas de cada tipo en los niveles de la estructura organizacional.



Cabe mencionar que es factible la combinación de tipos de departamentalización, ya que el objetivo de la departamentalización no es construir una estructura rígida, equilibrada en términos de niveles y caracterizada por consistencia y bases idénticas; el propósito es agrupar actividades de la manera en que contribuyan mejor al logro de los objetivos de la empresa.

Para la elección de una estructura organizacional, el EAPI deberá observar la situación a la que se enfrenta: los trabajos a realizar y la forma como deberían hacerse, los empleados afectados, su competencia y su personalidad, la tecnología utilizada en el departamento, los usuarios servidos y otros factores ambientales internos y externos de la situación.

La Tabla 5.5 muestra las ventajas y desventajas de los patrones de estructuración organizacional:

ORGANIGRAMAS. VENTAJAS Y DESVENTAJAS		
TIPO DE ORGANIGRAMA	VENTAJAS	DESVENTAJAS
POR TIEMPO	Prestarse servicios más allá del horario cotidiano	Puede carecerse de supervisión durante algún turno
	Hace posibles procesos que no pueden interrumpirse (ciclo continuo)	Factor fatiga (cambio de horario de una persona)
	El uso de equipo costoso por más de 8 horas	El cambio de turno puede causar problemas en la coordinación y comunicación
	Oferta de horarios adecuados para personas con dificultad de horario	El pago de tarifas por hora extra puede acrecentar el costo del producto o servicio
FUNCIONAL	Reflejo lógico de las funciones	Resta importancia a los objetivos globales de la compañía
	Mantiene el poder y prestigio de las funciones principales	Especializa demasiado y hace más estrechos los puntos de vista del personal clave
	Sigue el principio de la especialización ocupacional	Reduce la coordinación entre las funciones
	Simplifica la capacitación	La responsabilidad de las utilidades sólo está en la alta dirección
GEOGRÁFICA	Proporciona medios de control rígido en la alta dirección	Adaptación lenta a los cambios de ambiente
	Sitúa la responsabilidad a un nivel más bajo	Requiere más personas con habilidades generales de gerente
	Hace hincapié en los mercados y problemas locales	Tiende a hacer difícil el mantenimiento de los servicios centrales económicos y puede requerir servicios tales como personal o compras a nivel regional
	Mejora la coordinación en una región	Agrava los problemas de control de la alta dirección
	Aprovecha las economías de las operaciones locales	
CLIENTES	Mejor comunicación personal con los intereses locales	
	Proporciona un terreno de capacitación mensurable para los futuros gerentes generales	
	Alienta la concentración en las necesidades del consumidor	Puede ser difícil coordinar operaciones entre demandas antagónicas del consumo
EQUIPO	Les da a los consumidores la sensación de que cuentan con un proveedor comprensivo	Requiere gerentes y staff expertos en los problemas del consumidor
	Adquiere destreza en el área de la clientela	Puede ser que los grupos de consumidores no siempre estén claramente definidos
	Logra ventajas económicas	Es difícil la coordinación entre departamentos
	Usa tecnología especializada	La responsabilidad de las utilidades está en la alta dirección
PRODUCTO	Utiliza habilidades especiales	Es inadecuada para el desarrollo de los gerentes generales
	Simplifica la capacitación	
	Sitúa la atención y el esfuerzo en la línea de producción	Requiere más personas con habilidades generales de gerente
	Facilita el uso de capital, instalaciones, habilidades y conocimientos especializados	Tiende a hacer difícil el mantenimiento de los servicios centrales económicos
	Permite el crecimiento y la diversidad de productos y servicios	Presenta cada vez más problemas de control de la alta gerencia
MATRICIAL	Mejora la coordinación de las actividades funcionales	
	Coloca la responsabilidad de las utilidades en el nivel de división	
	Proporciona un terreno de capacitación mensurable para los futuros gerentes generales	
	Está orientada a los resultados finales	Existe conflicto en la autoridad de la organización
MTRICIAL	Se mantiene la identificación profesional	Existe posibilidad de la falta de unidad de mando
	Identifica con precisión la responsabilidad de las utilidades del producto	Requiere un gerente eficaz en relaciones humanas

Tabla 5.5. Organigramas. Ventajas y desventajas



Con miras a establecer un mecanismo sencillo que permita al directivo establecer la mejor conveniencia de utilizar alguno de los tipos de organigrama, se elaboró un listado de cuestionamientos con los que, de acuerdo con las ventajas y desventajas presentadas en la Tabla 5.5., puede ser evaluado cada uno de los tipos de organigrama.

De esta forma, además de conocer de mejor manera el estado actual de la empresa, es factible identificar cuál es el organigrama más adecuado para una empresa, dadas sus condiciones particulares.

El listado de cuestionamientos se presenta en la Ficha 44:

<b>FICHA 44. CUESTIONAMIENTOS PARA EVALUACIÓN DE ORGANIGRAMAS</b>	
<b>CUESTIONAMIENTOS</b>	<b>SÍ / NO</b>
1 USO DE VARIOS TURNOS	
2 PROCESOS CON CICLO CONTINUO	
3 EQUIPO COSTOSO	
4 LA DEMANDA ES MUY SUPERIOR A LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN POR TURNO	
5 OFERTA DE HORARIOS PARA ESTUDIANTES O PERSONAS CON DOS TRABAJOS	
6 FACTIBILIDAD PARA TENER SUFICIENTE SUPERVISIÓN EN TODOS LOS TURNOS	
7 SE CUENTA CON SUFICIENTE PERSONAL DE CONFIANZA O RESPONSABLE	
8 TODOS LOS HORARIOS IMPLICAN SUELDOS IGUALES	
9 EXISTEN HORARIOS MAYORES A 8 HRS.	
10 PROCESOS MUY DEFINIDOS	
11 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA	
12 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CLIENTES	
13 IMPORTANCIA EN LA PREPARACIÓN DE NUEVOS GERENTES DE ALTO NIVEL	
14 DIFERENCIAS MARCADAS EN LOS MERCADOS LOCALES	
15 EMPRESA CON GRAN TAMAÑO	
16 DIFERENCIAS MARCADAS ENTRE CLIENTES	
17 ÉNFASIS EN EL EL TRATO A CLIENTES	
18 SERVICIOS QUE INVOLUCREN FUERTEMENTE AL CLIENTE	
19 ALGUNOS SERVICIOS SE BASAN EN LA UTILIZACIÓN DE EQUIPO	
20 LOS PRODUCTOS O SERVICIOS SON ESTANDARIZABLES	
21 POCO PERSONAL	
22 PERSONAL ESPECIALIZADO	
23 LOS SERVICIOS SE REALIZAN EN LÍNEAS DE PRODUCCIÓN CLARAMENTE DEFINIDAS	
24 IMPORTANCIA DE LA INTERDISCIPLINA	
25 IMPORTANCIA EN EL FLUJO DE INFORMACIÓN	
26 POCO PERSONAL CON HABILIDADES GERENCIALES	
27 SERVICIOS MUY DIFERENTES ENTRE SÍ	
28 POCO PERSONAL CON HABILIDADES EN MERCADOTECNIA Y TRATO AL CLIENTE	
29 NO HAY GRUPOS DE CONSUMIDORES CLARAMENTE DEFINIDOS	
30 PREFERENCIA POR LA CENTRALIZACIÓN	
31 ALTO CRECIMIENTO EN ESTRUCTURA	
32 BAJA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES	
33 AMBIENTE DE ALTA COMPETENCIA	
34 AMBIENTE RELAJADO Y DE CONFIANZA	
35 LOS PERFILES DEL PERSONAL SON CLARAMENTE FUNCIONALES (ADM, PROD, INV Y/O MERC)	
36 EXISTE PERSONAL CAPACITADO EN RELACIONES HUMANAS	

*Tabla 5.6. Ficha 44. Cuestionamientos para Evaluación de Organigramas*



Este listado es presentado a los directivos de empresas para su llenado correspondiente. Para poder obtener resultados del cuestionario se requiere conocer la aportación o importancia de cada cuestionamiento para cada tipo de organigrama, de acuerdo con la Tabla 5.7.

CUESTIONAMIENTO	POR TIEMPO	FUNCIONAL	GEOGRÁFICA	CLIENTES	EQUIPO	PRODUCTO	MATRICIAL	SBU
1 USO DE VARIOS TURNOS	X	Y			X	X		
2 PROCESOS CON CICLO CONTINUO	X	Y			X	X		
3 EQUIPO COSTOSO	X	Y			X			Y
4 LA DEMANDA ES MUY SUPERIOR A LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN POR TURNO	X	Y			X	X		
5 OFERTA DE HORARIOS PARA ESTUDIANTES O PERSONAS CON DOS TRABAJOS	X							
6 FACTIBILIDAD PARA TENER SUFICIENTE SUPERVISIÓN EN TODOS LOS TURNOS	X	X						
7 SE CUENTA CON SUFICIENTE PERSONAL DE CONFIANZA O RESPONSABLE	X	X	X	X				X
8 TODOS LOS HORARIOS IMPLICAN SUELDOS IGUALES	X							
9 EXISTEN HORARIOS MAYORES A 8 HRS.	Y							
10 PROCESOS MUY DEFINIDOS	X	X	X		X	X	Y	X
11 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA		Y	X		Y	Y	Y	X
12 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CLIENTES			X	X				Y
13 IMPORTANCIA EN LA PREPARACIÓN DE NUEVOS GERENTES DE ALTO NIVEL	X	Y	X		Y	Y		X
14 DIFERENCIAS MARCADAS EN LOS MERCADOS LOCALES		Y	X	X	Y	Y		Y
15 EMPRESA CON GRAN TAMAÑO		X	X	X				X
16 DIFERENCIAS MARCADAS ENTRE CLIENTES			Y	X	Y	Y		
17 ÉNFASIS EN EL EL TRATO A CLIENTES	Y		X	X	Y	Y	X	Y
18 SERVICIOS QUE INVOLUCREN FUERTEMENTE AL CLIENTE EN EL PROCESO	Y	Y		X	Y	Y		Y
19 LA MAYORÍA DE LOS SERVICIOS SE BASAN EN LA UTILIZACIÓN DE EQUIPO			Y	X				X
20 LOS PRODUCTOS O SERVICIOS SON ESTANDARIZABLES		X	X	Y		X	Y	X
21 POCO PERSONAL	Y	Y	Y	Y		Y	X	Y
22 PERSONAL ESPECIALIZADO							X	X
23 LOS SERVICIOS SE REALIZAN EN LÍNEAS DE PRODUCCIÓN CLARAMENTE DEFINIDAS			Y	Y		X	Y	Y
24 IMPORTANCIA DE LA INTERDISCIPLINA	Y	Y		Y	Y	Y	X	Y
25 IMPORTANCIA EN EL FLUJO DE INFORMACIÓN	Y		Y	Y	Y	Y	X	Y
26 POCO PERSONAL CON HABILIDADES GERENCIALES	Y	Y	Y	Y	X		Y	Y
27 SERVICIOS MUY DIFERENTES ENTRE SÍ	Y				Y		X	X
28 POCO PERSONAL CON HABILIDADES EN MERCADOTECNIA Y TRATO AL CLIENTE	Y		Y	Y	X	X	X	Y
29 NO HAY GRUPOS DE CONSUMIDORES CLARAMENTE DEFINIDOS				Y		X		
30 PREFERENCIA POR LA CENTRALIZACIÓN		X	Y	Y	X		Y	Y
31 ALTO CRECIMIENTO EN ESTRUCTURA		X	X	X	X	X	Y	X
32 BAJA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES	Y	X	Y	Y	Y	Y	Y	Y
33 AMBIENTE DE ALTA COMPETENCIA		X		X		X	Y	X
34 AMBIENTE RELAJADO Y DE CONFIANZA							X	X
35 LOS PERFILES DEL PERSONAL SON CLARAMENTE FUNCIONALES (ADM, PROD, INV Y/O MERC)		X	Y				X	
36 EXISTE PERSONAL CAPACITADO EN RELACIONES HUMANAS							X	X

X	10	10	10	10	10	10	10	13
Y	10	10	10	10	10	10	10	13
BLANCO	16	16	16	16	16	16	16	10
TOTAL	36	36	36	36	36	36	36	36

Tabla 5.7. Tabla de Conveniencias por Organigrama

Cada cuestionamiento representa una ventaja o desventaja para cada tipo de organigrama. Se marca con "X" si existe una conveniencia, con "Y" si es inconveniencia y en blanco si no afecta ni positiva ni negativamente.



Los cuestionamientos fueron estructurados de tal manera que existiera un balance entre el número de conveniencias e inconveniencias para cada tipo de organigrama, pero también un balance entre ellos, de tal manera que no exista a priori ningún tipo de preferencia hacia algún tipo de organigrama. Cabe mencionar que esto no ocurre con los SBU, ya que éste no es en sí un tipo de organigrama, sino una estructura de organigramas.

Lo precalificación anterior, puede traducirse en una calificación numérica, haciendo equivalentes X = 2, Y = 0, y blanco = 1. Estos números únicamente son válidos si la respuesta al cuestionamiento es "SÍ" en la Ficha 43.

CUESTIONAMIENTO	POR TIEMPO	FUNCIONAL	GEOGRÁFICA	CLIENTES	EQUIPO	PRODUCTO	MATRICIAL	SBU
1 USO DE VARIOS TURNOS	2	0	1	1	2	2	1	1
2 PROCESOS CON CICLO CONTINUO	2	0	1	1	2	2	1	1
3 EQUIPO COSTOSO	2	1	1	1	2	1	1	0
4 LA DEMANDA ES MUY SUPERIOR A LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN POR TURNO	2	0	1	1	2	2	1	1
5 OFERTA DE HORARIOS PARA ESTUDIANTES O PERSONAS CON DOS TRABAJOS	2	1	1	1	1	1	1	1
6 FACTIBILIDAD PARA TENER SUFICIENTE SUPERVISIÓN EN TODOS LOS TURNOS	2	2	1	1	1	1	1	1
7 SE CUENTA CON SUFICIENTE PERSONAL DE CONFIANZA O RESPONSABLE	2	2	2	2	1	1	1	2
8 TODOS LOS HORARIOS IMPLICAN SUELDOS IGUALES	2	1	1	1	1	1	1	1
9 EXISTEN HORARIOS MAYORES A 8 HRS.	0	1	1	1	1	1	1	1
10 PROCESOS MUY DEFINIDOS	2	2	2	1	2	2	0	2
11 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA	1	0	2	1	0	0	0	2
12 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CLIENTES	1	1	2	2	1	1	1	0
13 IMPORTANCIA EN LA PREPARACIÓN DE NUEVOS GERENTES DE ALTO NIVEL	2	0	2	1	0	0	1	2
14 DIFERENCIAS MARCADAS EN LOS MERCADOS LOCALES	1	0	2	2	0	0	1	0
15 EMPRESA CON GRAN TAMAÑO	1	2	2	2	1	1	1	2
16 DIFERENCIAS MARCADAS ENTRE CLIENTES	1	1	0	2	0	0	1	1
17 ÉNFASIS EN EL EL TRATO A CLIENTES	0	1	2	2	0	0	2	0
18 SERVICIOS QUE INVOLUCREN FUERTEMENTE AL CLIENTE	0	0	1	2	0	0	1	0
19 ALGUNOS SERVICIOS SE BASAN EN LA UTILIZACIÓN DE EQUIPO	1	1	0	1	2	1	0	2
20 LOS PRODUCTOS O SERVICIOS SON ESTANDARIZABLES	1	2	2	0	1	2	0	2
21 POCO PERSONAL	0	0	0	0	1	0	2	0
22 PERSONAL ESPECIALIZADO	1	1	1	2	1	1	2	2
23 LOS SERVICIOS SE REALIZAN EN LÍNEAS DE PRODUCCIÓN CLARAMENTE DEFINIDAS	1	1	0	0	1	2	0	0
24 IMPORTANCIA DE LA INTERDISCIPLINA	0	0	1	0	0	0	2	0
25 IMPORTANCIA EN EL FLUJO DE INFORMACIÓN	0	1	0	0	0	0	2	0
26 POCO PERSONAL CON HABILIDADES GERENCIALES	0	0	0	0	2	1	0	0
27 SERVICIOS MUY DIFERENTES ENTRE SÍ	0	1	1	1	0	1	2	2
28 POCO PERSONAL CON HABILIDADES EN MERCADOTECNIA Y TRATO AL CLIENTE	0	1	0	0	2	2	2	0
29 NO HAY GRUPOS DE CONSUMIDORES CLARAMENTE DEFINIDOS	1	1	1	0	1	2	1	1
30 PREFERENCIA POR LA CENTRALIZACIÓN	1	2	0	0	2	1	0	0
31 ALTO CRECIMIENTO EN ESTRUCTURA	1	2	2	2	2	2	0	2
32 BAJA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES	0	2	0	0	0	0	0	0
33 AMBIENTE DE ALTA COMPETENCIA	1	2	1	2	1	2	0	2
34 AMBIENTE RELAJADO Y DE CONFIANZA	1	1	1	1	1	1	2	2
35 LOS PERFILES DEL PERSONAL SON CLARAMENTE FUNCIONALES (ADMINSITRACIÓN, PRODUCCIÓN, INVESTIGACIÓN Y/O MERCADOTECNIA)	1	2	0	1	1	1	2	1
36 EXISTE PERSONAL CAPACITADO EN RELACIONES HUMANAS	1	1	1	1	1	1	2	2
TOTALES	36	36	36	36	36	36	36	36

Tabla 5.8. Base Numérica de Precalificación



De la Tabla 5.8. es conveniente destacar que la suma de conveniencias y desventajas, en todos los casos suma 36, con lo que se comprueba el balance.

Cuando la respuesta es negativa "NO" en algún cuestionamiento, entonces se revierte la calificación del mismo, de acuerdo con la tabla 5.9:

CUESTIONAMIENTO	POR TIEMPO	FUNCIONAL	GEOGRÁFICA	CLIENTES	EQUIPO	PRODUCTO	MATRICIAL	SBU
1 USO DE VARIOS TURNOS	0	2	1	1	0	0	1	1
2 PROCESOS CON CICLO CONTINUO	0	2	1	1	0	0	1	1
3 EQUIPO COSTOSO DE CAPITAL	0	1	1	1	0	1	1	2
4 LA DEMANDA ES MUY SUPERIOR A LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN POR TURNO	0	2	1	1	0	0	1	1
5 OFERTA DE HORARIOS PARA ESTUDIANTES O PERSONAS CON DOS TRABAJOS	0	1	1	1	1	1	1	1
6 FACTIBILIDAD PARA TENER SUFICIENTE SUPERVISIÓN EN TODOS LOS TURNOS	0	0	1	1	1	1	1	1
7 SE CUENTA CON SUFICIENTE PERSONAL DE CONFIANZA O RESPONSABLE	0	0	0	0	1	1	1	0
8 TODOS LOS HORARIOS IMPLICAN SUELDOS IGUALES	0	1	1	1	1	1	1	1
9 EXISTEN HORARIOS MAYORES A 8 HRS.	2	1	1	1	1	1	1	1
10 PROCESOS MUY DEFINIDOS	0	0	0	1	0	0	2	0
11 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA	1	2	0	1	2	2	2	0
12 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CLIENTES	1	1	0	0	1	1	1	2
13 IMPORTANCIA EN LA PREPARACIÓN DE NUEVOS GERENTES DE ALTO NIVEL	0	2	0	1	2	2	1	0
14 DIFERENCIAS MARCADAS EN LOS MERCADOS LOCALES	1	2	0	0	2	2	1	2
15 EMPRESA CON GRAN TAMAÑO	1	0	0	0	1	1	1	0
16 DIFERENCIAS MARCADAS ENTRE CLIENTES	1	1	2	0	2	2	1	1
17 ÉNFASIS EN EL EL TRATO A CLIENTES	2	1	0	0	2	2	0	2
18 SERVICIOS QUE INVOLUCREN FUERTEMENTE AL CLIENTE	2	2	1	0	2	2	1	2
19 ALGUNOS SERVICIOS SE BASAN EN LA UTILIZACIÓN DE EQUIPO	1	1	2	1	0	1	2	0
20 LOS PRODUCTOS O SERVICIOS SON ESTANDARIZABLES	1	0	0	2	1	0	2	0
21 POCO PERSONAL	2	2	2	2	1	2	0	2
22 PERSONAL ESPECIALIZADO	1	1	1	0	1	1	0	0
23 LOS SERVICIOS SE REALIZAN EN LÍNEAS DE PRODUCCIÓN CLARAMENTE DEFINIDAS	1	1	2	2	1	0	2	2
24 IMPORTANCIA DE LA INTERDISCIPLINA	2	2	1	2	2	2	0	2
25 IMPORTANCIA EN EL FLUJO DE INFORMACIÓN	2	1	2	2	2	2	0	2
26 POCO PERSONAL CON HABILIDADES GERENCIALES	2	2	2	2	0	1	2	2
27 SERVICIOS MUY DIFERENTES ENTRE SÍ	2	1	1	1	2	1	0	0
28 POCO PERSONAL CON HABILIDADES EN MERCADOTECNIA Y TRATO AL CLIENTE	2	1	2	2	0	0	0	2
29 NO HAY GRUPOS DE CONSUMIDORES CLARAMENTE DEFINIDOS	1	1	1	2	1	0	1	1
30 PREFERENCIA POR LA CENTRALIZACIÓN	1	0	2	2	0	1	2	2
31 ALTO CRECIMIENTO EN ESTRUCTURA	1	0	0	0	0	0	2	0
32 BAJA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES	2	0	2	2	2	2	2	2
33 AMBIENTE DE ALTA COMPETENCIA	1	0	1	0	1	0	2	0
34 AMBIENTE RELAJADO Y DE CONFIANZA	1	1	1	1	1	1	0	0
35 LOS PERFILES DEL PERSONAL SON CLARAMENTE FUNCIONALES (ADMINISTRACIÓN, PRODUCCIÓN, INVESTIGACIÓN Y/O MERCADOTECNIA)	1	0	2	1	1	1	0	1
36 EXISTE PERSONAL CAPACITADO EN RELACIONES HUMANAS	1	1	1	1	1	1	0	0
TOTALES	36	36	36	36	36	36	36	36

Tabla 5.9. Base Negativa de Precalificación

De esta manera, cuando los stakeholders llenan la Tabla 5.6. mediante "SI" o "NO", se asigna el valor correspondiente de acuerdo con las Tablas 5.8 y 5.9, respectivamente. Se suman en orden vertical; aquel organigrama que resulte con mayor calificación será el óptimo de la empresa.



