



Estructura para convertir una empresa de servicios de limpieza en un corporativo de clase mundial.

MODALIDAD DE TITULACIÓN:

“EXPERIENCIA PROFESIONAL”

NOMBRE DEL ALUMNO: Jonathan Eduardo Ortiz Montes

NÚMERO DE CUENTA: 304562211

CARRERA: Ingeniería Industrial

ASESOR: Ing. Carlos Sánchez-Mejía V.

AÑO: 2015

# ESTRUCTURA PARA CONVERTIR UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EN UN CORPORATIVO DE CLASE MUNDIAL

## Índice

<b>1. Estructura para convertir una empresa de servicios de limpieza en un corporativo de clase mundial</b>	.....3, 4 ,5
1.1 Introducción.	
1.2 Antecedentes y reconocimiento estructural de la empresa.	
1.3 Delimitación y organización para la reestructuración empresarial.	
1.4 Dirección y reestructuración empresarial.	
1.5 Evaluación de procesos.	
<b>2. Objetivos</b>	.....5, 6, 7
2.1 Objetivos del trabajo.	
2.2 Objetivos generales.	
2.3 Anhelos y aspiraciones.	
<b>3. <i>Capítulo 1.</i> Entorno a las empresas de servicios de limpieza y las empresas de clase mundial</b>	.....8, 9
3.1 ¿Por qué una empresa de servicios de limpieza?	
3.2 Diferencias entre una empresa de servicios de limpieza y una empresa de clase mundial.	
<b>4. Empresas de servicio de limpieza</b>	.....10, 11
4.1 ¿Qué es una empresa de servicios de limpieza?	
4.2 ¿Cómo trabaja una empresa de servicios de limpieza?	
4.3 ¿Qué procesos y recursos son necesarios dentro de una empresa de servicios de limpieza?	
4.4 Recursos humanos.	
4.5 Recursos materiales.	
4.6 Recursos económicos.	
4.7 Recursos de información.	
<b>5. Ejemplos</b>	.... 12, 13

<b>6. Empresas de clase mundial</b>	.....14 -20.
6.1 ¿Qué es una empresa de clase mundial?	
6.2 Tipos de empresas de clase mundial.	
6.3 Procesos y recursos necesarios para una empresa de clase mundial.	
<b>7. Capítulo 2. Estrategias para la transformación de una empresa en una empresa de clase mundial</b>	.... 21-37
7.1 Estrategia financiera-económica.	
7.2 Adquisición de cadenas de suministros.	
7.3 Generación de productos y operación de servicios y sistemas.	
7.4 Comercialización, mercadotecnia y logística de consumo.	
7.5 Diseño, innovación y creatividad de productos, servicios y sistemas.	
7.6 Integración y desarrollo de recursos humanos.	
7.7 Sistemas de información y realimentación.	
7.8 Gestión del marco legal empresarial.	
7.9 Ingeniería Industrial, competitividad, productividad, calidad y servicio.	
7.10 Planeación estratégica.	
7.11 Dirección y liderazgo empresarial.	
<b>8. Capítulo 3. Desarrollo de las estrategias dentro de la empresa</b>	....38-50
<b>9. Capítulo 4. Indicadores y Métricas</b>	....51, 52
9.1 Indicadores.	
9.2 Métricas.	
<b>10. Indicadores según las estrategias aplicadas</b>	....,53-74
<b>11. Conclusiones y Bibliografía</b>	....75-79

# **ESTRUCTURA PARA CONVERTIR UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EN UN CORPORATIVO DE CLASE MUNDIAL**

## *Introducción*

La empresa Servicios de Limpieza Corporativa SLC. S.A. de C.V. cuenta con una estructura pequeña, por lo que el objetivo de este proyecto es convertirla en un corporativo de clase mundial, esta limitación se debe a que la empresa no cumplía las expectativas y requerimientos de servicio de los prospectos a licitación. Debido a diversas deficiencias en distintas áreas de la organización, como el área de calidad del servicio, además de fallas y falta de constantes renovaciones en los manuales de procesos de la corporación, afectando de manera generalizada a los objetivos planteados desde un inicio dentro de la empresa, así como las expectativas de los prospectos a licitación. Por otro lado deduzco que además de no poseer las características planteadas de manera interna, externa, ni en desarrollo que poseen todas las empresas de estructura mundial, no se tiene en cuenta en que etapa de desarrollo se encuentra la empresa para considerarla competente en la optimización de su productividad para lograr ser un corporativo de clase mundial.