### 5.3.2. Modelo de Caja Negra

El segundo modelo de estructura prediseñada que se propone utilizar para el diseño del sistema es el de caja negra. Este modelo está ligado a la producción de los servicios, por lo que se efectuará un mapa conceptual de cada servicio o tipo de servicio que ofrezca la empresa.

En este modelo no es relevante el cómo se realizan los servicios, sino con qué. Así, el directivo únicamente tendrá que describir los insumos necesarios para obtener cada servicio.

De la Esfera de Visión de Negocios, se obtienen las principales unidades de servicio; para cada una de ellas se elaborará un mapa de caja negra.

Para cada mapa se deberán identificar las entradas necesarias para el servicio incluyendo tres dimensiones:

- ▶ Activos
- ▶ Recursos humanos
- ▶ Insumos

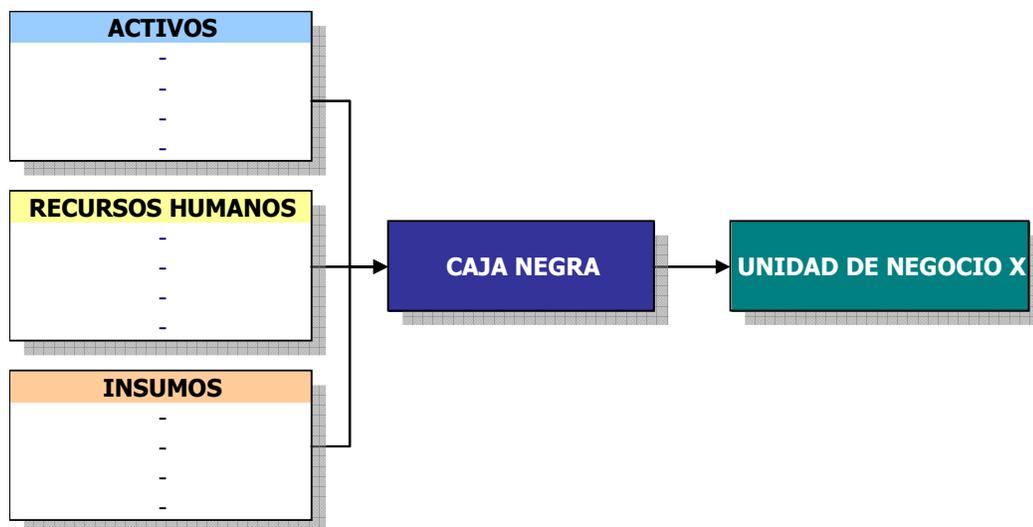


Figura 5.1 Modelo de Caja Negra



El resultado de los modelos formados para cada servicio da lugar a una serie de conclusiones importantes, por ejemplo, aquellos activos, recursos humanos o insumos que sean factor común de todas o la mayoría de las unidades de servicio serán aspectos estratégicos en el desempeño de las empresa, de tal forma que la escasez de alguno de ellos pondrá en riesgo el desempeño de la empresa en su totalidad y el incumplimiento de los objetivos planteados, no sólo en términos de operación interna, sino en satisfacción del cliente y por ende, en los objetivos financieros.

Dado lo anterior será conveniente elaborar una tabla de elementos de todas las unidades de servicio:

<b>FICHA 45. ENTRADAS POR UNIDAD DE NEGOCIO</b>					
<b>ENTRADAS</b>	<b>UNIDAD DE NEGOCIO</b>				
	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>. . .</b>	<b>X</b>
Activos					
Activo 1					
Activo 2					
.					
Activo i					
Recursos Humanos					
Recursos humanos 1					
Recursos humanos 2					
.					
Recursos Humanos j					
Insumos					
Insumos 1					
Insumos 2					
Insumos 3					
.					
Insumos k					

*Tabla 5.10. Ficha 45. Entradas por Unidad de Negocio*

Los dos modelos prediseñados anteriores (Organigrama y Modelo de Caja Negra) han ayudado a diseñar el sistema de forma estática ya que implican la departamentalización, por un lado y los recursos por otro.

Ahora será muy conveniente conocer la dinámica de la empresa, a través, del flujo de información. Para ellos se utilizarán otros dos modelos prediseñados que tienen por objeto conocer las relaciones entre elementos y no únicamente los elementos aislados



## 5.5 IDENTIFICACIÓN DE LAS RELACIONES ENTRE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA

Del diseño de los elementos del sistema, podemos obtener una serie de unidades de diversa índole, por ejemplo los diferentes departamentos del organigrama, los diversos actores que participan en la producción de los servicios, etc. En este subcapítulo se buscará establecer, con la ayuda de mapas conceptuales, las relaciones entre dichos elementos.

### 5.5.1 Modelo de Interrelaciones Externo

Jenkins propone un sistema de planeación corporativo como la clave de la estructura organizacional de la empresa. Este sistema incluye:

- Los accionistas u otros inversionistas
- Los clientes actuales y potenciales
- La competencia
- El gobierno

Muchas de las relaciones entre estos elementos ya han sido estudiadas anteriormente, sin embargo, el Modelo de Interrelaciones Externo muestra claramente el tipo de relación que existe entre la empresa y su entorno transaccional.

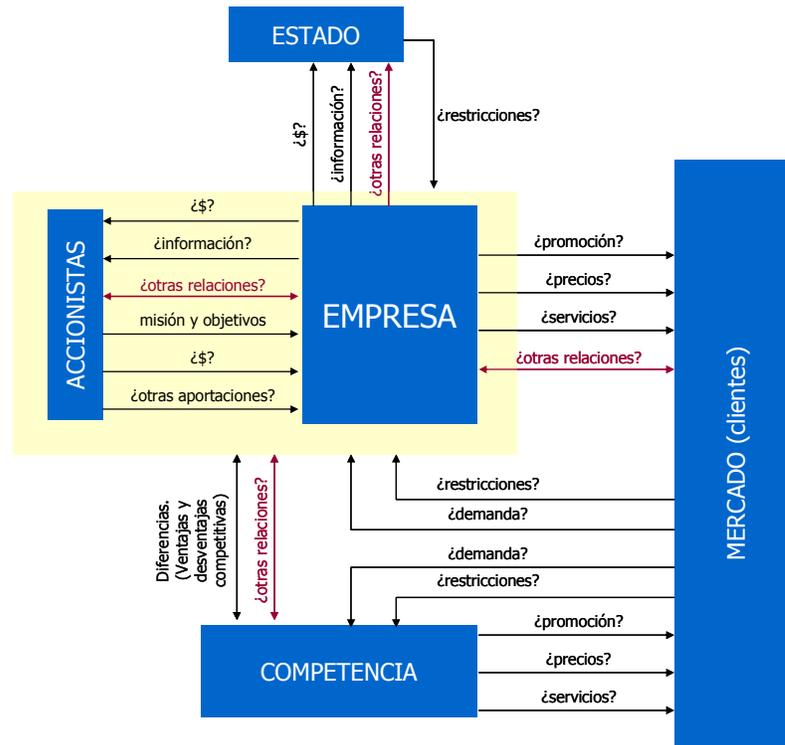


Figura 5.2. Modelo de interrelaciones externo

Se sugiere utilizar la figura 5.2 únicamente como apoyo de visualización, y crear tablas similares a las siguientes, para la definición de estas relaciones.

FICHA 46. RELACIÓN EMPRESA-CLIENTES	
Promoción	-----
Comercialización	-----
Precios	-----
Servicios	-----
Restricciones	-----
Demanda	-----

Tabla 5.11. Ficha 46. Relación Empresa-Clientes



FICHA 47. RELACIÓN EMPRESA - ACCIONISTAS	
Utilidad	
Capital	
Información	

Tabla 5.12. Ficha 47. Relaciones Empresa-Accionista

FICHA 48. RELACIÓN EMPRESA - ESTADO	
Impuestos	
Información	
Restricciones	

Tabla 5.13. Ficha 48. Relación Empresa-Estado

### 5.5.2 Modelo de Interrelaciones Interno

El siguiente paso será realizar mapas de relaciones internas que tomen en cuenta los vínculos entre las diferentes áreas de la organización. Para la realización de estos mapas se requiere que cada área de la organización previamente ejecute un listado de las demás áreas a las que da un servicio interno y un listado de aquellas áreas de las que recibe algún servicio interno.

FICHA 49. INTERACCIÓN ENTRE ÁREAS			
ÁREA ENCUESTADA:		FOLIO:	
ÁREA	ENTRADAS	ÁREA	SALIDAS
	SERVICIO INTERNO O INFORMACIÓN		SERVICIO INTERNO O INFORMACIÓN

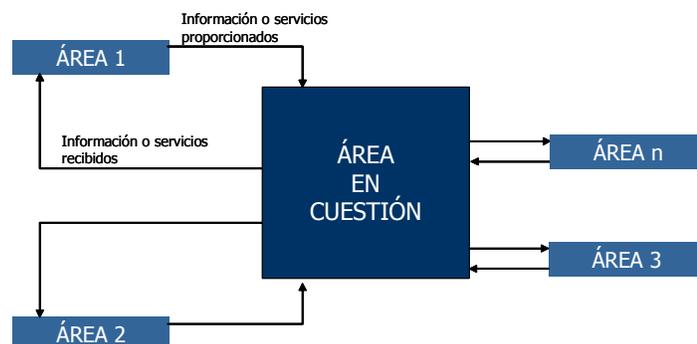
Tabla 5.14. Ficha 49. Listado de Áreas Relacionadas



Se efectuarán todos los listados, al menos uno por área. El llenado no lo efectúa el EAPI sino los stakeholders elegidos, procurando que exista al menos uno por cada actividad en la empresa. Cabe mencionar que las áreas no necesariamente coinciden con el organigrama, ya que en algunos organigramas no se reflejan todas las actividades, sin embargo, es recomendable apegarse lo más posible a él.

Una vez efectuados los listados, cada área deberá trazar su propio mapa en la que marque, mediante el uso de flechas, las relaciones que hay con cada una de las áreas que listó con anterioridad. Las flechas deberán indicar el sentido de transferencia de datos, servicios o cualquier otra relación, así como indicado de forma escrita, cuál es esa transferencia.

El siguiente diagrama muestra un boceto del Modelo de Interrelaciones Interior para cada área:



*Figura 5.3. Modelo de Interrelaciones Interno*

El EAPI será el encargado de integrar todas las listas y modelos ejecutados por cada área para formar un modelo conceptual general de las relaciones entre los componentes de la organización.

Se propone colocar al centro aquella área de la empresa que haya reportado mayor cantidad de relaciones. Posteriormente se buscarán dos áreas que no tengan relaciones entre sí (en caso de existir) o las menos posibles, y se colocan en extremos opuestos, posteriormente se coloca el resto de las áreas y se dibujan las flechas de las relaciones.





## VI. ESTUDIO DE CASO

### 6.1. ANTECEDENTES

El Centro de Actualización Profesional e Innovación Tecnológica es la institución del Colegio de Ingenieros Civiles de México, A. C. dedicada a la transmisión de conocimiento y experiencia en el ámbito de la ingeniería civil y ramas afines, a través de la educación continua, la difusión de la innovación tecnológica, el intercambio de información y, a partir de este año, la educación formal a nivel especialidad.

El 2 de abril de 1982, se constituyó, por vía, de protocolización, el Centro de Actualización Profesional, CAP, siendo sus principales objetivos el promover la actualización y el desarrollo profesional, fomentar la productividad profesional, mediante la organización de cursos, seminario y simposia.

Posteriormente, se decidió modificar la razón social de la institución, por la de Centro de Actualización Profesional e Innovación Tecnológica, CAPIT. Esta modificación fue protocolizada el 12 de marzo de 1997

Con la nueva razón social se incrementaron las actividades propias del Centro, destacando el fomento de la investigación profesional en el campo laboral en colaboración con empresas e instituciones en la formación de especialistas y ejecutivos; la creación y fomento de investigaciones o estudios que permitan mejorar los sistemas de actualización, así como fomentar de manera sistemática los lazos de contacto con empresas e instituciones educativas con el objetivo de motivar y crear programas de investigación profesional tendientes a mejorar las técnicas y aplicaciones de la ingeniería civil.

Desde esa etapa, el CAPIT se ha preocupado por incluir a profesionistas de otros gremios con actividades afines a la ingeniería civil e interesados en nuestras actividades, logrando con esto un intercambio más amplio, estrechando así, los lazos del conocimiento.



El entorno de la ingeniería civil en los últimos años ha planteado nuevos retos a los profesionales del sector, situación en la que el Centro de Actualización Profesional e Innovación Tecnológica está inmerso.

Es por ello que, desde el año 2003, se determinó iniciar un proyecto de reestructuración organizacional que garantizara que el CAPIT ofreciera soluciones y servicios acordes con la actualidad de la ingeniería civil y sus ramas afines, al tiempo que se convierta en una institución auto-suficiente y sana financieramente, dentro de un marco de planeación estratégica de largo plazo.

Se utilizó para ello la metodología del Proceso de Auto-Intervención Organizacional, desarrollada y presentada en esta tesis.

Se presenta en este capítulo los resultados de la utilización de la guía para directivos del Proceso de Auto-Intervención Organizacional.

## **6.2. DECLARACIÓN DE GRANDES RUMBOS DE ACCIÓN**

### 6.2.1 Campo de Acción y Delimitación del Entorno.

Se definen los límites de acción del CAPIT, desde una perspectiva temporal, espacial y sectorial, de acuerdo con lo siguiente:

#### ► Análisis Temporal

Se pretende que el CAPIT ofrezca sus servicios de forma ininterrumpida, sin la consideración de un límite, ya que la actualización profesional de los ingenieros civiles será requerida en tanto existan los propios ingenieros.

De esta forma, con objeto de cuantificar, se considera como largo plazo un horizonte de quince años; como mediano plazo, cinco años y dos años como corto plazo.



► **Análisis Espacial**

El espacio físico del CAPIT se circunscribe a sus instalaciones en el Colegio de Ingenieros Civiles de México, sin embargo la oferta de sus servicios es factible de ampliarse mediante la utilización de instalaciones externas por evento.

El mercado del CAPIT son los propios socios del CICM y ampliado a los ingenieros civiles, profesionistas afines a esta disciplina y público general interesado, en primera instancia en el Distrito Federal y, posteriormente, el interior de la República Mexicana. Se buscará hacia el largo plazo atender el mercado de Centro y Sudamérica.

► **Análisis Sectorial**

El CAPIT es una organización de servicios dedicada a la educación, la transmisión de experiencia, la actualización profesional, innovación tecnológica en materia de Ingeniería Civil y áreas afines.

**FICHA 1. CARTA CONSTITUTIVA. ANÁLISIS TES**

<b>ANÁLISIS TEMPORAL</b>		
¿Qué período se considera como largo plazo?	<b>15</b>	años
¿Qué período se considera como mediano plazo?	<b>5</b>	años
¿Qué período se considera como corto plazo?	<b>2</b>	años
<b>ANÁLISIS ESPACIAL</b>		
Actualmente la empresa ofrece sus servicios a nivel:		
Colonia	<input type="checkbox"/>	
Municipal o Delegacional	<input type="checkbox"/>	
Ciudad	<input checked="" type="checkbox"/>	
Estado	<input type="checkbox"/>	
País	<input type="checkbox"/>	
Internacional	<input type="checkbox"/>	
Se pretende que en el largo plazo la empresa ofrezca sus servicios a nivel:		
Colonia	<input type="checkbox"/>	
Municipal o Delegacional	<input type="checkbox"/>	
Ciudad	<input type="checkbox"/>	
Estado	<input type="checkbox"/>	
País	<input checked="" type="checkbox"/>	
Internacional	<input checked="" type="checkbox"/>	
<b>ANÁLISIS SECTORIAL</b>		
Rama profesional de la empresa		
Ingeniería	<input checked="" type="checkbox"/>	
Arquitectura	<input type="checkbox"/>	
Asesoría Jurídica	<input type="checkbox"/>	
Despacho Contable	<input type="checkbox"/>	
Enseñanza	<input checked="" type="checkbox"/>	
Consultorio Médico	<input type="checkbox"/>	
Consultorio Dental	<input type="checkbox"/>	
Otro	<input type="checkbox"/>	

Tabla 6.1. Ficha 1. Análisis TES



## 6.2.2 Esfera de Gran Visión Corporativa

### ► Declaración de la Misión

#### **FICHA 2. PROPÓSITO CORPORATIVO**

##### **¿QUIENES SOMOS?**

El CAPIT es un órgano del CICM

##### **¿QUÉ TIPO DE SERVICIOS SE OFRECEN?**

Nuestro gran propósito es la transmisión de información, conocimiento y experiencia integrando servicios de educación superior, actualización profesional e innovación tecnológica

##### **¿A QUIÉN SE OFRECEN?**

Ingenieros Civiles y Áreas Afines

##### **¿CÓMO SON OFRECIDOS?**

A través de un compromiso con la calidad y la adecuación y ajuste del servicio a sus necesidades específicas.

*Tabla 6.2. Ficha 2. Propósito Corporativo*

Por lo tanto, la declaración de la Misión queda de la siguiente forma:

*El CAPIT es un órgano del CICM, cuyo gran propósito es la transmisión de información, conocimiento y experiencia integrando servicios de educación superior, actualización profesional e innovación tecnológica, buscando el desarrollo integral de nuestros estudiantes, tanto en su preparación profesional como cultural, a través de un compromiso con la calidad y la adecuación y ajuste del servicio a sus necesidades específicas.*



► Identidad Corporativa

<b>FICHA 3. VALORES ORGANIZACIONALES</b>											
<b>TÓPICO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Legalidad				X							
Competencia Leal					X						
Compromiso con los Empleados							X				
Mejoramiento de la Situación Socio-Económica de la Población		X									
Satisfacción de Necesidades Reales del Ser Humano			X								
Cumplimiento de Obligaciones Fiscales								X			
Creación de Fuentes de Trabajo									X		
Incrementar y Preservar las Riquezas Naturales										X	
Incrementar y Preservar las Riquezas Culturales de la Sociedad						X					
TRANSPARENCIA	X										

Tabla 6.3. Ficha 3. Valores Organizacionales

► Valores y Principios Individuales

<b>FICHA 4. PRINCIPIOS INDIVIDUALES</b>											
<b>TÓPICO</b>	<b>CALIFICACIÓN</b>										
	10	9	8	7	6	5	4	3	2	1	0
Honestidad		X									
Dignidad								X			
Lealtad							X				
Integridad	X										
Colaboración			X								
Responsabilidad				X							
Participación					X						
Sinceridad						X					
Otro _____											
Otro _____											
Otro _____											

Tabla 6.4. Ficha 4. Principios Individuales



► Declaración de la Visión

**FICHA 5. VISIÓN CORPORATIVA**

<b>¿HACIA DÓNDE VAMOS?</b>
Ser la mejor opción de Educación Continua y Educación Formal Especializada en el ámbito de la Ingeniería Civil en México
<b>¿QUÉ POSICIÓN TENDRÁ LA EMPRESA RESPECTO AL SECTOR?</b>
Ser reconocida como la empresa de mayor calidad educativa
<b>¿QUÉ NUEVAS NECESIDADES DEL CLIENTE SE DEBERÁN SATISFACER?</b>
Oferta de servicios de actualización profesional acorde con las demandas futuras del gremio.
Incorporar oferta de estudios formales especializados
Integrar servicios de información especializada
Incorporar servicios de innovación tecnológica
<b>¿EN QUÉ NUEVOS MERCADOS O SEGMENTOS SE TENDRÁ PRESENCIA?</b>
Cobertura en toda la Ciudad de México
Participación en el interior de la República Mexicana
Participación de Centro y Sudamérica
<b>EL HORIZONTE GEOGRÁFICO EN EL LARGO PLAZO ES:</b>
República Mexicana y Centro y Sudamérica

Tabla 6.5. Ficha 5. Visión.

Por lo tanto, la declaración de la Visión queda de la siguiente forma:

*Ser la mejor opción de Educación Continua, Educación Formal Especializada y transmisión de información y conocimiento en el ámbito de la Ingeniería Civil en México, con una oferta de servicios acorde con las demandas de nuestro gremio.*

6.2.3 Esfera de Visión de Negocios

De acuerdo con la Misión, el CAPIT ofrece sus servicios en cuatro grandes unidades de negocio:



Figura 6.1. Ficha 6. Unidades de Negocio



## 6.2.4 Esfera de Objetivos a Nivel Corporativo

### ► Objetivos Financieros

<b>FICHA 7. OBJETIVOS FINANCIEROS</b>			
<b>OBJETIVO</b>	<b>UNIDAD</b>	<b>CANTIDAD</b>	<b>PLAZO (AÑOS)</b>
<b>INDICADORES DE PRODUCTIVIDAD</b>			
Productividad Esperada *	%	100%	3
Rendimiento de inversión	%	-	-
Porcentaje de Utilidad Bruta	%	-	-
Porcentaje de Utilidad Neta	%	-	-
<b>INDICADORES DE LIQUIDEZ</b>			
Índice de Liquidez	%	100%	2
Prueba Ácido	%	-	-
Seguridad	%	-	-
Capital de Trabajo	\$	-	-
<b>INDICADORES DE APALANCAMIENTO</b>			
Porcentaje de Deuda	%	-	-

\* Respecto al año 2002

*Tabla 6.6. Ficha 7. Objetivos Financieros.*

#### *a) Productividad*

El CAPIT deberá tener una tendencia creciente, que lo lleve al final de cada período a no tener pérdidas y en vez de eso generar utilidades, mismas que se reinvertirán, ya que la entidad es no lucrativa, de tal forma que después de cada ejercicio, el CAPIT cuente con mejores y más eficientes equipos, instalaciones y recursos humanos, que aumenten la productividad del Centro en el ejercicio siguiente.

Buscar niveles de ingresos por actividad que reduzcan el riesgo sin salir de precios de mercado.

#### *b) Liquidez*

Contar con suficientes recursos en efectivo para cubrir los costos fijos y variables de al menos dos meses por adelantado, lo que garantizará la operatividad del CAPIT.

#### *c) Deuda*

Cubrir las deudas actuales y no generarlas en el futuro.



► **Objetivos Estratégico-Operativos**

a) *Servicio al Cliente*

Los objetivos relacionados con el servicio al cliente son planteados de acuerdo con las Dimensiones Competitivas, directas e indirectas. La metodología dicta que se califiquen las cinco dimensiones competitivas directas, tanto del tipo A como del tipo B, de acuerdo con la importancia que tienen para el CAPIT.

**FICHA 8. DIMENSIONES COMPETITIVAS DIRECTAS**

DIMENSIONES COMPETITIVAS DIRECTAS	0 BAJA	5 MEDIA	10 ALTA	SUBTOTAL
TIPO A				
Calidad			X	
Flexibilidad en oferta de servicios			X	
Soporte Técnico	X			
<b>SUBTOTAL A</b>	0	0	20	<b>20</b>
TIPO B				
Confiabilidad de entrega		X		
Flexibilidad en oferta de servicios			X	
Respuesta ante cambios de la demanda	X			
<b>SUBTOTAL B</b>	0	5	10	<b>15</b>

*Tabla 6.7. Ficha 8. Evaluación de DCD*

La suma las calificaciones de cada tipo (A y B) y el resultado determina la calificación de las correspondientes dimensiones competitivas indirectas, con lo que queda:

**FICHA 9. DIMENSIONES COMPETITIVAS INDIRECTAS**

DIMENSIONES COMPETITIVAS INDIRECTAS	0 - 5 ALTA	10 - 20 MEDIA	25 -30 BAJA	
TIPO A				
Precio		X		
TIPO B				
Tiempo de Respuesta		X		

*Tabla 6.8. Ficha 9. Evaluación de DCI*

De acuerdo con lo anterior, los principales objetivos relacionados con el servicio al cliente son:



**FICHA 10. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE SERVICIO AL CLIENTE**

<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>	<b>OBJETIVO PROPUESTO</b>
CALIDAD	Transmisión de conocimiento e información, educación continua y formal de gran calidad y actualidad Programas de educación continua de mayor utilidad para el cliente que los de la competencia
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	Línea de servicios más amplia o más atractiva que la de la competencia Adecuación de los programas de educación continua a las necesidades específicas de los grupos de clientes Reconocimiento como líder en la tecnología y/o la innovación de servicios
CONFIABILIDAD DE ENTREGA	Procurar mantener la oferta de programas de educación continua hasta donde los flujos financieros lo permitan
PRECIO	Precios justos
TIEMPO DE RESPUESTA	Contar con el servicio en los tiempos y formas comprometidos

*Tabla 6.9. Ficha 10. Objetivos de Servicio al Cliente*

La metodología indica que, dados los objetivos seleccionados, tanto el precio como el tiempo de respuesta, no pueden disminuirse significativamente.

**FICHA 11. OBJETIVOS DE SERVICIO AL CLIENTE**

<b>OBJETIVO</b>	<b>PLAZO (AÑOS)</b>
<b>DIMENSIONES COMPETITIVAS DIRECTAS</b>	
Calidad	<b>3</b>
Flexibilidad en la Oferta de Servicios	<b>5</b>
Soporte Técnico	-
Confiabilidad de Entrega	<b>1</b>
Respuesta ante Cambios en la Demanda	-
<b>DIMENSIONES COMPETITIVAS INDIRECTAS</b>	
Precio	<b>1</b>
Tiempo de Respuesta	<b>1</b>

*Tabla 6.10. Ficha 11. Lapso de Cumplimiento de Objetivos de Servicio al Cliente*

*b) Operación Interna*

Se plantean los objetivos de Operación Interna de acuerdo con las diversas áreas de operación de una empresa: Las Áreas Funcionales, mismas que son calificadas en la siguiente tabla.



Para cada área, se debe calificar en orden de importancia cada una de las actividades correspondientes, quedando una alta, una media y una baja.

**FICHA 12. OBJETIVOS DE OPERACIÓN INTERNA**

ACTIVIDADES		BAJA	MEDIA	ALTA
PRODUCCIÓN	Menores costos de producción		X	
	Incorporación de Tecnología			X
	Producir con calidad y responsabilidad con el entorno	X		
COMERCIALIZACIÓN	Crear lealtad de marca		X	
	Encontrar formas más efectivas para atraer clientes			X
	Alianzas con proveedores	X		
ADMINISTRACIÓN	Reclutar y capacitar una fuente de trabajo altamente productiva		X	
	Fomentar la eficiencia y el flujo de información			X
	Satisfacción de empleados	X		
DESARROLLO	Desarrollar procesos de producción más eficientes		X	
	Desarrollar nuevos productos y mejorarlos			X
	Considerar la innovación y creatividad de los empleados	X		

*Tabla 6.11. Ficha 12. Objetivos de Operación Interna*

De esta forma, los objetivos de operación interna de alta prioridad son:

- ▶ *Producción.- Incorporación de Tecnología que haga eficiente la operación*
- ▶ *Comercialización.- Incorporar procesos de mercadotecnia, adecuados a los recursos del CAPIT, que permitan incrementar sustancialmente la cartera de clientes del CAPIT*
- ▶ *Administración.- Creación de un sistema integral con sus procesos y procedimientos que fomente el flujo de información*
- ▶ *Desarrollo.- Estar atentos a las necesidades del mercado y desarrollar nuevos servicios de actualización profesional para solventar dichas necesidades*

Por otro lado, los objetivos de operación interna con prioridad media son:

- ▶ *Producción.- Bajar los costos de producción, sin demeritar la calidad de los servicios*



- ▶ *Comercialización.- Elaborar un programa de comunicación que posicione el nombre del CAPIT, de acuerdo con la identidad corporativa ante los clientes, la competencia, los proveedores, la comunidad inmediata y los empleados.*
- ▶ *Administración.- Reclutar y capacitar una fuente de trabajo altamente productiva.*
- ▶ *Desarrollo.- Elaborar un sistema integral que automatice los procesos y procedimientos del CAPIT.*

**FICHA 13. LAPSO DE CUMPLIMIENTO DE LOS OBJETIVOS DE OPERACIÓN INTERNA**

ACTIVIDADES		PLAZO* (AÑOS)
PRODUCCIÓN	Menores costos de producción	1
	Incorporación de Tecnología	3
COMERCIALIZACIÓN	Crear lealtad de marca	4
	Encontrar formas más efectivas para atraer clientes	1
ADMINISTRACIÓN	Reclutar y capacitar una fuente de trabajo altamente productiva	2
	Fomentar la eficiencia y el flujo de información	1
DESARROLLO	Desarrollar procesos de producción más eficientes	1
	Desarrollar nuevos productos y mejorarlos	1

*Tabla 6.12. Ficha 13. Lapsos de Cumplimiento de Objetivos de Operación Interna*

## 6.3. EVALUACIÓN DEL ESTADO INICIAL

### 6.3.1 Evaluación del Cumplimiento de la Misión

**FICHA 14. MISIÓN. CUESTIONARIO DE CONGRUENCIA.**

CUESTIONAMIENTO		SI	NO
1	¿En la actualidad ya se ofrecen todos los servicios genéricos declarados en la misión?		X
2	¿Se atiende a todos los grupos de clientes declarados en la misión?		X
3	¿El porcentaje de mercado atendido actualmente es menor del 10%?	X	
4	¿El porcentaje de mercado atendido actualmente es menor del 50%?	X	
5	¿El porcentaje de mercado atendido actualmente es del 100%?		X
6	¿La forma en que actualmente se ofrece el servicio es igual a la declarada en la misión?		X
7	¿La mayoría de los clientes perciben claramente los tres principales valores organizacionales que la empresa declara?		X
8	¿La mayoría del personal de la empresa actúa según los principales tres principios individuales declarados en la misión?		X

*Tabla 6.13. Ficha 14. Misión. Cuestionario de Congruencia*



Nótese que el CAPIT presentaba un gran rezago respecto a su gran propósito. Si bien es cierto que las funciones generales del CAPIT eran cubiertas desde su creación, los nuevos retos planteados en la planeación estratégica en el 2003 resultaban muy superiores a las capacidades de ese momento.

### 6.3.2. Evaluación de la Situación Financiera Actual

Por razones de confidencialidad, no se presentan en este trabajo los indicadores financieros del CAPIT, sin embargo, se anota que el CAPIT era una empresa con pérdidas (subsidiada por el Colegio de Ingenieros Civiles de México), no presentaba ningún crecimiento respecto a años anteriores, con excepción de algunos años atípicos.

El CAPIT, al ser una empresa subsidiada, contaba con muy deficientes índices de liquidez y apalancamiento.

En virtud de lo anterior, no se presenta el resultado de la ficha 15.

#### FICHA 15. ANÁLISIS DE INDICADORES FINANCIEROS

INDICADOR FINANCIERO	AÑO						MEDIDA DE DESEMPEÑO
	1	2	3	4	.....	n	
PRODUCTIVIDAD	-	-	-	-	-	-	-
Productividad	-	-	-	-	-	-	-
Rendimiento de inversión	-	-	-	-	-	-	-
Porcentaje de utilidad bruta	-	-	-	-	-	-	-
Porcentaje de utilidad neta	-	-	-	-	-	-	-
LIQUIDEZ	-	-	-	-	-	-	-
Índice de liquidez	-	-	-	-	-	-	-
Prueba ácido	-	-	-	-	-	-	-
Seguridad	-	-	-	-	-	-	-
Capital de trabajo	-	-	-	-	-	-	-
APALANCAMIENTO	-	-	-	-	-	-	-
Porcentaje de deuda	-	-	-	-	-	-	-

Tabla 6.14. Ficha 15. Evaluación Financiera Inicial

Aún cuando no se presentan los indicadores y medidas de desempeño, la Ficha 16 si es presentada:



**FICHA 16. OBJETIVOS FINANCIEROS. CUESTIONARIO DE CONGRUENCIA.**

CUESTIONAMIENTO	SI	NO
<b>PRODUCTIVIDAD</b>		
¿La productividad esperada es mayor que la tendencia de la productividad reflejada en los últimos años?	X	
¿La tendencia de la productividad de los últimos años es creciente?		X
¿La tendencia del rendimiento de inversión de los últimos años es menor que el rendimiento esperado?	-	-
¿La tendencia del rendimiento de inversión de los últimos años es creciente?	-	-
¿El porcentaje de utilidad bruta esperado es mayor que la tendencia de los últimos años?	X	
¿El porcentaje de utilidad bruta muestra una tendencia creciente?		X
¿El porcentaje de utilidad neta esperado es mayor que la tendencia de los últimos años?	X	
¿El porcentaje de utilidad neta muestra una tendencia creciente?		X
¿El porcentaje de utilidad neta ha mostrado un déficit en los últimos ejercicios?	X	
<b>LIQUIDEZ</b>		
¿Se cuenta en todo momento con suficiente liquidez para efectuar la operación de la empresa?		X
¿El porcentaje del índice de liquidez es menor que el esperado?	X	
¿Es factible saldar las deudas con los acreedores sin necesidad de vender el inventario?	X	
¿El índice de prueba ácido es menor que el esperado?	-	-
¿El índice de seguridad es menor que el esperado?	-	-
¿El capital de trabajo es suficiente para efectuar la operación de la empresa?		X
<b>INDICADOR DE APALANCAMIENTO</b>		
¿El porcentaje de deuda esperado es menor que el actual?	X	

*Tabla 6.15. Ficha 16. Objetivos Financieros. Cuestionario de Congruencia*

Se observa una situación financiera sumamente deficiente que ponía en riesgo la existencia del propio Centro.



### 6.3.2. Evaluación del Cumplimiento de los Objetivos Estratégico - Operativos

#### ► Servicio al Cliente

**FICHA 17. OBJETIVOS DE SERVICIO AL CLIENTE. CUESTIONARIO DE CONGRUENCIA**

CUESTIONAMIENTO		SI	NO
1	¿En la actualidad ya se ofrece la calidad declarada ?		X
2	¿Se atiende a todos los grupos de clientes independientemente del tipo de servicio que soliciten?		X
3	¿Se ofrece servicio post-venta con el nivel deseado?	-	-
4	¿El porcentaje de mercado atendido sin retrasos es menor del 50%?		X
5	¿Se atiende a todos los grupos de clientes independientemente del tamaño de su demanda?	X	
6	¿El precio de los servicios es inferior a los de la competencia?		X
7	¿Actualmente se atiende a los clientes de acuerdo con el tiempo de respuesta ofrecido?	X	

*Tabla 6.16. Ficha 17. Cumplimiento de los Objetivos de Servicio al Cliente*

#### ► Operación Interna

**FICHA 18. OBJETIVOS DE OPERACIÓN INTERNA. CUESTIONARIO DE CONGRUENCIA**

CUESTIONAMIENTO *		SI	NO
	¿Se cuenta con costos de producción bajos?		X
	¿Se cuenta con alguna tecnología nueva en los procesos?		X
	¿Se producir con calidad y responsabilidad con el entorno?	-	-
	¿Se cuenta con lealtad de marca?		X
	¿Se utilizan medios de comercialización eficientes?		X
	¿Actualmente se tienen alianzas con proveedores?	-	-
	¿El personal es altamente productivo?		X
	¿La empresa trabajo de forma eficiente y con un flujo de información adecuado?		X
	¿Los empleados están satisfechos de trabajar para la empresa?	-	-
	¿Los procesos de producción son eficientes?		X
	¿Se desarrollan nuevos productos como política de la empresa?		X
	¿Existen esquemas que permitan a los empleados aportar ideas?	-	-

*Tabla 6.17. Ficha 18. Cumplimiento Actual de los Objetivos de Operación Interna*



El resultado de estas evaluaciones manifiestan los aspectos más relevantes por corregir en la empresa, de tal manera, que las estrategias que se planteen serán en el sentido de corregir las desviaciones encontradas en la situación actual, que impiden alcanzar el cumplimiento de los objetivos y, por consiguiente, la visión general del CAPIT.

## 6.4. IDENTIFICACIÓN DE LA PROBLEMÁTICA

### 6.4.1. Esfera de Visión de Negocios. Definición del Paquete de Servicios

<b>FICHA 19. DEFINICIÓN DEL PAQUETE DE SERVICIOS</b>				
<b>PAQUETE DE SERVICIOS</b>	<b>ACTUALIZACIÓN PROFESIONAL</b>	<b>ESTUDIOS SUPERIORES</b>	<b>CENTRO DE INFORMACIÓN</b>	<b>INNOVACIÓN TECNOLÓGICA</b>
<b>INSTALACIONES DE SOPORTE</b>				
Inmuebles	Aulas, auditorio, oficinas, estacionamiento, baños	Aulas, auditorio, oficinas, estacionamiento, baños	Área de acervo, salas de lectura, espacio para librería, oficinas, área de informática	Oficinas
Mobiliario	Mesas, sillas, escritorios. aire acondicionado	Mesas, sillas, escritorios. aire acondicionado	Mesas, sillas, escritorios. módulos de estudio, libreros, etc.	Escritorios, sillas
Equipo y Software	Computadoras, impresoras, proyectores, cafeteras, televisiones, videocaseteras, dvd, extensiones, internet inalámbrico	Computadoras, impresoras, proyectores, cafeteras, televisiones, videocaseteras, dvd, extensiones, internet inalámbrico	Computadoras, impresoras, fotocopadoras, cafeteras, televisiones, videocaseteras, dvd, extensiones, internet inalámbrico	Computadoras, impresoras
<b>BIENES OFRECIDOS</b>				
Material obtenido por el cliente	Material Didáctico	Material Didáctico	Libros en venta, fotocopias, impresiones	
Material consumido por el cliente	Servicio de Cafetería	Servicio de Cafetería	Servicio de Cafetería	
<b>SERVICIO EXPLÍCITO</b>				
Beneficios experimentados por el cliente	Conocimiento, información, habilidades	Conocimiento, información, habilidades, reconocimiento oficial de estudios, cédula de especialista	Conocimiento, información	Conocimiento de punta, información
<b>SERVICIO IMPLÍCITO</b>				
Beneficios psicológicos obtenidos por el cliente	Mantenerse actualizado, estar cerca de su colegio y de sus colegas, reforzamiento de sus conocimientos	Gran calidad educativa	Confiabilidad en la Información	
Status adquirido	Curriculum	Grado Académico	-	
Sensación de bienestar		Satisfacción	Satisfacción	
Actitud del servicio	Buen trato personalizado		Atención y trato personalizado	
Atmósfera			Espacio y ambiente agradable, limpio y seguro	
Conveniencias			-	

Tabla 6.18. Ficha 19. Definición del paquete de servicios.