- **Antecedentes y reconocimiento estructural de la empresa**

En primer lugar se harán cambios en la estructura organizacional de la empresa para lograr que esta se convierta en lo que llamaríamos una “empresa de estructura organizacional multinacional”, los puntos clave para lograr este cambio serían los que lograrían el giro que el corporativo debe dar para que su mercado interno crezca más allá de las propias paredes de la empresa, para que su estrategia este encaminada a una visión global y que su organización se focalice en una división internacional.

- **Delimitación y organización para la reestructuración empresarial**

Posteriormente en el capítulo 1 puntualizaré de manera explícita y vinculada con las áreas de debilidad y amenaza de la empresa, hablaré sobre las características y elementos que le hacen falta a Servicios de Limpieza Corporativa para poder dar ese brinco hacia un mercado de posicionamiento mundial. Entre estos destacaré la parte de organización, estrategia global, división internacional, negocios, unidades funcionales y comunicación, ya que son estos aspectos los que marcan la diferencia entre el tamaño relativo de las operaciones internacionales con respecto a las operaciones nacionales y las características del mercado en el que la empresa compite.

Así que, por las razones mencionadas anteriormente considero implementar y aplicar diversos cambios para la mejora de servicios de la empresa; así como renovar el planeamiento, control y adaptación de nuevos procesos para el funcionamiento óptimo de la misma.

- **Dirección y reestructuración empresarial**

Todos estos aspectos serán planificados y aplicados desde una perspectiva específica, es decir, partiendo de nuestra metodología base: PMI (Project Management Institute), ya que nuestros objetivos principales se engloban en los siguientes puntos: En primer lugar buscamos gestionar el proyecto de la empresa a partir de la formulación de estándares profesionales específicos, a su vez generaremos programas que regulen los procesos de estructura y cultura de la organización y administración de la empresa, los cuales se generan a partir de las necesidades requeridas y plasmadas en el organigrama empresarial que implican la capacitación, la administración y el control de todos los elementos de la infraestructura y estructura de la empresa, por ejemplo, el área de recursos humanos, políticas de la empresa, desarrollo humano y reclutamiento, normas y calidad de servicio.

- **Evaluación de procesos**

Debido a que consideramos que La empresa Servicios de Limpieza Corporativa no está cumpliendo las expectativas de servicio al no contar con la cadena de valor

de servicio que requiere, conformaremos una serie de rubros que serán analizados hasta ser totalmente cubiertos para su óptimo funcionamiento y cumplimiento de resultados. Estos rubros abarcaran desde los requerimientos de trabajo que la empresa solicita, como lo son: el personal, la mano de obra, el material y herramientas, la infraestructura en operación, entre otros, sin olvidar sus costos, turnos, inventario, mecanismos y selección.

Todos y cada uno de estos serán renovados o reinstalados por medio de una reingeniería de procesos que tiene como objetivo principal la obtención de una certificación de la empresa en cuestión, la cual no sería posible obtener sin el estudio y evaluación de las funciones internas de la unidad administrativa, los sistemas que la regulan y la eficiencia y coordinación con la que pudiéramos describir el trabajo correspondiente a las áreas, los requerimientos y los responsables de la ejecución de cada una de las partes de la corporación; en pocas palabras llevaremos a cabo un manual de proceso para conocer las áreas de aplicación, el alcance de procedimientos, la aplicación de normas y políticas y el programa de trabajo de forma específica y minuciosa.

Así como el control y el replanteamiento del factor de desarrollo humano dentro de la empresa, el cumplimiento de sus normas y políticas para el regulamiento de calidad en el servicio que ofrece; aspectos que explicaré y desglosaré jerárquicamente en el marco teórico e histórico de esta investigación, conjuntamente con el desarrollo de la metodología elegida para este trabajo.

### *Objetivo del trabajo:*

- Aplicar los conocimientos aprendidos en la carrera de Ingeniería Industrial.
- Crear un proceso de reestructuración empresarial para transformar una empresa en un corporativo de clase mundial.
- Reforzar la parte teórica de las asignaturas llevadas en la carrera de Ingeniería Industrial, obteniendo experiencia en el campo laboral real.

- Resolver una problemática real y actual que se considere posible y específica para aplicar un proceso investigado, organizado y ejecutado especialmente para este trabajo.

### *Objetivo específico:*

Por medio de diversas estrategias, transformar la estructura de una empresa de servicios de limpieza en una empresa de clase mundial.