## 6.4.2. Problemática de Servicios al Cliente

### a) Instalaciones de Soporte

FICHA 20. INSTALACIONES DE SOPORTE		
DIMENSIÓN COMPETITIVA	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
CALIDAD	INMUEBLE	
	Cuenta con acceso fácil y rápido	SÍ
	Se encuentra ubicado en una zona segura	SÍ
	El inmueble es estructuralmente seguro	SÍ
	El inmueble cuenta con medidas de seguridad ante siniestros	NO
	Las instalaciones son funcionales	SÍ
	Las instalaciones propician un ambiente agradable	NO
	El grado de confort que proporciona es adecuado para el servicio	NO
	MOBILIARIO	
	El mobiliario es funcional	NO
	El mobiliario proporciona un nivel adecuado de confort	NO
	EQUIPO Y SOFTWARE	
	El equipo con que se cuenta es eficaz	NO
	El equipo con que se cuenta es eficiente	NO
	El servicio mejoraría con la adquisición de nuevo equipo o software	SÍ
	El equipo y software con que se cuenta proporciona ventajas competitivas respecto a la competencia	NO
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	INMUEBLE	
	El inmueble es apto para ofrecer todos los servicios de la empresa	NO
	El inmueble tiene la capacidad de adaptabilidad para diferentes servicios	SÍ
	MOBILIARIO	
	Se cuenta con mobiliario apto para todos los servicios de la empresa	NO
	El mobiliario se puede adaptar para diferentes servicios	SÍ
	EQUIPO Y SOFTWARE	
	El equipo y software es apto para la producción de distintos servicios	NO
La adquisición de cierto equipo o software permitirá la oferta de una mayor gama de servicios	SÍ	
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	INMUEBLE	
	La capacidad de las instalaciones es mayor que la demanda actual	SÍ
	La demanda rebasará la capacidad de las instalaciones dentro del horizonte de planeación	SÍ
	MOBILIARIO	
	La capacidad del mobiliario es mayor que la demanda actual	SÍ
	La demanda rebasará la capacidad del mobiliario dentro del horizonte de planeación	SÍ
	EQUIPO Y SOFTWARE	
	El equipo y software es suficiente para atender la demanda actual	NO
La demanda rebasará la capacidad del equipo y software dentro del horizonte de planeación	SÍ	
PRECIO	INMUEBLE	
	El costo del inmueble limita la oferta de menores precios	NO
	El cambio de inmueble afectaría los precios de venta	SÍ
	MOBILIARIO	
	El costo del mobiliario limita la oferta de menores precios	NO
	El cambio de mobiliario afectaría los precios de venta	NO
	EQUIPO Y SOFTWARE	
	El uso de equipo o software aumenta el precio del servicio	NO
El uso de otros equipo o software afecta el precio del servicio	SÍ	

Tabla 6.19. Ficha 20. Evaluación de las Instalaciones de Soporte respecto a las Dimensiones Competitivas.



b) Bienes Ofrecidos

<b>FICHA 21. BIENES OFRECIDOS</b>		
<b>DIMENSIÓN COMPETITIVA</b>	<b>CUESTIONAMIENTO</b>	<b>RESPUESTA</b>
CALIDAD	El producto que acompaña al servicio es adecuado para el cliente	NO
	La imagen que proyecta el producto es adecuada	NO
	El servicio mejoraría con el suministro de algún producto extra	SÍ
	El producto es indispensable para la calidad del servicio íntegro	SÍ
	Se ha tenido rechazos de algún producto	SÍ
	Cuenta con controles de calidad del producto	NO
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	El producto tiene la capacidad de adaptabilidad para diferentes servicios	SÍ
	La empresa puede adaptar el producto a cada cliente	SÍ
	La variación del producto que acompaña al servicio por sí mismo puede significar flexibilidad en la oferta de servicios	SÍ
	Cuenta con opciones de productos para que el cliente pueda elegir	NO
	Se cuenta con productos aptos para todos los servicios de la empresa	NO
CONFIABILIDAD DE ENTREGA	Se han tenido retrasos al momento de la entrega del producto	SÍ
	Es factible corregir el proceso para evitar los retrasos	SÍ
	Se cuenta con personal suficiente para satisfacer los tiempos de entrega de los productos	NO
	El tiempo de entrega comprometido considera los tiempos y movimientos del proceso de producción y algún margen de holgura	NO
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	La empresa puede cubrir una alta demanda de productos sin la utilización de mayor tiempo que el comprometido	NO
	La empresa puede cubrir una alta demanda de productos utilizando un mayor tiempo que el comprometido	SÍ
	La producción de demandas muy por debajo del promedio afecta los costos de producción	NO
	La capacidad de producción es mayor que la demanda actual	SÍ
	La demanda rebasará la capacidad de producción dentro del horizonte de planeación	SÍ

Tabla 6.20. Ficha 21. Evaluación de los Bienes Ofrecidos respecto a las Dimensiones Competitivas.



## c) Servicio Explícito

FICHA 22. SERVICIO EXPLÍCITO		
DIMENSIÓN COMPETITIVA	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
CALIDAD	El servicio es adecuado para satisfacer las necesidades de la mayoría de los clientes	NO
	Se han tenido rechazos o inconformidades en el servicio por parte de algún cliente	SÍ
	El porcentaje de inconformidad es mayor del 10% de los clientes	SÍ
	Cuenta con controles de calidad del servicio	NO
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	La empresa puede adaptar el servicio a las necesidades de cada cliente	SÍ
	Cuenta con opciones de servicios para que el cliente pueda elegir	SÍ
SOPORTE TÉCNICO	Se ofrecen servicios de soporte después de la venta	NO
	Dichos servicios tienen cargo al cliente	-
	El soporte técnico representa un porcentaje elevado del costo del servicio	-
CONFIABILIDAD DE ENTREGA	Se ha tenido retrasos al momento de la entrega del servicio	SÍ
	Es factible corregir el proceso para evitar los retrasos	SÍ
	Se cuenta con personal suficiente para satisfacer los tiempos de entrega de los servicios	NO
	Alguna vez se ha dejado de surtir el servicio a algún cliente	SÍ
	El tiempo de entrega comprometido considera los tiempos y movimientos del proceso de producción y algún margen de holgura	NO
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	La empresa puede cubrir una alta demanda de servicios sin la utilización de mayor tiempo que el comprometido	NO
	La empresa puede cubrir una alta demanda de servicios utilizando un mayor tiempo que el comprometido	SÍ
	La producción de demandas muy por debajo del promedio afecta los costos de producción	SÍ
	La empresa ofrece sus servicios indistintamente del tamaño del cliente	NO
	Existen demandas que no se puedan satisfacer en la actualidad	SÍ
	La capacidad de producción es mayor que la demanda actual	SÍ
	La demanda rebasará la capacidad de producción dentro del horizonte de planeación	SÍ
PRECIO	Los precios de los servicios son mayores que los de la competencia	SÍ
	Los márgenes de utilidad son riesgosos	NO
	Los márgenes de utilidad son holgados	NO
	Los costos de producción del servicio son mayores que el precio de la competencia	NO
TIEMPO DE RESPUESTA	El tiempo de respuesta es mayor que el de la competencia	NO
	Se han presentado retrasos en la entrega del servicio	SÍ
	Los retrasos se presentan con una frecuencia mayor del 10%	SÍ
	Los retrasos pueden ser evitados	SÍ

Tabla 6.21. Ficha 22. Evaluación del Servicio Explícito respecto a las Dimensiones Competitivas.



d) Servicio Implícito

<b>FICHA 23. SERVICIO IMPLÍCITO</b>		
<b>DIMENSIÓN COMPETITIVA</b>	<b>CUESTIONAMIENTO</b>	<b>RESPUESTA</b>
CALIDAD	Se ofrece un buen trato al atender a los clientes	NO
	Los clientes identifican a la empresa como una empresa de calidad	NO
	Los clientes otorgan la confianza de tomar decisiones respecto a los servicios que se ofrecen	NO
	El nombre de la empresa cuenta con amplio reconocimiento	NO
SOPORTE TÉCNICO	El trato post-venta al cliente es adecuado	-
PRECIO	El nombre de la empresa es suficientemente reconocido para contar con precios más elevados sin perder clientes	NO
	El servicio de la empresa es suficientemente bueno para aumentar el precio justificadamente sin perder clientes	NO

*Tabla 6.22. Ficha 23. Evaluación del Servicio Implícito respecto a las Dimensiones Competitivas.*



## 6.4.2. Problemática de Operación Interna

### a) Instalaciones de Soporte

FICHA 24. INSTALACIONES DE SOPORTE		
DIMENSIÓN COMPETITIVA	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
PRODUCCIÓN	INMUEBLE	
	Las instalaciones propician un buen ambiente de trabajo	NO
	Las instalaciones tienen espacio suficiente para la producción del servicio	SÍ
	Las instalaciones cuentan con medidas de seguridad	NO
	La ventilación de las instalaciones es suficiente	NO
	La temperatura es adecuada	NO
	La iluminación de las instalaciones es suficiente	NO
	Las instalaciones generan costos elevados para el proceso	NO
	Es factible disminuir los costos de producción con otras instalaciones	NO
	MOBILIARIO	
	El mobiliario es adecuado para la generación del servicio	NO
	EQUIPO Y SOFTWARE	
	El equipamiento es eficaz	NO
	El equipamiento es eficiente	NO
	La producción mejoraría con la adquisición de nuevo equipo o software	SÍ
El equipamiento genera costos elevados para el proceso	NO	
Es factible disminuir los costos de producción con otros equipos o software	SÍ	
COMERCIALIZACIÓN	INMUEBLE	
	Las instalaciones propician un acercamiento con el cliente	NO
	Las instalaciones desalientan la demanda del servicio	SÍ
	Es factible mejorar la imagen de las instalaciones para fomentar la captación de clientes	SÍ
	MOBILIARIO	
	El mobiliario es atractivo para los clientes	NO
	El mobiliario desalienta la demanda del servicio	SÍ
EQUIPO Y SOFTWARE		
El equipo y software es un atractivo para los clientes	NO	
El equipo y software desalienta la demanda del servicio	SÍ	
DESARROLLO	INMUEBLE	
	Se tiene destinado un espacio exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	NO
	Se requiere de espacio exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	SÍ
	MOBILIARIO	
	Se requiere de mobiliario exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	SÍ
	Se cuenta con mobiliario exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	NO
EQUIPO Y SOFTWARE		
Se requiere de equipo o software exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	SÍ	
Se cuenta con equipo o software exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	NO	

Tabla 6.23. Ficha 24. Evaluación de las Instalaciones de Soporte respecto a las Áreas Funcionales.



b) Bienes Ofrecidos

<b>FICHA 25. LOS BIENES OFRECIDOS</b>		
<b>DIMENSIÓN COMPETITIVA</b>	<b>CUESTIONAMIENTO</b>	<b>RESPUESTA</b>
PRODUCCIÓN	Los costos de producción de los bienes ofrecidos son elevados	NO
	Es factible disminuir los costos de producción de los bienes ofrecidos	SÍ
	Existen diferencias entre productos que deberían ser iguales	NO
	Es factible disminuir dichas diferencias	-
	Se cuenta con estándares de calidad de los bienes ofrecidos	NO
	La tecnología utilizada es adecuada para la producción de los bienes ofrecidos	NO
	Alguna tecnología mejoraría el proceso de producción de los bienes ofrecidos	SÍ
	La producción de los bienes ofrecidos es contaminante	NO
	Se efectúa la producción de los bienes ofrecidos tomando en cuenta el marco jurídico vigente	-
	Se cuenta con suficiente personal para la producción de los bienes ofrecidos	NO
ADMINISTRACIÓN	Se requiere personal especializado	NO
	Se cuenta con procedimientos formales para el suministro interno y externo de los bienes ofrecidos	NO
	La producción de los bienes ofrecidos forma parte de la producción del servicio integral	SÍ
	La producción de los bienes ofrecidos representa un paso en serie del servicio integral	SÍ
	La producción de los bienes ofrecidos representa un "cuello de botella" en el proceso integral del servicio	SÍ
	Se cuenta con procedimientos formales para la solicitud de producción de bienes ofrecidos	NO
DESARROLLO	Los tiempos de entrega del servicio integral consideran el tiempo de producción de los bienes ofrecidos	NO
	Se considera el desarrollo de nuevos bienes ofrecidos para mejorar el servicio	SÍ
	Se cuenta con un equipo de trabajo que desarrolle nuevos procesos de producción de los bienes ofrecidos	NO
	Existen mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los bienes ofrecidos	NO

Tabla 6.24. Ficha 25. Evaluación de los Bienes Ofrecidos respecto a las Áreas Funcionales.



c) *Servicios Explícitos*

FICHA 26. LOS SERVICIOS EXPLÍCITOS		
ÁREA FUNCIONAL	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
PRODUCCIÓN	Los costos de producción del servicio integral son elevados	NO
	Es factible disminuir los costos de producción del servicio integral	SÍ
	Se cuenta con estándares de calidad de los servicios	NO
	La tecnología utilizada es adecuada para la producción del servicio	NO
	Alguna tecnología mejoraría el proceso de producción del servicio	SÍ
	El servicio genera desechos contaminantes	NO
COMERCIALIZACIÓN	El manejo de desechos se efectúa de acuerdo con el marco jurídico vigente	SÍ
	Se cuenta con programas de comercialización de los servicios	NO
	Se cuenta con suficiente personal para las campañas de comercialización y venta	NO
	Se requiere personal especializado en mercadotecnia	SÍ
	Los programas de comercialización son efectivos y eficientes	NO
	Es factible lograr alianzas con proveedores para lograr un servicio más atractivo	SÍ
ADMINISTRACIÓN	Se cuenta con suficiente personal para la producción del servicio	NO
	Se requiere personal especializado	SÍ
	Se cuenta con dicho personal	NO
	Se cuenta con procedimientos formales para la elaboración del servicio	NO
	Los tiempos de entrega del servicio integral consideran el tiempo de producción del mismo	SÍ
	Existen canales formales de comunicación	NO
	Se han presentado problemas por falta de información	SÍ
	Se han presentado duplicidad de funciones	SÍ
	Es consuetudinario el extravío de información	SÍ
	Se han presentado problemas fiscales	NO
	Existe información financiera y contable confiable	NO
	Se cuenta con un sistema eficiente de control de costos	NO
	Existe un organigrama definido	NO
	Existen conflictos continuos entre el personal	SÍ
	El índice de ausentismo es elevado	SÍ
DESARROLLO	Los sueldos son competitivos	NO
	Se empresa se ocupa de desarrollar nuevos servicios	NO
	La empresa busca nuevos procesos innovadores para el servicio	NO
	Se destina personal para el desarrollo de servicios nuevos	NO
	La competencia genera servicios nuevos con frecuencia	SÍ
	La empresa destaca por el uso de tecnología de punta	NO

Tabla 6.25. Ficha 26. Evaluación de los Servicios Explícitos respecto a las Áreas Funcionales.

d) *Servicios Implícitos*

FICHA 27. LOS SERVICIOS IMPLÍCITOS		
DIMENSIÓN COMPETITIVA	CUESTIONAMIENTO	RESPUESTA
COMERCIALIZACIÓN	El cliente percibe un grado de confort mayor que con la competencia	NO
	El cliente percibe una sensación de bienestar	NO
	El cliente es tratado con individualidad	NO
	Se ofrece una atmósfera agradable al cliente	NO
	Las campañas publicitarias son masivas	NO
	Una vez captado un cliente, se cuenta con esquemas que lo mantengan como cliente cautivo	NO
	La marca de la empresa es ampliamente reconocida	NO
	Existen campañas de promoción de marca	NO
	Existen marcas reconocidas en el mercado	SÍ
	Se percibe lealtad de marca por parte de los clientes en el mercado	NO

Tabla 6.26. Ficha 27. Evaluación de los Servicios Implícitos respecto a las Áreas Funcionales.



## 6.5. DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

### 6.5.1. Esfera de Estrategias a Nivel Gran Visión

#### a) Estrategias Directas de la Misión

<b>FICHA 28. ESTRATEGIAS DIRECTAS DE GRAN VISIÓN</b>				
	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIA DIRECTA	META (AÑOS)	
			1	2
1	Aún no se ofrecen todos los servicios declarados en la Misión	Instauración de los servicios faltantes	<b>2 (50%)</b>	<b>5 (100%)</b>
2	No se atiende a todos los grupos de clientes declarados	Atender a todos los grupos de clientes declarados	<b>3 (50%)</b>	<b>5 (100%)</b>
3	El porcentaje de mercado atendido es menor del esperado	Aumentar el porcentaje de mercado atendido	<b>2 (100% respecto al 2002)</b>	<b>5 (500% respecto al 2002)</b>
4	El servicio no es ofrecido de la forma en que se declara	Ofrecer los servicios tal como se declaró en la Misión	<b>2</b>	-
5	Los clientes no perciben los valores organizacionales de la empresa	Difundir hacia los clientes los valores de la empresa	<b>2</b>	-
6	El personal no actúa según los principios individuales de la empresa	Contar con personal que actúe según los principios de la empresa	<b>2</b>	-

Tabla 6.27. Ficha 28. Estrategias Directas de la Misión

#### b) Estrategias Directas de la Visión

<b>FICHA 29. ESTRATEGIAS DIRECTAS DE GRAN VISIÓN. Continuación</b>				
	RUMBO	ESTRATEGIA DIRECTA	META (AÑOS)	
			1	2
7	Posición futura de la empresa, respecto al sector	Aumentar el porcentaje de mercado atendido	<b>5 (500% respecto al 2002)</b>	<b>15 (25% del mercado nacional)</b>
8	Nuevas necesidades del cliente por satisfacer	Instauración de nuevos servicios	<b>2 (estudios superiores)</b>	<b>3 (Centro de Información) 5 (Innovación Tecnológica)</b>
9	Nuevos mercados o segmentos por atender	Atender a nuevos grupos de clientes	<b>3 (50%)</b>	<b>5 (100%)</b>
10	Horizonte geográfico	Atención de nuevos mercados en otros sitios	<b>3 (atender negocios en el interior de la República)</b>	<b>15 (atender un gran porcentaje de mercado en el interior de la República)</b>

Tabla 6.28. Ficha 29. Estrategias Directas de la Visión



## 6.5.2. Esfera de Estrategias a Nivel Funcional

### a) Instalaciones de Soporte Vs Dimensiones Competitivas

FICHA 30. INSTALACIONES DE SOPORTE				
DIMENSIÓN COMPETITIVA	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA	
CALIDAD	No se cuenta con acceso fácil y rápido	Reubicación de las Instalaciones	NO	
	Zona insegura	Reubicación de las Instalaciones Sistema local de seguridad	NO SÍ	
	Incumplimiento en la seguridad estructural del inmueble	Reubicación de las Instalaciones Reestructuración del inmueble	NO NO	
	El inmueble no cuenta con medidas de seguridad ante siniestros		Elaboración y Seguimiento del Programa Interno de Protección Civil	SÍ
			Simulacros	SÍ
			Instalaciones contra incendios	SÍ
			Etc.	-
	Las instalaciones no son funcionales		Reubicación de las Instalaciones	NO
			Lay out	SÍ
	Las instalaciones no propician un ambiente agradable		Ampliación de las Instalaciones	SÍ
			Remodelación de las instalaciones	SÍ
	El grado de confort que proporciona es adecuado para el servicio		Lay out	SÍ
			Incorporación de sistemas de aire e iluminación adecuados	SÍ
	El mobiliario no es funcional		Cambio de mobiliario	SÍ
			Adquisición de más mobiliario	SÍ
El mobiliario no proporciona un nivel adecuado de confort		Cambio de mobiliario	SÍ	
		Adquisición de más mobiliario	SÍ	
No se cuenta con equipo eficaz y eficiente		Adquisición de nuevo equipo	SÍ	
		Capacitación en el uso de los equipos	SÍ	
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	El inmueble no es apto para ofrecer todos los servicios de la empresa	Reubicación de instalaciones	NO	
	El inmueble no tiene la capacidad de adaptabilidad para diferentes servicios	Ampliación de las instalaciones	SÍ	
		Remodelación de las instalaciones	SÍ	
	No se cuenta con mobiliario apto para todos los servicios de la empresa	Instalaciones flexibles	SÍ	
		Cambio de mobiliario	SÍ	
	El mobiliario no se puede adaptar para diferentes servicios	Adquisición de más mobiliario	SÍ	
		Mobiliario multiusos	SÍ	
El equipo y software no son aptos para la producción de distintos servicios	Cambio de equipo o software	SÍ		
La adquisición de cierto equipo o software permitirá la oferta de una mayor gama de servicios	Adquisición de más equipo o software	SÍ		
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	La capacidad de las instalaciones es menor que la demanda actual	Reacomodo (Lay out) más eficiente	SÍ	
		Ampliación de las Instalaciones	SÍ	
	La demanda rebasará la capacidad de las instalaciones dentro del horizonte de planeación	Procedimientos más eficientes que ahorren espacios	SÍ	
		Reubicación de instalaciones	NO	
	La capacidad del mobiliario es menor que la demanda actual	Cambio de mobiliario	SÍ	
		Mobiliario flexible	SÍ	
	La demanda rebasará la capacidad del mobiliario dentro del horizonte de planeación	Adquisición de más mobiliario	SÍ	
Cambio de Equipo o software		SÍ		
El equipo y software no es suficiente para atender la demanda actual	Equipo o Software multiusos	SÍ		
	Adquisición de más equipo o software	SÍ		
PRECIO	El costo del inmueble limita la oferta de menores precios	Renta vs Compra de inmuebles	NO	
	El cambio de inmueble afectaría los precios de venta	Reubicación de las Instalaciones	NO	
	El costo del mobiliario limita la oferta de menores precios	Cambio de mobiliario		SÍ
				SÍ
	El uso de equipo o software aumenta el precio del servicio	Renta vs Compra de Equipo o software	SÍ	
	El uso de otros equipo o software afecta el precio del servicio	Cambio de equipo o software	SÍ	

Tabla 6.29. Ficha 30. Estrategias Funcionales de Instalaciones de Soporte 1



*b) Instalaciones de Soporte Vs Áreas Funcionales*

<b>FICHA 31. INSTALACIONES DE SOPORTE</b>			
<b>ÁREA FUNCIONAL</b>	<b>DEBILIDAD O AMENAZA</b>	<b>ESTRATEGIAS SUGERIDAS</b>	<b>APLICA</b>
PRODUCCIÓN	Las instalaciones no propician un buen ambiente de trabajo	Incorporación de elementos de diseño interior	<b>SÍ</b>
		Colocación de plantas	<b>SÍ</b>
		Destinar áreas de confort	<b>SÍ</b>
		Musica ambiental	<b>NO</b>
	Las instalaciones no tienen espacio suficiente para la producción del servicio	Reubicación de instalaciones	<b>NO</b>
		Lay out más eficiente	<b>SÍ</b>
		Eficiencia en los procesos para evitar tiempos de uso de instalaciones	<b>NO</b>
		Destinar otras áreas para archivo	<b>SÍ</b>
	Las instalaciones no cuentan con medidas de seguridad	Elaboración y Seguimiento del Programa Interno de Protección Civil	<b>SÍ</b>
		Medidas de seguridad e higiene en el trabajo	<b>SÍ</b>
		Revisión y corrección en su caso de instalaciones eléctricas, fluidos peligrosos, y otras	<b>SÍ</b>
		Incorporación de sistemas de ventilación o aire acondicionado	<b>SÍ</b>
	La ventilación de las instalaciones no es suficiente	Incorporación de sistemas de ventilación o aire acondicionado	<b>SÍ</b>
		Cambio de pisos	<b>SÍ</b>
	La temperatura no es adecuada	Instalación de plafones	<b>SÍ</b>
	La iluminación de las instalaciones no es suficiente	Colocar sistemas de iluminación más eficientes	<b>SÍ</b>
	Las instalaciones generan costos elevados para el proceso	Renta vs Compra de inmuebles	<b>NO</b>
	Es factible disminuir los costos de producción con otras instalaciones	Reubicación de las Instalaciones	<b>NO</b>
	El mobiliario no es adecuado para la generación del servicio	Cambio de mobiliario	<b>SÍ</b>
	El equipamiento no es eficaz ni eficiente	Adquisición de más mobiliario	<b>SÍ</b>
Adquisición de nuevo equipo		<b>SÍ</b>	
La producción mejoraría con la adquisición de nuevo equipo o software	Capacitación en el uso de los equipos	<b>SÍ</b>	
El equipamiento genera costos elevados para el proceso	Evitar el uso de ciertos equipos no indispensables para la producción	<b>SÍ</b>	
Es factible disminuir los costos de producción con otros equipos o software	Adquisición de nuevo equipo	<b>SÍ</b>	
COMERCIALIZACIÓN	Las instalaciones no propician un acercamiento con el cliente	Integrar elementos de diseño arquitectónico	<b>SÍ</b>
	Las instalaciones desalientan la demanda del servicio		
	Es factible mejorar la imagen de las instalaciones para fomentar la captación de clientes	Programas de Limpieza y Mantenimiento	<b>SÍ</b>
	El mobiliario no es atractivo para los clientes	Cambio de mobiliario	<b>SÍ</b>
	El mobiliario desalienta la demanda del servicio		
	El equipo y software no es un atractivo para los clientes	Cambio de equipos y software	<b>SÍ</b>
El equipo y software desalienta la demanda del servicio			
DESARROLLO	No se tiene destinado un espacio exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar espacios adecuados para el desarrollo de nuevos servicios	<b>SÍ</b>
	Se requiere de espacio exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar tiempos específicos de uso de instalaciones para el desarrollo de nuevos servicios	<b>NO</b>
	Se requiere de mobiliario exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar mobiliario exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	<b>SÍ</b>
	Se cuenta con mobiliario exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar tiempos específicos de uso de mobiliario para el desarrollo de nuevos servicios	<b>NO</b>
	Se requiere de equipo o software exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar equipo y software exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	<b>SÍ</b>
	Se cuenta con equipo o software exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios	Destinar tiempos específicos de uso de equipos y software para el desarrollo de nuevos servicios	<b>NO</b>

*Tabla 6.30. Ficha 31. Estrategias Funcionales de Instalaciones de Soporte 2*



c) Bienes Ofrecidos Vs Dimensiones Competitivas

FICHA 32. BIENES OFRECIDOS			
DIMENSIÓN COMPETITIVA	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
CALIDAD	El producto que acompaña al servicio no es adecuado para el cliente	Sustitución del producto Modificación del producto	NO SÍ
	La imagen que proyecta el producto no es adecuada	Sustitución del producto Mejoramiento de imagen del producto	NO SÍ
	El servicio mejoraría con el suministro de algún producto extra	Inclusión de nuevos productos dentro del servicio	SÍ
	El producto es indispensable para la calidad del servicio íntegro	Establacer procesos de control de la calidad del producto	SÍ
	Se ha tenido rechazos de algún producto	Establacer procesos de control de la calidad del producto	SÍ
	No se cuenta con controles de calidad del producto		
	FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	El producto no tiene la capacidad de adaptabilidad para diferentes servicios	
La empresa no puede adaptar el producto a cada cliente		Establecer procedimientos de producción de los bienes ofrecidos que permitan adaptarse a las diferentes necesidades de los diferentes servicios y clientes	SÍ
La variación del producto que acompaña al servicio por sí mismo puede significar flexibilidad en la oferta de servicios			
Cuenta con opciones de productos para que el cliente pueda elegir			
Se cuenta con productos aptos para todos los servicios de la empresa			
CONFIABILIDAD DE ENTREGA	Se ha tenido retrasos al momento de la entrega del producto	Establacer procesos de control de la calidad del producto	SÍ
	Es factible corregir el proceso para evitar los retrasos		
	No se cuenta con personal suficiente para satisfacer los tiempos de entrega de los productos	Contratación de más personal Capacitación del personal existente para mejorar su eficiencia Contratación de personal espacializado	SÍ SÍ NO
	El tiempo de entrega comprometido no considera los tiempos y movimientos del proceso de producción y algún margen de holgura	Establecer tiempos de entrega que contemplen lapsos suficientes para la producción de cada etapa, incluyendo la producción de los bienes ofrecidos y un margen de holgura para contratiempos	SÍ
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	La empresa no puede cubrir una alta demanda de productos sin la utilización de mayor tiempo que el comprometido	No establecer compromisos de tiempo de entrega menores que los necesarios para surtir la demanda extra	SÍ
	La empresa puede cubrir una alta demanda de productos utilizando un mayor tiempo que el comprometido	Establecer procesos más eficientes para la atención de pedidos de gran escala Contratación de personal temporal que apoye en el desahogo de los pedidos de gran escala	SÍ SÍ
	La producción de demandas muy por debajo del promedio afecta los costos de producción	Establecer una cantidad mínima de producción para aceptar un pedido Estudiar la conveniencia de contar con producciones por debajo del costo para mantener al cliente cautivo	SÍ SÍ
	La capacidad de producción es menor que la demanda actual	Aumentar la capacidad de producción mediante procedimientos más eficientes Contratación de más personal Contratación de personal más eficiente	SÍ SÍ SÍ
	La demanda rebasará la capacidad de producción dentro del horizonte de planeación	Capacitación del personal existente para mejorar su eficiencia Invertir en más equipamiento para la producción de bienes ofrecidos	SÍ SÍ

Tabla 6.31. Ficha 32. Estrategias Funcionales de Bienes Ofrecidos 1



d) Bienes Ofrecidos Vs Áreas Funcionales

FICHA 33. LOS BIENES OFRECIDOS				
ÁREA FUNCIONAL	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA	
PRODUCCIÓN	Los costos de producción de los bienes ofrecidos son elevados	Establecer procesos de producción de los bienes ofrecidos más eficientes	SÍ	
		Incluir insumos de menor costo sin afectar la calidad del producto	NO	
	Es factible disminuir los costos de producción de los bienes ofrecidos	Utilizar recursos humanos más eficientes	SÍ	
		Utilizar recursos humanos más baratos	NO	
	Existen diferencias entre productos que deberían ser iguales	Mejorar los procedimientos de producción	SÍ	
		Capacitación del personal dedicado a la producción de los bienes ofrecidos	SÍ	
	Es factible disminuir dichas diferencias	Desecho de bienes ofrecidos que no cumplan los estándares mínimos de calidad	SÍ	
		Automatización de procesos	SÍ	
	No se cuenta con estándares de calidad de los bienes ofrecidos	Establecer procesos de control de calidad de los bienes ofrecidos	SÍ	
		Cambio de tecnología	SÍ	
La tecnología utilizada no es adecuada para la producción de los bienes ofrecidos	Estudio sobre las cantidades óptimas de producción con la tecnología utilizada	NO		
	Estudio sobre las cantidades óptimas de producción con otra tecnología	NO		
Alguna tecnología mejoraría el proceso de producción de los bienes ofrecidos				
La producción de los bienes ofrecidos es contaminante	Establecer procedimientos de producción que capten los desechos para su tratamiento		-	
ADMINISTRACIÓN	No se efectúa la producción de los bienes ofrecidos tomando en cuenta el marco jurídico vigente	Cambio de procedimientos	-	
		Cambio de tecnología	-	
	No se cuenta con suficiente personal para la producción de los bienes ofrecidos	Contratación de más personal	SÍ	
	Se requiere personal especializado	Contratación de personal especializado	NO	
	No se cuenta con procedimientos formales para el suministro interno y externo de los bienes ofrecidos	Establecer canales de comunicación formal entre las diferentes áreas de la empresa	SÍ	
	Se cuenta con procedimientos formales para la solicitud de producción de bienes ofrecidos			
	La producción de los bienes ofrecidos forma parte de la producción del servicio integral			
	La producción de los bienes ofrecidos representa un paso en serie del servicio integral	Establecer tiempos y movimientos precisos en la producción de los bienes ofrecidos para no afectar los tiempos generales del servicio integral y no retrasar las entregas	SÍ	
	La producción de los bienes ofrecidos representa un "cuello de botella" en el proceso integral del servicio			
	Los tiempos de entrega del servicio integral consideran el tiempo de producción de los bienes ofrecidos			
DESARROLLO	Se considera el desarrollo de nuevos bienes ofrecidos para mejorar el servicio	Destinar personal para el desarrollo de nuevos bienes ofrecidos	NO	
	Se cuenta con un equipo de trabajo que desarrolle nuevos procesos de producción de los bienes ofrecidos			
	No existen mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los bienes ofrecidos	Establecer mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los bienes ofrecidos	SÍ	

Tabla 6.32. Ficha 33. Estrategias Funcionales de Bienes Ofrecidos 2



e) *Servicios Explícitos Vs Dimensiones Competitivas*

FICHA 34. SERVICIO EXPLÍCITO			
DIMENSIÓN COMPETITIVA	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
CALIDAD	El servicio no es adecuado para satisfacer las necesidades de la mayoría de los clientes	Sustitución de los servicios	NO
	Se han tenido rechazos o inconformidades en el servicio por parte de algún cliente	Modificación del servicio	SÍ
	El porcentaje de inconformidad es mayor del 10% de los clientes	Establecer procesos de control de calidad del servicio	SÍ
	Cuenta con controles de calidad del servicio		
FLEXIBILIDAD EN LA OFERTA DE SERVICIOS	La empresa no puede adaptar el servicio a las necesidades de cada cliente	Establecer procesos de producción del servicio que permitan adaptarse a las diferentes necesidades de los diferentes clientes de la empresa	SÍ
		Integrar procesos de innovación del servicio que redunden en adaptabilidad en la oferta de servicios y que no caucen extra costos en el proceso	SÍ
	Cuenta con opciones de servicios para que el cliente pueda elegir	Aumentar la gama de servicios que se ofrecen a los clientes	SÍ
SOPORTE TÉCNICO	No se ofrecen servicios de soporte después de la venta	Estudio sobre la conveniencia de ofrecer soporte técnico después de la venta para mantener cautivos a los clientes	-
	Dichos servicios tienen cargo al cliente	Estudio sobre la conveniencia de que el soporte técnico se cobre al cliente como servicio adicional o bien ofrecerlo como un servicio implícito al servicio integral	-
	El soporte técnico representa un porcentaje elevado del costo del servicio		
CONFIABILIDAD DE ENTREGA	Se ha tenido retrasos al momento de la entrega del servicio	Revisar los tiempos comprometidos de entrega	SÍ
	Alguna vez se ha dejado de surtir el servicio a algún cliente	Establecer procesos de control de calidad del servicio	SÍ
	Es factible corregir el proceso para evitar los retrasos	Contratación de más personal	SÍ
	No se cuenta con personal suficiente para satisfacer los tiempos de entrega de los servicios	Capacitación del personal existente para mejorar su eficiencia	SÍ
		Contratación de personal especializado	SÍ
	El tiempo de entrega comprometido no considera los tiempos y movimientos del proceso de producción y algún margen de holgura	Establecer tiempos de entrega que contemplen lapsos suficientes para la producción de cada etapa y un margen de holgura para contratietempos	SÍ
RESPUESTA ANTE CAMBIOS EN LA DEMANDA	La empresa no puede cubrir una alta demanda de servicios sin la utilización de mayor tiempo que el comprometido	No establecer compromisos de tiempo de entrega menores que los necesarios para surtir la demanda extra	SÍ
	Existen demandas que no se puedan satisfacer en la actualidad	Establecer procesos más eficientes para la atención de pedidos de gran escala	SÍ
	La empresa puede cubrir una alta demanda de servicios utilizando un mayor tiempo que el comprometido	Contratación de personal temporal que apoye en el desahogo de los pedidos de gran escala	SÍ
	La producción de demandas muy por debajo del promedio afecta los costos de producción	Establecer una cantidad mínima de producción para aceptar un pedido	SÍ
	La empresa ofrece sus servicios indistintamente del tamaño del cliente	Estudiar la conveniencia de contar con producciones por debajo del costo para mantener al cliente cautivo	SÍ
		Aumentar la capacidad de producción mediante procedimientos más eficientes	SÍ
	La capacidad de producción es menor que la demanda actual	Contratación de más personal	SÍ
		Contratación de personal más eficiente	SÍ
	La demanda rebasará la capacidad de producción dentro del horizonte de planeación	Capacitación del personal existente para mejorar su eficiencia	SÍ
		Invertir en más equipamiento para la producción del servicio	SÍ
PRECIO	Los precios de los servicios son mayores que los de la competencia	Estudio sobre la conveniencia de disminuir los precios	NO
	Los márgenes de utilidad son holgados	Buscar esquemas de ahorro de insumos y producción	SÍ
	Los márgenes de utilidad son riesgosos	Remarcar claramente al cliente las ventajas que ofrece el servicio respecto a la competencia	SÍ
	Los costos de producción del servicio son mayores que el precio de la competencia	Cambio urgente de servicios	NO
TIEMPO DE RESPUESTA	El tiempo de respuesta es mayor que el de la competencia	Disminuir el tiempo de respuesta	NO
	Se han presentado retrasos en la entrega del servicio	Establecer procesos de producción del servicio más eficientes	SÍ
	Los retrasos se presentan con una frecuencia mayor del 10%		
	Los retrasos pueden ser evitados	Establecer procesos de control de calidad del servicio	SÍ

Tabla 6.33. Ficha 34. Estrategias Funcionales de Servicios Explícitos 1



f) Servicios Explícitos Vs Áreas Funcionales

FICHA 35. LOS SERVICIOS EXPLÍCITOS			
ÁREA FUNCIONAL	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
PRODUCCIÓN	Los costos de producción del servicio integral son elevados	Establecer procesos de producción del servicio más eficiente	SÍ
	Es factible disminuir los costos de producción del servicio integral	Incluir insumos de menor costo sin afectar la calidad	SÍ
	No se cuenta con estándares de calidad de los servicios	Utilizar recursos humanos más eficientes	SÍ
	La tecnología utilizada no es adecuada para la producción del servicio	Utilizar recursos humanos más baratos	NO
	Alguna tecnología mejoraría el proceso de producción del servicio	Establecer procesos de control de calidad del servicio	SÍ
	El servicio genera desechos contaminantes	Cambio de tecnología	SÍ
	El manejo de desechos no se efectúa de acuerdo con el marco jurídico vigente	Estudio sobre las cantidades óptimas de producción con la tecnología utilizada	NO
		Estudio sobre las cantidades óptimas de producción con otra tecnología	NO
		Establecer procedimientos de producción que capturen los desechos para su tratamiento	-
COMERCIALIZACIÓN	No se cuenta con programas de comercialización de los servicios	Cambio de procedimientos	SÍ
	No se cuenta con suficiente personal para las campañas de comercialización y venta	Cambio de tecnología	SÍ
	Se requiere personal especializado en mercadotecnia	Establecer un programa de comercialización acorde con los recursos financieros y las expectativas de venta	SÍ
	Los programas de comercialización no son efectivos y eficientes	Destinar tiempos del personal actual para labores de comercialización y venta	SÍ
	Es factible lograr alianzas con proveedores para lograr un servicio más atractivo	Contratar personal específico para comercialización y venta	SÍ
	Se cuenta con suficiente personal para la producción del servicio	Contratar personal específico para comercialización y venta	SÍ
	Se requiere personal especializado	Establecer un programa de comercialización acorde con los recursos financieros y las expectativas de venta	SÍ
	No se cuenta con dicho personal	Crear vínculos o alianzas con proveedores para lograr un servicio más atractivo	NO
	Se cuenta con procedimientos formales para la elaboración del servicio	Contratación de más personal	SÍ
ADMINISTRACIÓN	No existen canales formales de comunicación	Contratación de personal especializado	SÍ
	Se han presentado problemas por falta de información	Establecer canales de comunicación formal entre las diferentes áreas de la empresa	SÍ
	Es consuetudinario el extravío de información		
	Los tiempos de entrega del servicio integral consideran el tiempo de producción del mismo	Establecer tiempos y movimientos precisos en la producción de los bienes ofrecidos para no afectar los tiempos generales del servicio integral y no retrasar las entregas	SÍ
	Se han presentado duplicidad de funciones	Establecer un organigrama formal	SÍ
	Existe un organigrama definido	Definir las funciones de cada puesto y sus canales de comunicación	SÍ
	Existen conflictos continuos entre el personal	Contar con un departamento de contabilidad eficiente y que genere la información financiera deseada para la toma de decisiones	SÍ
	Se han presentado problemas fiscales	Revisión de salarios	SÍ
	Existe información financiera y contable confiable	Revisión de grados de autoridad	SÍ
Se cuenta con un sistema eficiente de control de costos	Revisión de sanciones	SÍ	
DESARROLLO	El índice de ausentismo es elevado	Revisión de salarios	SÍ
	Los sueldos no son competitivos	Estudio sobre la vigencia de los servicios, su caducidad y la conveniencia de crear nuevos servicios	NO
	La empresa no se ocupa de desarrollar nuevos servicios	Destinar personal para el desarrollo de nuevos servicios	SÍ
	No se destina personal para el desarrollo de servicios nuevos	Establecer mecanismos que capturen las ideas de los empleados para mejorar la producción de los servicios	SÍ
	La empresa no busca nuevos procesos innovadores para el servicio	Estudio sobre la vigencia de los servicios, su caducidad y la conveniencia de crear nuevos servicios	NO
	La competencia genera servicios nuevos con frecuencia	Incorporación de nuevas tecnologías	SÍ
La empresa no destaca por el uso de tecnología de punta	Estudio de factibilidad de incorporación de nuevas tecnologías	NO	