### *Anhelos y aspiraciones:*

- La búsqueda de la gestión empresarial que proporcione una mayor flexibilidad y una respuesta más rápida a los cambios en el entorno de la empresa.
- Ampliar las fronteras de la empresas, mejorando la eficiencia y la calidad de la producción, como consecuencia de una mayor conexión entre el servicio y los clientes.
- Crear una cadena de comunicación para obtener información sobre productos y tecnología para las distintas áreas funcionales de la empresa.
- Determinar los recursos necesarios para alcanzar y mantener un excelente servicio y lograr los resultados de ventas deseados, para cada mercado local, que se confiera a uno internacional.
- El desarrollo independiente de cada división para llevar a cabo las actividades económicas internacionales.

Por mencionar de manera concreta algunas de ellas, todo esto se entiende como el compilado para lograr que la empresa Servicios de Limpieza Corporativa se convierta en una empresa mundial el cual sabrá qué tipo de servicio presentar a la internacionalización y de qué forma, podrá seleccionar mercados foráneos y las modalidades adecuadas para penetrar en ellos, diseñando sistemas de trabajo/manufactura adecuados para un entorno global, logrando compenetrarse con un mundo multicultural para seleccionar los recursos humanos en función de las diferencias culturales entre países, para finalmente poder diseñar estructuras organizacionales y/o de financiamiento para empresas transnacionales.



# ESTRUCTURAS PARA CONVERTIR UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EN UN CORPORATIVO DE CLASE MUNDIAL

## Capítulo 1

❖ Entorno a las empresas de servicios de limpieza y las empresas de clase mundial.

- **¿Por qué una empresa de servicios de limpieza?**

Este proyecto además de haber sido elaborado con la intención de aplicar los conocimientos aprendidos en la carrera, tiene como fin principal el replanteamiento de la ingeniería de procesos de una empresa con las estrategias adecuadas para alcanzar el posicionamiento de un corporativo de clase mundial, para lo cual elegí la empresa Servicios de Limpieza Corporativa SLC. S.A. de C.V., pues los antecedentes que tenía de ella eran los siguientes:

- Disminución de las ventas.
- Reducción de la productividad.
- Incremento de los gastos de operación.
- Incremento desproporcionado del pasivo exigible.
- Alta rotación del personal.
- Aumento de quejas de los clientes.
- Pérdida de clientes importantes.
- Aumento de la cartera vencida.
- Fallas continuas de los equipos.
- Deterioro u obsolescencia de las instalaciones.
- Malos inventarios: excesivos o reducidos.
- Mala calidad en los productos y servicios.
- Renuencia de las instituciones financieras de otorgar créditos a la empresa.
- Errores en los procesos y tiempos exclusivos de producción.
- Incremento de los plazos de servicio a clientes por problemas en la administración o en la producción.

- **Diferencias entre una empresa de servicios de limpieza y una empresa de clase mundial**

La diferencia entre una empresa como la que elegí para mi trabajo y una empresa de clase mundial es la forma en que está organizada su estructura, pues esta es la que determina si es o no una pequeña, mediana o una empresa de clase mundial.

Esta estructura organizacional determina un esquema que consta de unidades y funcionarios individuales de la compañía que se relacionan entre ellos y la cadena al mando para fungir con las funciones que a cada quien le corresponden. Para poder construir esta estructura se debe identificar en que etapa de desarrollo se encuentra la empresa para poder controlar la etapa de transición de crecimiento activo y desarrollo global de la misma.

Pero, ¿por qué esta estructura determina que se convierta en un corporativo de clase mundial o no?, pues porque una estructura construida competentemente posibilita la optimización en el proceso de creación de distintas y más unidades que incrementen la productividad, organicen eficazmente sus funciones y expandan su mercado de forma organizada, duplicada, uniforme y aún así, al alcance del sistema que maneja la empresa y de los que se responsabilizan de él.

#### ❖ Empresas de servicio de limpieza

Para introducirnos a la temática de lo que es y hace una empresa de este tipo, conceptualizaré de manera concreta y directa todos los elementos que corresponden a una empresa de este giro. Posteriormente, hablando específicamente de Servicios de Limpieza Corporativa SLC. S.A. de C.V. y como información que corrobore lo que es y no una empresa de este tipo de servicio, expondré en este apartado cómo se conforma este organismo, cuáles son sus planteamientos a corto y largo plazo y como se consolidan como empresa ante sus clientes y su competencia.