Tabla 6.34. Ficha 35. Estrategias Funcionales de Servicios Explícitos 2



*g) Servicios Implícitos Vs Dimensiones Competitivas*

FICHA 36. SERVICIO IMPLÍCITO			
DIMENSIÓN COMPETITIVA	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
CALIDAD	No se ofrece un buen trato al atender a los clientes	Capacitación del personal en materia de trato al cliente	<b>Si</b>
	Los clientes no identifican a la empresa como una empresa de calidad	Difundir en todo el personal los valores individuales que la empresa desea destacar desde la misión	<b>Si</b>
	Los clientes no otorgan la confianza de tomar decisiones respecto a los servicios que se ofrecen	Difundir ante los clientes los procesos de control de la calidad con que se cuenta	<b>Si</b>
	El nombre de la empresa no cuenta con amplio reconocimiento	Contar con personal especializado que proponga a los clientes las mejores opciones para ellos, aún cuando la decisión no sea la más productiva para la empresa	<b>Si</b>
		Establecer campañas de promoción de marca	<b>Si</b>
SOPORTE TÉCNICO	El trato post-venta al cliente es adecuado	Capacitación del personal en materia de trato al cliente	<b>Si</b>
PRECIO	El nombre de la empresa no es suficientemente reconocido para contar con precios más elevados sin perder clientes	Estudio de mercado	<b>Si</b>
	El servicio de la empresa no es suficientemente bueno para aumentar el precio justificadamente sin	Mejoramiento de la calidad Estudio de mercado	<b>Si</b> <b>Si</b>

*Tabla 6.35. Ficha 36. Estrategias Funcionales de Servicios Implícitos 1*

*h) Servicios Explícitos Vs Áreas Funcionales*

FICHA 37. LOS SERVICIOS IMPLÍCITOS			
ÁREA FUNCIONAL	DEBILIDAD O AMENAZA	ESTRATEGIAS SUGERIDAS	APLICA
COMERCIALIZACIÓN	El cliente no percibe un grado de confort mayor que con la competencia	Introducir nuevos elementos de confort al servicio	<b>Si</b>
	<u>Se ofrece una atmósfera agradable al cliente</u>	Promocionar las ventajas en confort que ofrece el servicio	<b>Si</b>
	El cliente no percibe una sensación de bienestar	Promocionar los beneficios adicionales que el servicio ofrece al cliente	<b>Si</b>
	El cliente no es tratado con individualidad	Capacitar al personal en el trato al cliente, privilegiando el trato particular para cada uno	<b>NO</b>
	Las campañas publicitarias no son masivas	Estudio sobre la conveniencia de contar con campañas de promoción masivas, para acceder a un mercado más amplio	<b>Si</b>
	Una vez captado un cliente, no se cuenta con esquemas que lo mantengan como cliente cautivo	Creación de bases de datos de clientes y campañas informativas a los mismos, para mantener a los mismos en contacto intensivo con la empresa	<b>Si</b>
	La marca de la empresa no es ampliamente reconocida	Efectuar un proceso de comercialización de marca, de tal forma que se vaya reconociendo en el mercado	<b>Si</b>
	<u>No existen campañas de promoción de marca</u> <u>Existen marcas reconocidas en el mercado</u>		
	Se percibe lealtad de marca por parte de los clientes en el mercado	Buscar las principales ventajas de la marca respecto a la competencia y difundirlas en el mercado	<b>Si</b>

*Tabla 6.36. Ficha 37. Estrategias Funcionales de Servicios Implícitos 2*



## 6.6. STAKEHOLDERS

### 6.6.1. Determinación y Evaluación de los Stakeholders

FICHA 38. CALIFICACION DE STAKEHOLDERS					
STAKEHOLDER		POSTURA (+, -, +/-)	IMPORTANCIA (1 - 10)	CERTEZA (1 - 10)	
NOMBRE	FUNCIÓN				
STK 1	EDLD	Director General	+	10	10
STK 2	LRLC	Coordinador de Proyecto	+	9	10
STK 3	CRA	Coordinador de Proyecto	+	7	10
STK 4	NDL	Coordinador de Área	+	6	7
STK 5	NVV	Coordinador de Área	+	6	7
STK 6	ULM	Jefe de Area	+	3	9

Tabla 6.37. Ficha 38. Calificación de Stakeholders

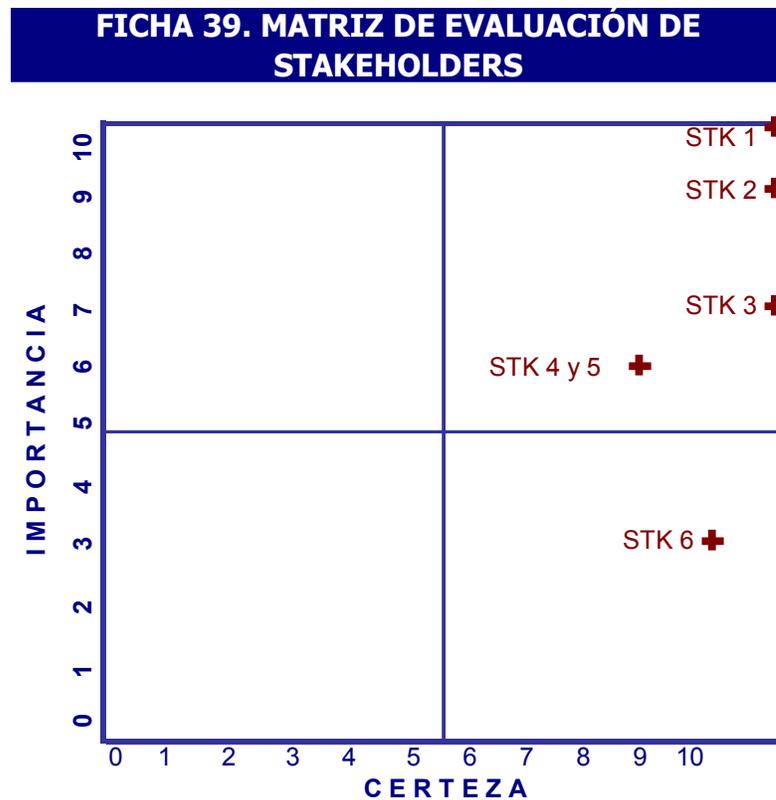


Figura 6.2. Ficha 39. Matriz de Evaluación de los Stakeholders



## 6.7. JERARQUIZACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Se elaboró la lista de estrategias funcionales aplicables, de acuerdo con las Fichas 30 a 37, llenadas anteriormente, quedando de la siguiente forma:

ESTRATEGIA	
1	Adquisición de más equipo o software
2	Adquisición de más mobiliario
3	Adquisición de nuevo equipo
4	Ampliación de las instalaciones
5	Aumentar la capacidad de producción mediante procedimientos más eficientes
6	Aumentar la gama de servicios que se ofrecen a los clientes
7	Automatización de procesos
8	Buscar esquemas de ahorro de insumos y producción
9	Buscar las principales ventajas de la marca respecto a la competencia y difundirlas en el mercado
10	Cambio de equipo o software
11	Cambio de mobiliario
12	Cambio de pisos
13	Cambio de procedimientos
14	Cambio de tecnología
15	Capacitación del personal dedicado a la producción de los bienes ofrecidos
16	Capacitación del personal en materia de trato al cliente
17	Capacitación del personal existente para mejorar su eficiencia
18	Capacitación en el uso de los equipos
19	Colocación de plantas
20	Colocar sistemas de iluminación más eficientes
21	Contar con personal especializado que proponga a los clientes las mejores opciones para ellos, aún cuando la
22	Contar con un departamento de contabilidad eficiente y que genere la información financiera deseada para la
23	Contratación de más personal
24	Contratación de personal especializado
25	Contratación de personal más eficiente
26	Contratación de personal temporal que apoye en el desahogo de los pedidos de gran escala
27	Contratar personal específico para comercialización y venta
28	Creación de bases de datos de clientes y campañas informativas a los mismos, para mantener a los mismos en
29	Definir las funciones de cada puesto y sus canales de comunicación
30	Desecho de bienes ofrecidos que no cumplan los estándares mínimos de calidad
31	Destinar áreas de confort
32	Destinar equipo y software exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios
33	Destinar espacios adecuados para el desarrollo de nuevos servicios
34	Destinar mobiliario exclusivo para el desarrollo de nuevos servicios
35	Destinar otras áreas para archivo
36	Destinar personal para el desarrollo de nuevos servicios
37	Destinar tiempos del personal actual para labores de comercialización y venta
38	Difundir ante los clientes los procesos de control de la calidad con que se cuenta
39	Difundir en todo el personal los valores individuales que la empresa desea destacar desde la misión
40	Efectuar un proceso de comercialización de marca, de tal forma que se vaya reconociendo en el mercado
41	Elaboración y seguimiento del Programa Interno de Protección Civil
42	Equipo o Software multiusos
43	Establecer procesos de control de la calidad del producto
44	Establecer campañas de promoción de marca
45	Establecer canales de comunicación formal entre las diferentes áreas de la empresa
46	Establecer mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los bienes
47	Establecer mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los servicios
48	Establecer procedimientos de producción de los bienes ofrecidos que permitan adaptarse a las diferentes
49	Establecer procesos de control de calidad de los bienes ofrecidos
50	Establecer procesos de control de calidad del servicio
51	Establecer procesos de producción de los bienes ofrecidos más eficientes
52	Establecer procesos de producción del servicio más eficientes
53	Establecer procesos de producción del servicio que permitan adaptarse a las diferentes necesidades de los
54	Establecer procesos de producción del servicio más eficiente
55	Establecer procesos más eficientes para la atención de pedidos de gran escala
56	Establecer tiempos de entrega que contemplen lapsos suficientes para la producción de cada etapa y un
57	Establecer tiempos de entrega que contemplen lapsos suficientes para la producción de cada etapa, incluyendo la producción de los bienes ofrecidos y un margen de holgura para contratiempos
58	Establecer tiempos y movimientos precisos en la producción de los bienes ofrecidos para no afectar los tiempos generales del servicio integral y no retrasar las entregas
59	Establecer un organigrama formal
60	Establecer un programa de comercialización acorde con los recursos financieros y las expectativas de venta
61	Establecer una cantidad mínima de producción para aceptar un pedido
62	Estudiar la conveniencia de contar con producciones por debajo del costo para mantener al cliente cautivo
63	Estudio de mercado
64	Estudio sobre la conveniencia de contar con campañas de promoción masivas, para acceder a un mercado más
65	Evitar el uso de ciertos equipos no indispensables para la producción
66	Incluir insumos de menor costo sin afectar la calidad
67	Inclusión de nuevos productos dentro del servicio
68	Incorporación de elementos de diseño interior
69	Incorporación de nuevas tecnologías
70	Incorporación de sistemas de aire e iluminación adecuados
71	Incorporación de sistemas de ventilación o aire acondicionado
72	Instalación de plafones
73	Instalaciones contra incendios
74	Instalaciones flexibles
75	Integrar elementos de diseño arquitectónico
76	Integrar procesos de innovación del servicio que redunden en adaptabilidad en la oferta de servicios y que no
77	Introducir nuevos elementos de confort al servicio
78	Invertir en más equipamiento para la producción de bienes ofrecidos
79	Invertir en más equipamiento para la producción del servicio
80	Lay out
81	Medidas de seguridad e higiene en el trabajo
82	Mejoramiento de imagen del producto
83	Mejoramiento de la calidad
84	Mejorar los procedimientos de producción
85	Mobiliario flexible
86	Mobiliario multiusos
87	Modificación del producto
88	Modificación del servicio
89	No establecer compromisos de tiempo de entrega menores que los necesarios para surtir la demanda extra
90	Procedimientos más eficientes que ahorren espacios
91	Programas de Limpieza y Mantenimiento
92	Promocionar las ventajas en confort que ofrece el servicio
93	Promocionar los beneficios adicionales que el servicio ofrece al cliente
94	Resaltar claramente al cliente las ventajas que ofrece el servicio respecto a la competencia
95	Remodelación de las instalaciones
96	Renta vs Compra de Equipo o software
97	Revisar los tiempos comprometidos de entrega
98	Revisión de grados de autoridad
99	Revisión de salarios
100	Revisión de sanciones
101	Revisión y corrección en su caso de instalaciones eléctricas, fluidos peligrosos, y otras
102	Simulacros
103	Sistema local de seguridad
104	Utilizar recursos humanos más eficientes

Tabla 6.38. Listado de Estrategias Funcionales



Se utilizó la Ficha 40 para evaluar la importancia y urgencia de cada una de las estrategias sugeridas por parte de los Stakeholders. No se considera conveniente mostrar cada Ficha de evaluación entregada por los Stakeholders, de tal forma que sólo se presenta la Ficha 41 con aquellas estrategias cuya evaluación final resultó muy importante o muy urgente.

<b>FICHA 41. EVALUACIÓN FINAL DE ESTRATEGIAS OPERATIVAS</b>		
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TOTAL</b>	
	<b>IMP. (1 AL 10)</b>	<b>URG. (1 AL 10)</b>
1 Adquisición de más equipo o software	10.0	8.9
3 Adquisición de nuevo equipo	9.9	9.6
5 Aumentar la capacidad de producción mediante procedimientos más eficientes	8.7	8.4
6 Aumentar la gama de servicios que se ofrecen a los clientes	9.4	8.8
7 Automatización de procesos	8.5	7.4
16 Capacitación del personal en materia de trato al cliente	9.0	8.2
18 Capacitación en el uso de los equipos	8.7	8.7
22 Contar con un departamento de contabilidad eficiente y que genere la información financiera deseada para la toma de decisiones	8.5	8.3
28 Creación de bases de datos de clientes y campañas informativas a los mismos, para mantener a los mismos en contacto intensivo con la empresa	9.0	8.2
29 Definir las funciones de cada puesto y sus canales de comunicación	8.6	8.1
39 Difundir en todo el personal los valores individuales que la empresa desea destacar desde la misión	9.2	8.3
40 Efectuar un proceso de comercialización de marca, de tal forma que se vaya reconociendo en el mercado	9.8	8.4
41 Elaboración y Seguimiento del Programa Interno de Protección Civil	8.1	9.0
45 Establecer canales de comunicación formal entre las diferentes áreas de la empresa	8.9	8.2
46 Establecer mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los bienes	9.0	8.3
47 Establecer mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los servicios	8.8	8.3
48 Establecer procedimientos de producción de los bienes ofrecidos que permitan adaptarse a las diferentes necesidades de los diferentes servicios y clientes	8.7	8.0
50 Establecer procesos de control de calidad del servicio	8.8	8.6
53 Establecer procesos de producción del servicio que permitan adaptarse a las diferentes necesidades de los diferentes clientes de la empresa	8.5	8.0
59 Establecer un organigrama formal	8.7	8.4
72 Instalación de plafones	8.6	6.9
73 Instalaciones contra incendios	9.1	8.9
81 Medidas de seguridad e higiene en el trabajo	8.7	7.9
82 Mejoramiento de imagen del producto	8.5	7.8
83 Mejoramiento de la calidad	9.3	8.8
91 Programas de Limpieza y Mantenimiento	9.4	8.7
93 Promocionar los beneficios adicionales que el servicio ofrece al cliente	8.6	7.0
94 Remarcar claramente al cliente las ventajas que ofrece el servicio respecto a la competencia	8.8	6.7
95 Remodelación de las instalaciones	8.5	7.7
96 Renta vs Compra de Equipo o software	8.7	7.3
99 Revisión de salarios	9.5	8.7
104 Utilizar recursos humanos más eficientes	8.8	8.3

Tabla 6.39. Ficha 41. Evaluación Final de Estrategias

Únicamente aparecen en la Ficha 41 aquellas estrategias que obtuvieron calificación mayor de 8.5, ya sea en importancia o en urgencia. Se destaca la presencia de estrategias funcionales con calificación mayor de 9.5.

No se efectuó la evaluación de las estrategias sugeridas, ya que con el tiempo, muchas de estas estrategias ya han sido implantadas en el CAPIT con éxito.

Más adelante, se presentan los resultados obtenidos a junio de 2005.



## 6.8. IDENTIFICACIÓN DE LOS ELEMENTOS DEL SISTEMA

### 6.8.1 Organigrama de la Empresa

Se utilizó la Ficha 44 para responder los cuestionamientos necesarios para evaluar cual o cuales son los organigramas adecuados para el CAPIT, quedando de la siguiente forma:

FICHA 44. CUESTIONAMIENTOS PARA EVALUACIÓN DE ORGANIGRAMAS	
CUESTIONAMIENTOS	SI / NO
1 USO DE VARIOS TURNOS	NO
2 PROCESOS CON CICLO CONTINUO	NO
3 EQUIPO COSTOSO	NO
4 LA DEMANDA ES MUY SUPERIOR A LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN POR TURNO	NO
5 OFERTA DE HORARIOS PARA ESTUDIANTES O PERSONAS CON DOS TRABAJOS	SI
6 FACTIBILIDAD PARA TENER SUFICIENTE SUPERVISIÓN EN TODOS LOS TURNOS	NO
7 SE CUENTA CON SUFICIENTE PERSONAL DE CONFIANZA O RESPONSABLE	NO
8 TODOS LOS HORARIOS IMPLICAN SUELDOS IGUALES	NO
9 EXISTEN HORARIOS MAYORES A 8 HRS.	NO
10 PROCESOS MUY DEFINIDOS	SI
11 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA	NO
12 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CLIENTES	SI
13 IMPORTANCIA EN LA PREPARACIÓN DE NUEVOS GERENTES DE ALTO NIVEL	SI
14 DIFERENCIAS MARCADAS EN LOS MERCADOS LOCALES	NO
15 EMPRESA CON GRAN TAMAÑO	NO
16 DIFERENCIAS MARCADAS ENTRE CLIENTES	NO
17 ÉNFASIS EN EL EL TRATO A CLIENTES	SI
18 SERVICIOS QUE INVOLUCREN FUERTEMENTE AL CLIENTE	SI
19 ALGUNOS SERVICIOS SE BASAN EN LA UTILIZACIÓN DE EQUIPO	SI
20 LOS PRODUCTOS O SERVICIOS SON ESTANDARIZABLES	SI
21 POCO PERSONAL	SI
22 PERSONAL ESPECIALIZADO	SI
23 LOS SERVICIOS SE REALIZAN EN LÍNEAS DE PRODUCCIÓN CLARAMENTE DEFINIDAS	NO
24 IMPORTANCIA DE LA INTERDISCIPLINA	NO
25 IMPORTANCIA EN EL FLUJO DE INFORMACIÓN	SI
26 POCO PERSONAL CON HABILIDADES GERENCIALES	SI
27 SERVICIOS MUY DIFERENTES ENTRE SI	NO
28 POCO PERSONAL CON HABILIDADES EN MERCADOTECNIA Y TRATO AL CLIENTE	SI
29 NO HAY GRUPOS DE CONSUMIDORES CLARAMENTE DEFINIDOS	NO
30 PREFERENCIA POR LA CENTRALIZACIÓN	NO
31 ALTO CRECIMIENTO EN ESTRUCTURA	NO
32 BAJA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES	NO
33 AMBIENTE DE ALTA COMPETENCIA	SI
34 AMBIENTE RELAJADO Y DE CONFIANZA	SI
35 LOS PERFILES DEL PERSONAL SON CLARAMENTE FUNCIONALES (ADM, PROD, INV Y/O MERC)	SI
36 EXISTE PERSONAL CAPACITADO EN RELACIONES HUMANAS	NO

Tabla 6.40. Ficha 44. Cuestionamientos para Evaluación de Organigramas



Con la evaluación anterior, y mediante las bases numéricas de precalificación positiva y negativa (ver Tablas 5.8 y 5.9), se obtienen los resultados de la Tabla 6.41.

CUESTIONAMIENTO	POR TIEMPO	FUNCIONAL	GEOGRÁFICA	CLIENTES	EQUIPO	PRODUCTO	MATRICIAL	SBU
1 USO DE VARIOS TURNOS	0	2	1	1	0	0	1	1
2 PROCESOS CON CICLO CONTINUO	0	2	1	1	0	0	1	1
3 EQUIPO COSTOSO DE CAPITAL	0	1	1	1	0	1	1	2
4 LA DEMANDA ES MUY SUPERIOR A LA CAPACIDAD DE PRODUCCIÓN POR TURNO	0	2	1	1	0	0	1	1
5 OFERTA DE HORARIOS PARA ESTUDIANTES O PERSONAS CON DOS TRABAJOS	2	1	1	1	1	1	1	1
6 FACTIBILIDAD PARA TENER SUFICIENTE SUPERVISIÓN EN TODOS LOS TURNOS	0	0	1	1	1	1	1	1
7 SE CUENTA CON SUFICIENTE PERSONAL DE CONFIANZA O RESPONSABLE	0	0	0	0	1	1	1	0
8 TODOS LOS HORARIOS IMPLICAN SUELDOS IGUALES	0	1	1	1	1	1	1	1
9 EXISTEN HORARIOS MAYORES A 8 HRS.	2	1	1	1	1	1	1	1
10 PROCESOS MUY DEFINIDOS	2	2	2	1	2	2	0	2
11 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LA EMPRESA	1	2	0	1	2	2	2	0
12 DISTRIBUCIÓN GEOGRÁFICA DE LOS CLIENTES	1	1	2	2	1	1	1	0
13 IMPORTANCIA EN LA PREPARACIÓN DE NUEVOS GERENTES DE ALTO NIVEL	2	0	2	1	0	0	1	2
14 DIFERENCIAS MARCADAS EN LOS MERCADOS LOCALES	1	2	0	0	2	2	1	2
15 EMPRESA CON GRAN TAMAÑO	1	0	0	0	1	1	1	0
16 DIFERENCIAS MARCADAS ENTRE CLIENTES	1	1	2	0	2	2	1	1
17 ÉNFASIS EN EL EL TRATO A CLIENTES	0	1	2	2	0	0	2	0
18 SERVICIOS QUE INVOLUCREN FUERTEMENTE AL CLIENTE	0	0	1	2	0	0	1	0
19 ALGUNOS SERVICIOS SE BASAN EN LA UTILIZACIÓN DE EQUIPO	1	1	0	1	2	1	0	2
20 LOS PRODUCTOS O SERVICIOS SON ESTANDARIZABLES	1	2	2	0	1	2	0	2
21 POCO PERSONAL	0	0	0	0	1	0	2	0
22 PERSONAL ESPECIALIZADO	1	1	1	2	1	1	2	2
23 LOS SERVICIOS SE REALIZAN EN LÍNEAS DE PRODUCCIÓN CLARAMENTE DEFINIDAS	1	1	2	2	1	0	2	2
24 IMPORTANCIA DE LA INTERDISCIPLINA	2	2	1	2	2	2	0	2
25 IMPORTANCIA EN EL FLUJO DE INFORMACIÓN	0	1	0	0	0	0	2	0
26 POCO PERSONAL CON HABILIDADES GERENCIALES	0	0	0	0	2	1	0	0
27 SERVICIOS MUY DIFERENTES ENTRE SÍ	2	1	1	1	2	1	0	0
28 POCO PERSONAL CON HABILIDADES EN MERCADOTECNIA Y TRATO AL CLIENTE	0	1	0	0	2	2	2	0
29 NO HAY GRUPOS DE CONSUMIDORES CLARAMENTE DEFINIDOS	1	1	1	2	1	0	1	1
30 PREFERENCIA POR LA CENTRALIZACIÓN	1	0	2	2	0	1	2	2
31 ALTO CRECIMIENTO EN ESTRUCTURA	1	0	0	0	0	0	2	0
32 BAJA DELEGACIÓN DE RESPONSABILIDADES	2	0	2	2	2	2	2	2
33 AMBIENTE DE ALTA COMPETENCIA	1	2	1	2	1	2	0	2
34 AMBIENTE RELAJADO Y DE CONFIANZA	1	1	1	1	1	1	2	2
35 LOS PERFILES DEL PERSONAL SON CLARAMENTE FUNCIONALES (ADMINSITRACIÓN, PRODUCCIÓN, INVESTIGACIÓN Y/O MERCADOTECNIA)	1	2	0	1	1	1	2	1
36 EXISTE PERSONAL CAPACITADO EN RELACIONES HUMANAS	1	1	1	1	1	1	0	0
<b>TOTALES</b>	<b>30</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>36</b>	<b>36</b>	<b>34</b>	<b>40</b>	<b>36</b>

Tabla 6.41. Resultados de la Evaluación de Organigramas

De la Tabla 6.41 se observa que el organigrama que mejor se acomoda a las necesidades del CAPIT es el **matricial**.



## 6.9. RESULTADOS OBTENIDOS A JUNIO DE 2005

En este inciso se presentan los diferentes avances del CAPIT, desde el cumplimiento de la Misión, hasta el crecimiento en diferentes indicadores de desempeño, tanto financiero como estratégico – funcional.

La presentación de resultados inicia con un recorrido por cada una de las unidades de negocio del CAPIT.

### 6.9.1 Resultados en Actualización Profesional

Se reestructuraron los servicios de Actualización Profesional integrando nuevos servicios de acuerdo con el siguiente diagrama:

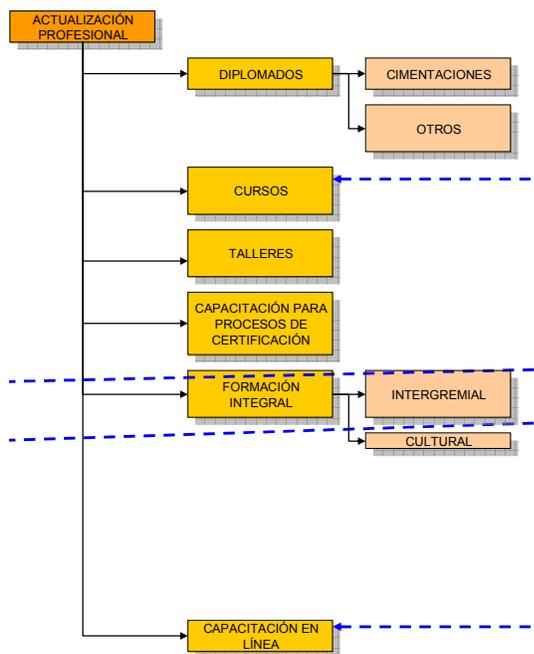


Figura 6.3. Actualización Profesional

Para la atención de los servicios se estructuraron los procedimientos de acción de cada una de las áreas del CAPIT, logrando así una mejor calidad de los servicios. Por esta razón, la respuesta del mercado fue muy favorable.



Las tablas siguientes muestran algunos indicadores de desempeño de la actualización profesional:

AÑO	CURSOS	TALLERES Y SEMINARIOS	TOTAL
2002	17	8	25
2003	18	10	28
2004	28	14	42
2005*	29	27	56

AÑO DE REFERENCIA	CRECIMIENTO 2003	CRECIMIENTO 2004	CRECIMIENTO 2005
2002	12.0%	68.0%	124.0%

\* ESTIMADO CON BASE EN EL PERÍODO ENE - JUL

*Tabla 6.42. Comparativo de Oferta de Actualización Profesional*

AÑO	NÚMERO DE ASISTENTES
2002	438
2003	684
2004	884
2005*	950

AÑO DE REFERENCIA	CRECIMIENTO 2003	CRECIMIENTO 2004	CRECIMIENTO 2005
2002	56.2%	101.8%	116.9%

\* ESTIMADO CON BASE EN EL PERÍODO ENE - JUL

*Tabla 6.43. Comparativo de Asistencia*

AÑO	HORAS DE CAPACITACIÓN
2002	7,781
2003	11,636
2004	16,900
2005*	17,500

AÑO DE REFERENCIA	CRECIMIENTO 2003	CRECIMIENTO 2004	CRECIMIENTO 2005
2002	49.5%	117.2%	124.9%

\* ESTIMADO CON BASE EN EL PERÍODO ENE - JUL

*Tabla 6.44. Comparativo de Horas de Capacitación*

Se observan crecimientos muy importantes en todos los indicadores, tomando como referencia el último año anterior al inicio del proceso de Diagnóstico Constructivo.

## 6.9.2 Resultados en Estudios Superiores

Se inició en 2003 el proyecto de la División de Estudios Superiores del CAPIT, para lo que se elaboraron los planes de estudio para tres especialidades (en una primera etapa).

Se sometió a consideración de la Secretaría de Educación Pública (SEP) cada uno de los programas con el fin de obtener los Registros de Validez Oficial de Estudios (RVOE).

Después de un proceso de 2.5 años, la SEP otorgó los RVOE para las tres especialidades.

En Julio de 2005 iniciaron los cursos formales con cuatro grupos en la primera generación.

El siguiente diagrama muestra las especialidades con RVOE y los nuevos proyectos de planes de estudio.

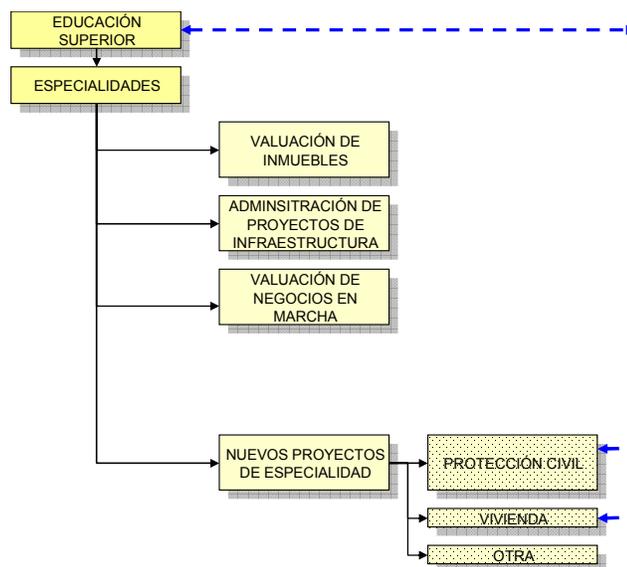


Figura 6.4. Educación Superior

Esta nueva unidad de negocio significa, por sí sola, un crecimiento futuro del CAPIT de, al menos, el 300% de su tamaño al inicio del proceso (2003), en esta primera fase y probablemente un 600 % en menos de 5 años, con lo que se cumplen muchos de los objetivos y grandes propósitos de la Misión y Visión.

### 6.9.3 Resultados en Centro de Información

A partir de 2005 se inició el proyecto de Centro de Información del CAPIT, órgano que se encargará del manejo de información relevante referente a la Ingeniería Civil, mediante la administración de una biblioteca especializada, librería, portales de Internet, investigación documental y servicios de informática.



En esta primera etapa, ya se concluyó la construcción de las áreas físicas destinadas para este Centro.

Ya se cuenta con las páginas web en operación, así como la oferta de diseño de las mismas. Así mismo, ya se ofrecen los servicios de informática.

El siguiente diagrama muestra las áreas de servicio del Centro de Información:

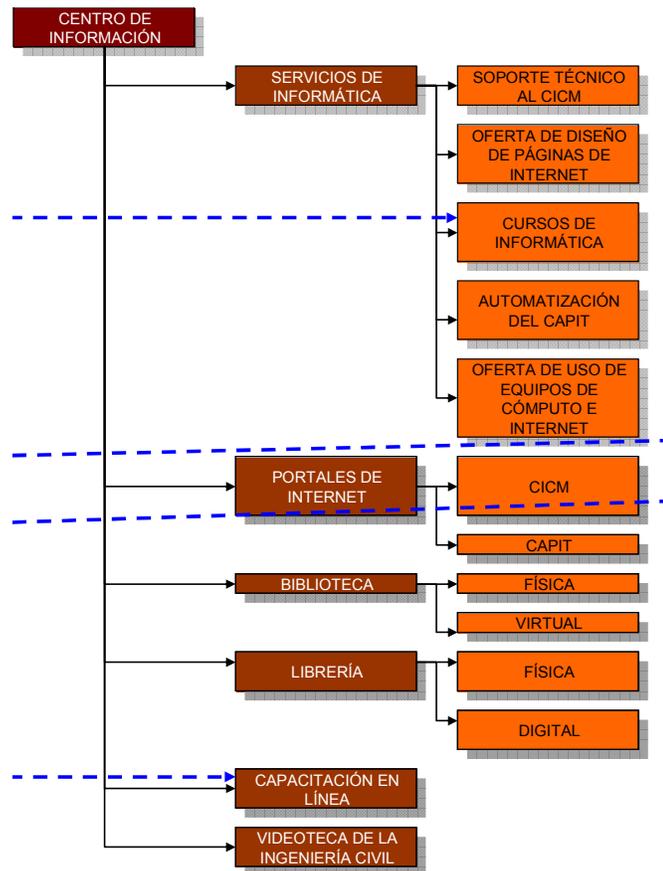


Figura 6.5. Centro de Información

#### 6.9.4 Resultados en Innovación Tecnológica

Esta unidad de negocio no ha iniciado como proyecto formal, sin embargo, algunas de sus sub-unidades ya se ofrecen actualmente, como es el caso de algunas Comisiones Académico-Profesionales y los Foros.



Se pretende que esta unidad se ofrezca en su totalidad para el año 2007.

El siguiente diagrama muestra las áreas de servicio de Innovación Tecnológica:

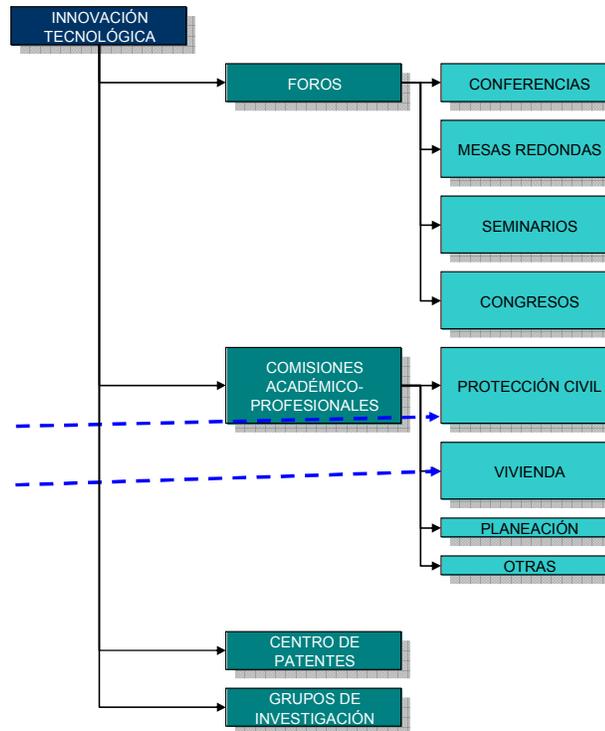


Figura 6.6. Innovación Tecnológica

### 6.9.5 Resultados Financieros

#### ► Productividad

Por razones de confidencialidad no se presentan en este trabajo los resultados de productividad, sin embargo se presentan los porcentajes de crecimiento respecto al año 2002.

AÑO DE REFERENCIA	CRECIMIENTO 2003	CRECIMIENTO 2004	CRECIMIENTO 2005*
2002	9.0%	88.4%	224.7%

\* ESTIMADO CON BASE EN EL PERÍODO ENE - JUL

Figura 6.7. Crecimiento Financiero del CAPIT



### 6.9.6 Estrategias Funcionales

De las principales estrategias operativas sugeridas en la Ficha 41, se han llevado a cabo las siguientes:

<b>FICHA 41. EVALUACION FINAL DE ESTRATEGIAS OPERATIVAS</b>			
<b>ESTRATEGIA</b>	<b>TOTAL</b>		
	<b>IMP. (1 AL 10)</b>	<b>URG. (1 AL 10)</b>	
1 Adquisición de más equipo o software	10.0	8.9	X
3 Adquisición de nuevo equipo	9.9	9.6	X
5 Aumentar la capacidad de producción mediante procedimientos más eficientes	8.7	8.4	X
6 Aumentar la gama de servicios que se ofrecen a los clientes	9.4	8.8	X
7 Automatización de procesos	8.5	7.4	EN PROCESO
16 Capacitación del personal en materia de trato al cliente	9.0	8.2	X
18 Capacitación en el uso de los equipos	8.7	8.7	EN PROCESO
22 Contar con un departamento de contabilidad eficiente y que genere la información financiera deseada para la toma de decisiones	8.5	8.3	X
28 Creación de bases de datos de clientes y campañas informativas a los mismos, para mantener a los mismos en contacto intensivo con la empresa	9.0	8.2	X
29 Definir las funciones de cada puesto y sus canales de comunicación	8.6	8.1	X
39 Difundir en todo el personal los valores individuales que la empresa desea destacar desde la misión	9.2	8.3	-
40 Efectuar un proceso de comercialización de marca, de tal forma que se vaya reconociendo en el mercado	9.8	8.4	EN PROCESO
41 Elaboración y Seguimiento del Programa Interno de Protección Civil	8.1	9.0	X
45 Establecer canales de comunicación formal entre las diferentes áreas de la empresa	8.9	8.2	X
46 Establecer mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los bienes	9.0	8.3	-
47 Establecer mecanismos que capten las ideas de los empleados para mejorar la producción de los servicios	8.8	8.3	-
48 Establecer procedimientos de producción de los bienes ofrecidos que permitan adaptarse a las diferentes necesidades de los diferentes servicios y clientes	8.7	8.0	X
50 Establecer procesos de control de calidad del servicio	8.8	8.6	EN PROCESO
53 Establecer procesos de producción del servicio que permitan adaptarse a las diferentes necesidades de los diferentes clientes de la empresa	8.5	8.0	X
59 Establecer un organigrama formal	8.7	8.4	X
72 Instalación de plafones	8.6	6.9	-
73 Instalaciones contra incendios	9.1	8.9	X
81 Medidas de seguridad e higiene en el trabajo	8.7	7.9	EN PROCESO
82 Mejoramiento de imagen del producto	8.5	7.8	X
83 Mejoramiento de la calidad	9.3	8.8	X
91 Programas de Limpieza y Mantenimiento	9.4	8.7	X
93 Promocionar los beneficios adicionales que el servicio ofrece al cliente	8.6	7.0	-
94 Remarcar claramente al cliente las ventajas que ofrece el servicio respecto a la competencia	8.8	6.7	-
95 Remodelación de las instalaciones	8.5	7.7	EN PROCESO
96 Renta vs Compra de Equipo o software	8.7	7.3	-
99 Revisión de salarios	9.5	8.7	EN PROCESO
104 Utilizar recursos humanos más eficientes	8.8	8.3	X

Tabla 6.45. Estrategias Funcionales Implantadas



### 6.9.7 Organigrama

Con base en los resultados de la Tabla 6.41 se definió la siguiente estructura orgánica del CAPIT, con un organigrama matricial.

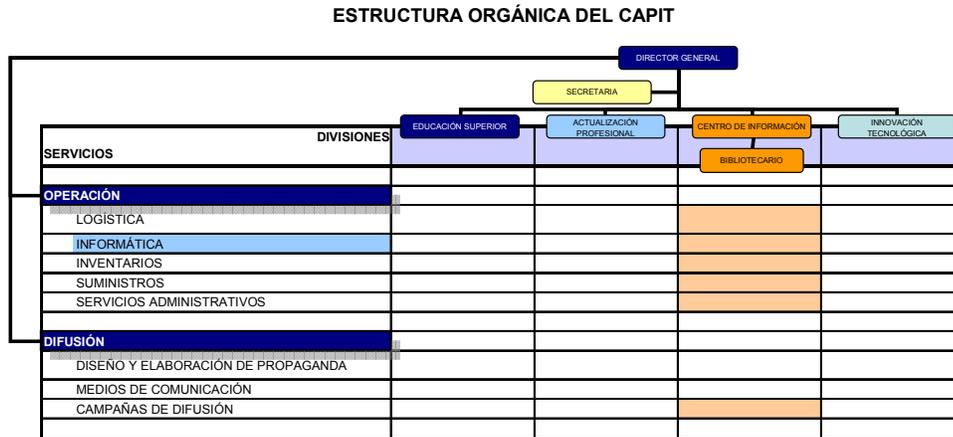


Figura 6.8. Estructura Orgánica del CAPIT

### 6.9.8 Conclusión

Con los resultados obtenidos, se observa que la metodología del Proceso de Auto-Intervención Organizacional ha resultado ser una herramienta muy eficaz y eficiente en el logro de los grandes objetivos del CAPIT, permitiendo avances en prácticamente todos los indicadores planteados desde el inicio del proceso.

Extrapolando estos resultados, se espera que la metodología sea útil en todas aquellas empresas de servicios profesionales que la utilicen.



## CONCLUSIONES

### **j.1. DE LAS ORGANIZACIONES Y EL MARCO CONCEPTUAL**

1. La propia evolución de las empresas y demás organizaciones, así como los cambios de su entorno, conlleva una obligada evolución en la forma en que éstas son administradas y estudiadas.
2. Ante dicha evolución, la planeación y el enfoque de sistemas proporcionan un marco conceptual flexible que apoya al mejoramiento de las empresas, mediante la solución de sus problemas "mal estructurados".
3. La planeación estratégica, como estructura sistémica aplicable a las organizaciones, genera su mejor aportación cuando se aplica en diferentes niveles jerárquicos de la propia empresa. Los elementos de carácter estratégico de gran visión se deben definir en el nivel corporativo de la empresa, no en el nivel operativo; de la misma forma, el establecimiento de estrategias funcionales encuentra una gran fortaleza en el nivel estratégico-operativo de la empresa.
4. El enfoque de sistemas ha evolucionado a la par de las organizaciones, ya que éste surge justamente en el ambiente organizacional como una respuesta a la flexibilidad, conciliación y negociación requerida para resolver problemas cada vez más complejos con especial énfasis en el factor humano.
5. Las diferentes corrientes y autores del enfoque de sistemas proporcionan herramientas valiosas para la metodología desarrollada en este trabajo.