- **¿Qué es una empresa de servicios de limpieza?**

Una empresa de servicio de limpieza tiene como única y principal función brindar servicios de limpieza y mantenimiento, así como servicios especializados que tengan que ver con la limpieza, la renovación, el cuidado y la supervisión del buen funcionamiento de maquinaria e instalaciones que apliquen también para el mantenimiento en buen estado de las empresas, corporativos, organismos o cualquier otro establecimiento para el que se labore.

- **¿Cómo trabaja una empresa de servicios de limpieza?**

Estas empresas suelen dividirse o categorizarse según el tipo de establecimiento que operen, es decir, cerrado o abierto, de pequeñas o grandes magnitudes, de manera constante o de una sola visita, de forma manual o automatizada (equipo tecnológico), en un plazo de uno o más días, con la corroboración posterior del servicio o de entrada por salida. Ninguna de estas características pertenecen a un grupo nombrado oficialmente por las mismas empresas, simplemente se trata de los distintos tipo de servicio que pueden llegar a vender estas empresas.

- **¿Qué procesos y recursos son necesarios dentro de una empresa de servicios de limpieza?**

Este tipo de servicio lo realizan con herramientas especializadas, recursos tecnológicos exclusivos del servicio y recursos humanos capacitados para tales tareas, por ejemplo:

- **Recursos humanos**

⇒ Afanadores

⇒ Jardineros

⇒ Pulidores

⇒ Supervisores

- **Recursos materiales**

- ⇒ Lava Alfombras

- ⇒ Aspiradoras

- ⇒ Cubetas

- ⇒ Jaladores

- **Recursos económicos**

- ⇒ Inversión (capital de producción, capital de material)

- ⇒ Suministro de recursos no renovables (agua)

- ⇒ Energía (luz)

- ⇒ Instalaciones de planta (bodegas, almacenes, despachos, oficinas)

- **Recursos de información**

- ⇒ Inventario de material y equipo

- ⇒ Controles de proveedores y ventas

- ⇒ Estadísticas de redes de comunicación virtual

- ⇒ Indicadores financieros/económicos

Considero que en primer lugar, es necesario elaborar de forma minuciosa y desglosada un control de recursos por escrito, donde se corrobore por medio de una descripción detallada, cualitativa y cuantitativa, quienes son los que forman parte del personal y los diferentes puestos de la empresa, qué se utiliza para llevar a cabo cada uno de los servicios que la empresa ofrece, sus costos y su existencia, así como extender la parte de procesos y dirección bajo el que se encuentra cada servicio y cada aspecto de aplicación en vigor que ofrezca la empresa.

❖ Ejemplo de descripción narrativa del trabajo y sus costos:

**-Pulidor**

Lunes a viernes	120 jornadas por día (tres turnos)
Sábados y días festivos	70 jornadas por día (tres turnos)
Domingos	66 jornadas por día (tres turnos)

Análisis de precios unitarios.

Descripción	Importes
Mano de obra	
A) Salario integrado (salario, aguinaldo, vacaciones, prima vacacional, prima de antigüedad).	\$62.33
B) Material de limpieza que se utilizara para la prestación del servicio.	\$ 5.67
C) Maquinaria, equipo y herramientas menores a utilizar en la prestación del servicio.	\$14.08
Indirectos	\$25.09
Utilidad	\$19.90
Precio Total	\$127.07
Precio Unitario diario	\$127.07

Cada uno de los servicios que ofrece una empresa de este tipo tiene un proceso preestablecido que se debe seguir para el buen funcionamiento del equipo, el mejor rendimiento del empleado y la satisfacción del cliente.

Se hace para cada área del servicio, por ejemplo: tenemos el sellado y encerado de pisos por mencionar alguno y de esta manera cerrar cada procedimiento.

### **-Equipo**

Máquina pulidora y cepillos pulidores o fibras de nylon color canela.

### **-Utensilios**

Mechudo, cubeta y elementos que permitan cerrar el área de trabajo.

### **-Materiales**

Sellador.

### **-Procedimientos**

1. Lave perfectamente y limite el área que se va a sellar, impidiendo el paso.
2. Vierta el sellador en la cubeta, empape el mechudo, tome con una mano el mango y con la otra las puntas del mechudo, exprima ligeramente para que suelte el exceso del sellador.
3. Tome el mechudo con la mano derecha por la parte superior del mango, con el pulgar en el extremo del mango, la mano izquierda tomara el mango con todos los dedos de 30 a 40 cm debajo de la mano derecha.
4. Aplique el sellador con movimientos de péndulo de 2 metros de recorrido y avance hacia atrás de vuelta en U, de manera que el avance general sea en S, hasta sellar toda el área encomendada.
5. Deje secar el sellado de 20 a 30 min. Y haga una nueva aplicación, solo que ahora el movimiento del mechudo será perpendicular al

anterior, o sea cruzado, con desplazamientos hacia atrás y con capas de sellador en toda el área.

6. Después de 24 horas se pule toda el área sellada con máquina y cepillo pulidor.

## ❖ Empresas de clase mundial

### • ¿Qué es una empresa de clase mundial?

Una organización es un ser “viviente” por lo que sería un error pensar que sus estructuras pueden ser rígidas y estáticas, estas deben cambiar continuamente para adaptarse a las necesidades de entornos igualmente cambiantes. La organización básica de una empresa esta formada por funciones que reportan al director general: mercadotecnia, finanzas, operaciones, Recursos Humanos e investigación y desarrollo.

En empresas que comienzan su proceso de internacionalización se debe empezar generalmente por la exportación, con el crecimiento puede surgir la necesidad de crear un departamento especializado, hasta que establecen las primeras implantaciones en el extranjero, por lo que es aconsejable crear una división internacional autónoma.

La organización territorial permite un aprovechamiento más eficiente de las oportunidades disponibles en territorio activo, mientras que la organización por productos/servicios permite la aportación de más conocimientos, habilidades y pericias al desarrollo de los mismos a nivel mundial.

En el diseño de una estructura internacional suele surgir el dilema de centralizar o descentralizar, lo mejor en este caso es centralizar decisiones que se basan en conceptos y análisis, por lo que deben ser tomadas a nivel de alta dirección, mientras se descentralizan las decisiones basadas en técnicas y contacto humano, que requieren mas tiempo para cada decisión y mas acercamiento con las personas.

- **¿Cómo trabaja una empresa de clase mundial?**

Esta gran estructura organizativa es requerida e indispensable para todas las empresas de clase mundial ya que pueden albergar las funciones del negocio no solo básicas, sino, como las plataformas para que este se sostenga, por ejemplo: finanzas, marketing, operaciones, producción, etc. Además de las funciones que se requieren para tener éxito más allá del lugar de su origen y nacimiento.

- **Características de una empresa de clase mundial**

### **-Estrategia global**

Para acertar en esta estructura organizativa, logrando la más adecuada para cada tipo de empresa, en este caso una encargada de servicios de limpieza, primero se debe plantear un conjunto de estrategias, es decir, se debe lograr que compaginen las operaciones internacionales con respecto a las operaciones nacionales y las características del mercado en el que la empresa compite. Estos preceptos son los elementos básicos de una división internacional, área que no puede faltar dentro de una empresa de estructura mundial.

### **-División internacional**

El objetivo de esta estructura es que la organización evolucione para que su sistema se incorpore a los mercados extranjeros, creando negocios, exportaciones, importaciones y producciones en otros países.

Para lograr todo lo anterior existen líderes de cada área o unidad funcional, los cuales están especializados en cada una de sus funciones, problemáticas y actividades.

El motivo por el cual alguna empresa quisiera reestructurar la organización de su sistema de esta forma puede ser variado, por ejemplo: en mi trabajo lo que



buscamos es expandir a la empresa al extranjero, por lo que debemos tomar en cuenta que a menudo, al participar en una estrategia de replicación de origen la División Internacional no está coordinada con el resto de la empresa y este es uno de los graves errores de la reestructuración.

- **Tipos de empresas de clase mundial**

Hay que tener muy claro que tipo de empresa queremos proyectar, pues hay una diferencia entre:

Una Empresa Internacional, la cual comercializa una parte significativa de sus productos y/o servicios en países fuera de su país de origen, una empresa Multinacional, donde se opera en varios países mediante implantaciones propias, ya sea puramente comerciales o también manufactureras, manejando a cada uno de esos países organizacionalmente como una entidad autónoma.

También está el caso de una Empresa Transnacional la cual funge como una multinacional, pero, con estrategias diseñadas por y para sus entidades en conjunto y así optimizar el aprovechamiento en todos los países donde opera. En cambio la Empresa Global es similar a la transnacional, pero, establece Tierra como mercado potencial y posible fuente de suministros, por lo que diseña sus estrategias tomando en cuenta el mundo entero.

Además de estas existen otras formas de abordar una reestructuración referente al alcance y expansión de una empresa. Existe la conocida alianza, la cual trata de un acuerdo entre dos o más empresas para colaborar en proyectos o actividades en que ven sinergias potenciales entre los activos y las habilidades de cada una de ellas.