### **j.2. DE LAS EMPRESAS DE SERVICIOS PROFESIONALES**

6. La tendencia económica mundial indica un claro incremento en el sector servicios en los últimos años y vaticina un crecimiento aún mayor en el futuro.



7. Existen diferencias sustanciales entre el sector industrial y el sector servicios, por lo cual, la tradicional aplicación de la administración industrial en las empresas de servicios resulta muy deficiente.
8. El "producto" de la empresa de servicios no es en sí un producto, sino un conjunto de bienes y servicios en determinado ambiente conocido como el Paquete de Servicios, el cual está integrado por: las instalaciones de soporte, los bienes ofrecidos, el servicio explícito y el servicio implícito.
9. El cliente es parte fundamental del propio proceso de producción del servicio, por lo tanto, la concepción de la empresa debe enfocarse en el cliente mismo.
10. Las empresas de servicios profesionales son un subconjunto del sector servicios, razón por la cual, en su estudio debe aplicarse los conceptos generales de análisis de empresas de servicios. Particularmente, la empresa de servicios profesionales se caracteriza por tener un alto grado de interacción con el cliente, de tal forma que, el énfasis en el cliente debe ser aún más acentuado.

### **j.3. DEL NIVEL DE GRAN VISIÓN**

11. La ejecución de un proceso de planeación requiere necesariamente el criterio y enfoque de un experto.
12. Las empresas de servicios profesionales generalmente son micro o pequeñas empresas; por su tamaño, no les resulta atractivo contratar consultoría organizacional externa. Esto lleva a la idea de un Proceso de Auto-Intervención Organizacional.
13. Si bien es cierto que los directivos de empresa son expertos en su ámbito, muchos de ellos carecen de una formación administrativa o de planeación sólida, por lo que no cuentan con el criterio requerido para elaborar un procedimiento completo de intervención organizacional.



14. El Proceso de Auto-Intervención Organizacional se concibe como una herramienta que vaya conjuntando los criterios de toma de decisiones, a través de la aplicación de la planeación estratégica, a la vez que va generando elementos de mejoramiento para la empresa, identificando problemas y proponiendo soluciones, desde la concepción del rumbo general de la misma.
15. Antes de iniciar un proceso de planeación es importante delimitar el entorno en el que se quiere que se desempeñe la empresa, tanto temporal como espacial y sectorialmente.
16. La concepción de una guía integrada a través de fichas de trabajo, producto de la Metodología del Proceso de Auto-Intervención Organizacional, resulta cómodo para los directivos y los stakeholders y permite llevar un proceso paulatino y por pasos.
17. Se concluye que la empresa de servicios profesionales debe considerar como prioritario, la definición de objetivos financieros y objetivos estratégico - operativos. Al atender estos dos aspectos, la empresa enfoca sus esfuerzos de mejor manera.
18. Se agrupan como objetivos estratégico - operativos aquellos que se orientan al servicio al cliente y a la operación interna.
19. Se incorpora el concepto de ventaja competitiva, a través de la aplicación de las dimensiones competitivas como grandes objetivos de servicio al cliente. No se permite la divagación en el planteamiento de los objetivos de servicio al cliente por parte de los miembros del EAPI, enfocándolos en la definición de las prioridades que ellos mismos otorgan a la forma en que participarán en el mercado.
20. Se identifica que, dentro de las ventajas competitivas, algunas actúan de forma directa en el bienestar y satisfacción del cliente y otras actúan de forma inversa o indirecta. Así mismo, se identifican relaciones entre algunas de las dimensiones competitivas directas y algunas de las dimensiones competitivas indirectas. Con base en estas características y relaciones se establece una metodología de priorización de objetivos de servicio al cliente por parte del EAPI.



21. En materia de operación interna, tampoco se deja abierta la posibilidad de definir los objetivos, sino que se encuadran estos objetivos en las áreas funcionales, a saber: producción, comercialización, administración e investigación y desarrollo. Con ello, también se logra una prioritización de objetivos de operación interna.
22. Tanto los objetivos de servicio al cliente, como los de operación interna, fueron ideados de tal manera que funcionaran como un paso natural y liga entre la misión y visión con el nivel estratégico operativo de la empresa.
23. Se observaron las bondades de efectuar una evaluación del cumplimiento de los elementos de carácter estratégico a nivel gran visión, antes de la etapa de generación de estrategias. Lo anterior induce que únicamente se implanten estrategias enlazadas con las carencias a nivel gran visión, dejando para un segundo término aquellas estrategias que pueden resultar muy atractivas, pero que no aportan avances en el cumplimiento de los grandes propósitos.

#### **j.4. DEL NIVEL ESTRATÉGICO -OPERATIVO**

24. En este capítulo se identificaron las correspondencias existentes entre los Objetivos Estratégico - Operativos y el paquete de servicios.
25. Las relaciones encontradas adquieren particular importancia en el Proceso de Auto-Intervención Organizacional, por lo que, en la metodología se obliga al EAPI y a los Stakeholders a identificar la problemática tomando en cuenta estas relaciones.
26. La metodología mantiene en esta etapa su estructura de fichas de trabajo, lo que vuelve muy cómodo el estudio a los participantes del proceso.
27. Para dar solución a la problemática identificada, se propone utilizar ciertas estrategias preestablecidas, mismas que fueron concebidas con base en las relaciones entre el Paquete de Servicios y los Objetivos Estratégico – Operativos, con lo que se garantiza el



- cumplimiento de dichos objetivos en todos los elementos que integran al servicio integral.
28. En el nivel operativo – funcional es indispensable contar con la participación de los stakeholders, particularmente el personal de la propia empresa, para lograr la correcta implantación de las estrategias. Esto no es propiamente una planeación participativa, sino más bien un seguimiento participativo de los planes y proyectos de la empresa.
  29. Las estrategias pueden ser consideradas como proyectos específicos; es por ello que debe hacerse una evaluación de cada una de ellas en términos financieros. No es necesario efectuar una evaluación técnica y de congruencia con los objetivos de la empresa, ya que el Proceso de Auto-Intervención Organizacional ya forzó su compatibilidad por la forma en que fueron estructuradas.
  30. Si se concibe a la empresa como un sistema, su administración debe forzosamente obedecer a dicha estructura sistémica.
  31. Los mapas conceptuales son una herramienta muy útil para la concepción de la administración sistémica.
  32. Es útil y recomendable utilizar estructuras sistémicas prediseñadas para entender y administrar la empresa de servicios profesionales.

#### **j.5. DEL ESTUDIO DE CASO**

33. El Proceso de Auto-Intervención Organizacional no es necesariamente un proceso continuo. Es factible avanzar en diferentes etapas de él en distintos momentos de la empresa.
34. Es factible utilizar cualquier parte del Proceso de Auto-Intervención Organizacional obteniendo resultados positivos. Por supuesto, es recomendable efectuar el proceso íntegro para obtener resultados más completos.



35. El avance logrado en el CAPIT en dos años de aplicación intermitente de esta metodología muestra las bondades de la misma.
36. El propio caso CAPIT fue de gran apoyo para la integración adecuada de la metodología, lográndose un procedimiento de iteración para la mejora de la metodología.
37. Es indispensable el convencimiento y compromiso de los directivos para lograr resultados positivos con la utilización del Proceso de Auto-Intervención Organizacional.
38. Los resultados financieros no son inmediatos. Recuérdese que los estados financieros son una "fotografía" del pasado de la empresa. Nótese en los resultados de productividad del CAPIT, que los crecimientos más notables se comenzaron a observar uno o dos años posteriores al inicio de la aplicación de la metodología.
39. Aunque este trabajo se enfoca a empresas de servicios profesionales, la metodología del Proceso de Auto-Intervención Organizacional debe seguir evolucionando para lograr mejores aplicaciones y atender empresas de servicios diferentes.
40. Actualmente, la metodología del Proceso de Auto-Intervención Organizacional puede ser aplicada a cualquier empresa de servicios con buenos resultados, especialmente aquellas en donde el contacto con el cliente es amplio, igual que las empresas de servicios profesionales.



## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura i.1. Diagrama de la Tesis	16
Figura 1.1. Estructura de los Enfoques de Planeación	30
Figura 1.2. Elementos de Carácter Estratégico	31
Figura 1.3. Niveles de Acción de la Planeación Estratégica.	32
Figura 2.1. Clasificación del Sector Servicios	43
Figura 2.2. El Triángulo de los Servicios	45
Figura 3.1. Integración de pasos de planeación	47
Figura 3.2. Red Jerárquica del Sistema de la Empresa	50
Figura 3.3. Esfera de Gran Visión Corporativa	53
Figura 3.4. Esfera de Visión de Negocios	58
Figura 3.5. Ficha 6. Unidades de Negocio	58
Figura 3.6. Esfera de Objetivos a Nivel Corporativo	59
Figura 3.7. Dimensiones Competitivas	65
Figura 3.8. Equilibrio entre las Dimensiones Competitivas	67
Figura 3.9. Objetivos de Operación Interna	70
Figura 4.1. Ficha 39. Matriz de Evaluación de los Stakeholders	102
Figura 4.2. Ficha 42. Matriz de Jerarquización de Estrategias	104
Figura 5.1. Modelo de Caja Negra	118
Figura 5.2. Modelo de interrelaciones externo	121
Figura 5.3. Modelo de Interrelaciones Interno	123
Figura 6.1. Ficha 6. Unidades de Negocio	130
Figura 6.2. Ficha 39. Matriz de Evaluación de los Stakeholders	155
Figura 6.3. Actualización Profesional	160
Figura 6.4. Educación Superior	162
Figura 6.5. Centro de Información	163
Figura 6.6. Innovación Tecnológica	164
Figura 6.7. Crecimiento Financiero del CAPIT	164
Figura 6.8. Estructura Orgánica del CAPIT	166



## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 2.1. Diferencias entre sistemas con alto y bajo grados de contacto	46
Tabla 3.1. Ficha 1. Análisis TES	52
Tabla 3.2. Ficha 2. Propósito Corporativo	54
Tabla 3.3. Ficha 3. Valores Organizacionales	55
Tabla 3.4. Ficha 4. Principios Individuales	56
Tabla 3.5. Ficha 5. Visión.	57
Tabla 3.6. Ficha 7. Objetivos Financieros.	63
Tabla 3.7. Primera Clasificación de Dimensiones Competitivas	66
Tabla 3.8. Relación entre DCD y DCI	67
Tabla 3.9. Ficha 8. Evaluación de DCD	68
Tabla 3.10. Ficha 9. Evaluación de DCI	68
Tabla 3.11. Ficha 10. Objetivos de Servicio al Cliente	69
Tabla 3.12. Ficha 11. Lapso de Cumplimiento de los Objetivos de Servicio al Cliente	69
Tabla 3.13. Ficha 12. Objetivos de Operación Interna	71
Tabla 3.14. Ficha 13. Lapso de Cumplimiento de los Objetivos de Operación Interna	71
Tabla 3.15. Ficha 14. Misión. Cuestionario de Congruencia	72
Tabla 3.16. Ficha 15. Evaluación Financiera Inicial	73
Tabla 3.17. Ficha 16. Objetivos Financieros. Cuestionario de Congruencia	74
Tabla 3.18. Ficha 17. Cumplimiento Actual de los Objetivos de Servicio al Cliente	75
Tabla 3.19. Ficha 18. Cumplimiento Actual de los Objetivos de Operación Interna	76
Tabla 4.1. Correspondencia entre el paquete de servicios y las dimensiones competitivas.	78
Tabla 4.2. Correspondencia entre el paquete de servicios y las áreas funcionales.	79
Tabla 4.3. Ficha 19. Definición del paquete de servicios.	80
Tabla 4.4. Ficha 20. Evaluación de las Instalaciones de Soporte respecto a las Dimensiones Competitivas.	81
Tabla 4.5. Ficha 21. Evaluación de los Bienes Ofrecidos respecto a las Dimensiones Competitivas.	82
Tabla 4.6. Ficha 22. Evaluación del Servicio Explícito respecto a las Dimensiones Competitivas.	83
Tabla 4.7. Ficha 23. Evaluación del Servicio Implícito respecto a las Dimensiones Competitivas.	84



Tabla 4.8. Ficha 24. Evaluación de las Instalaciones de Soporte respecto a las Áreas Funcionales.	85
Tabla 4.9. Ficha 25. Evaluación de los Bienes Ofrecidos respecto a las Áreas Funcionales.	86
Tabla 4.10. Ficha 26. Evaluación de los Servicios Explícitos respecto a las Áreas Funcionales.	87
Tabla 4.11. Ficha 27. Evaluación de los Servicios Implícitos respecto a las Áreas Funcionales.	88
Tabla 4.12. Matriz de Estrategias DAFO	88
Tabla 4.13. Ficha 28. Estrategias Directas de la Misión	89
Tabla 4.14. Ficha 29. Estrategias Directas de la Visión	90
Tabla 4.15. Relaciones entre Estrategias a Distintos Niveles	90
Tabla 4.16. Ficha 30. Estrategias Funcionales de Instalaciones de Soporte 1	92
Tabla 4.17. Ficha 31. Estrategias Funcionales de Instalaciones de Soporte 2	93
Tabla 4.18. Ficha 32. Estrategias Funcionales de Bienes Ofrecidos 1	94
Tabla 4.19. Ficha 33. Estrategias Funcionales de Bienes Ofrecidos 2	95
Tabla 4.20. Ficha 34. Estrategias Funcionales de Servicios Explícitos 1	96
Tabla 4.21. Ficha 35. Estrategias Funcionales de Servicios Explícitos 2	97
Tabla 4.22. Ficha 36. Estrategias Funcionales de Servicios Implícitos 1	98
Tabla 4.23. Ficha 37. Estrategias Funcionales de Servicios Implícitos 2	98
Tabla 4.24. Ficha 38. Calificación de Stakeholders	101
Tabla 4.25. Ficha 40. Evaluación Individual de Estrategias	103
Tabla 4.26. Ficha 41. Evaluación Final de Estrategias	103
Tabla 4.27. Ficha 43. Comparativo de Egresos	105
Tabla 5.1. Diferentes autores y vertientes de los Mapas Conceptuales	107
Tabla 5.2. Elementos y Enlaces de los Mapas Conceptuales	108
Tabla 5.3. Elementos de Apoyo para la Construcción de Mapas Conceptuales	109
Tabla 5.4. Secuencia para la Construcción de Mapas Conceptuales	109
Tabla 5.5. Organigramas. Ventajas y desventajas	113
Tabla 5.6. Ficha 44. Cuestionamientos para Evaluación de Organigramas	114
Tabla 5.7. Tabla de Conveniencias por Organigrama	115
Tabla 5.8. Base Numérica de Precalificación	116
Tabla 5.9. Base Negativa de Precalificación	117
Tabla 5.10. Ficha 45. Entradas por Unidad de Negocio	119
Tabla 5.11. Ficha 46. Relación Empresa-Clientes	121
Tabla 5.12. Ficha 47. Relaciones Empresa-Accionista	122
Tabla 5.13. Ficha 48. Relación Empresa-Estado	122
Tabla 5.14. Ficha 49. Listado de Áreas Relacionadas	122
Tabla 6.1. Ficha 1. Análisis TES	127
Tabla 6.2. Ficha 2. Propósito Corporativo	128
Tabla 6.3. Ficha 3. Valores Organizacionales	129
Tabla 6.4. Ficha 4. Principios Individuales	129



Tabla 6.5. Ficha 5. Visión.	130
Tabla 6.6. Ficha 7. Objetivos Financieros.	131
Tabla 6.7. Ficha 8. Evaluación de DCD	132
Tabla 6.8. Ficha 9. Evaluación de DCI	132
Tabla 6.9. Ficha 10. Objetivos de Servicio al Cliente	133
Tabla 6.10. Ficha 11. Lapso de Cumplimiento de Objetivos de Servicio al Cliente	133
Tabla 6.11. Ficha 12. Objetivos de Operación Interna	134
Tabla 6.12. Ficha 13. Lapso de Cumplimiento de Objetivos de Operación Interna	135
Tabla 6.13. Ficha 14. Misión. Cuestionario de Congruencia	135
Tabla 6.14. Ficha 15. Evaluación Financiera Inicial	136
Tabla 6.15. Ficha 16. Objetivos Financieros. Cuestionario de Congruencia	137
Tabla 6.16. Ficha 17. Cumplimiento de los Objetivos de Servicio al Cliente	138
Tabla 6.17. Ficha 18. Cumplimiento Actual de los Objetivos de Operación Interna	138
Tabla 6.18. Ficha 19. Definición del paquete de servicios.	139
Tabla 6.19. Ficha 20. Evaluación de las Instalaciones de Soporte respecto a las Dimensiones Competitivas.	140
Tabla 6.20. Ficha 21. Evaluación de los Bienes Ofrecidos respecto a las Dimensiones Competitivas.	141
Tabla 6.21. Ficha 22. Evaluación del Servicio Explícito respecto a las Dimensiones Competitivas.	142
Tabla 6.22. Ficha 23. Evaluación del Servicio Implícito respecto a las Dimensiones Competitivas.	143
Tabla 6.23. Ficha 24. Evaluación de las Instalaciones de Soporte respecto a las Áreas Funcionales.	144
Tabla 6.24. Ficha 25. Evaluación de los Bienes Ofrecidos respecto a las Áreas Funcionales.	145
Tabla 6.25. Ficha 26. Evaluación de los Servicios Explícitos respecto a las Áreas Funcionales.	146
Tabla 6.26. Ficha 27. Evaluación de los Servicios Implícitos respecto a las Áreas Funcionales.	146
Tabla 6.27. Ficha 28. Estrategias Directas de la Misión	147
Tabla 6.28. Ficha 29. Estrategias Directas de la Visión	147
Tabla 6.29. Ficha 30. Estrategias Funcionales de Instalaciones de Soporte 1	148
Tabla 6.30. Ficha 31. Estrategias Funcionales de Instalaciones de Soporte 2	149
Tabla 6.31. Ficha 32. Estrategias Funcionales de Bienes Ofrecidos 1	150
Tabla 6.32. Ficha 33. Estrategias Funcionales de Bienes Ofrecidos 2	151
Tabla 6.33. Ficha 34. Estrategias Funcionales de Servicios Explícitos 1	152
Tabla 6.34. Ficha 35. Estrategias Funcionales de Servicios Explícitos 2	153



Tabla 6.35. Ficha 36. Estrategias Funcionales de Servicios Implícitos 1	154
Tabla 6.36. Ficha 37. Estrategias Funcionales de Servicios Implícitos 2	154
Tabla 6.37. Ficha 38. Calificación de Stakeholders	155
Tabla 6.38. Listado de Estrategias Funcionales	156
Tabla 6.39. Ficha 41. Evaluación Final de Estrategias	157
Tabla 6.40. Ficha 44. Cuestionamientos para Evaluación de Organigramas	158
Tabla 6.41. Resultados de la Evaluación de Organigramas	159
Tabla 6.42. Comparativo de Oferta de Actualización Profesional	161
Tabla 6.43. Comparativo de Asistencia	161
Tabla 6.44. Comparativo de Horas de Capacitación	161
Tabla 6.45. Estrategias Funcionales Implantadas	165





## REFERENCIAS

- *Diccionario de la Real Academia Española. 23ª Edición.*
- *Checkland 1970*
- *Quality Consultants. Introducción a la Planeación Estratégica de Recursos Humanos*
- *Goetz*
- *Fuentes Zenón. Enfoques de Planeación. Un Sistema de Metodologías.*
- *La Estructura de las Revoluciones Científicas. Thomas S. Kuhn., 2ª Ed. 1970*
- *Luis Pinzón & Gerard Midgley. Desarrollando un Modelo Sistémico para la Evaluación de Conflictos. Centre for Systems Studies. Hull University Business School. University of Hull, U.K.*
- *Service Management. Operations, Strategy, and Information Technology. James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons. Third Edition. Pgs. 22-24*
- *Diccionario de la Lengua Española. Real Academia Española. 22ª Edición. 2001*
- *Service Management. Operations, Strategy, and Information Technology. James A. Fitzsimmons & Mona J. Fitzsimmons. Third Edition. Pgs. 24-25*
- *Operation Management for Competitive Advantage. Chase, Aquino, Jacobs. 9ª Ed. McGraw Hill, Irwin.*
- *Christopher H. Lovelock. "Classifying Services to Gain Strategie Marketing Insights Journal of Marketing vol. 47, Summer 1983 p. 15 American Marketing Association.*
- *Service Management Operations, Strategy and Information Technology. James A. Fitzsimmons de Mona J. Fitzimmons. 3a Edición. Mc Graw Hill. 2001*
- *Operations Management for Competitive Advantage. Chase, Alquino, Jacobs*
- *Mc Graw Hill Irwin 9a Edición. 2001*