Podemos también encontrar la estrategia de Co – emprendimiento, creada mancomunadamente por dos o más empresas existentes, las cuales serán propietarias de una proporción de las acciones de la nueva empresa, correspondiente a su aportación proporcional al capital de la misma. Por otro lado, existe una integración de dos o, en raras ocasiones, más empresas para formar una nueva, llamada Fusión.

Finalmente el modo de adquisición, donde simplemente se da la compra de una empresa, o parte de una empresa, por otra.

- **Procesos y recursos necesarios para una empresa de clase mundial**

#### **-Mercado**

Otro aspecto importante es la selección del mercado foráneo que la empresa contempla atacar, pues esta decisión es fundamental y sólo puede ser tomada por el Director de la Corporación, ya que se debe de concentrar en un mercado con un flujo efectivo, que tenga una cobertura internacional, rápida y una inversión mayor a la planeada; es decir; que se logre financiar.

La decisión de diversificar o concentrar mercados tiene como base un análisis cuidadoso del binomio producto y/o servicio/mercado.

#### **-Productos y servicios**

Antes de comenzar cualquier acción internacional, toda empresa tiene que decidir cuáles de sus productos y/o servicios se prestan a la comercialización en otros países diferentes al de origen. La selección previa de estos productos tiene que hacerse en función a las decisiones tomadas respecto a dos aspectos fundamentales:

1. Estandarización o adaptación de productos/servicios existentes.
2. Inclusión o no de productos no producidos para el mercado doméstico, pero, que podrían o no ser desarrollados específicamente para uno o más mercados foráneos.

La decisión con respecto al grado de aceptación que pueden exigir los mercados foráneos depende en buena parte del grado de sofisticación tecnológica del producto/servicio que se desea ofrecer.

#### **-Métodos**

Para elegir el método más adecuado y no errar en cuanto a la expansión de nuestro mercado debemos tomar en cuenta los siguientes aspectos.

- Disponibilidad
- Opciones y costos de financiamiento
- Implicaciones fiscales, tanto en el país de origen como el foráneo
- Factibilidad física

### **-Operaciones**

- Elaboración de sus productos y servicios
- Planeación, ubicación y selección de plantas y su equipo
- Planeación de su capacidad
- Compra de equipos, insumos y productos de proveedores externos
- Inspección de calidad

### **-Recursos humanos**

Esta área funcional se encarga de destinar las distintas funciones a cubrir en la empresa a todo el personal; así como su reclutamiento y capacitación.

1. Personal en general.
2. Directivos, altos ejecutivos y especialistas.

Para elegir a estos directivos y ejecutivos una empresa debe basarse en cuatro políticas:

- Etnocéntrica= es cuando la casa matriz envía su propio personal.
- Policéntrica= se seleccionan personas de cada país anfitrión para los puestos en su propio país.
- Regiocéntrica igual que la policéntrica, pero extendida a la región geográfica o grupo de países, donde la empresa tiene establecimientos.
- Geocéntrica igual se recluta, selecciona y desarrolla el personal de cualquier parte del mundo para ocupar puestos donde surja la necesidad.

## **-Finanzas**

No solamente una empresa internacional, multinacional o trasnacional tiene acceso a capitales de cualquier parte del mundo, sino, también una empresa doméstica, mediana o grande, tomando en cuenta que las necesidades de financiamiento pueden ser demandadas a nivel global, sin tomar en consideración el ámbito geográfico de una empresa.

Los precios de transferencia son aquellos precios que una empresa afiliada a una empresa internacional factura a otra por decisión de la casa matriz de ambas, sin consideración de los precios normales que rigen en el mercado. El único objetivo de esta práctica es el aumento de utilidades netas para el total de la empresa. Los precios de transferencia deben ser controlados con suma cautela y con un cálculo minucioso de los costos que implica su administración.

Para concluir sobre el tema de empresas de clase mundial me basaré en *las siete "S" de McKinsey*, que debe poseer una empresa de esta magnitud, el plantea que se debe realizar un análisis cultural, que es aplicable precisamente a empresas y sus unidades o subsidiarias.

- Structure - Estructura
- Strategy - Estrategia
- Systems - Sistemas.
- Staff - RH, analizados por las especialidades, profesiones y estilos de las personas quienes se encuentran en la organización.
- Skills – Habilidades, distintivas de la organización en comparación con sus competidores.
- Style - Estilo de la dirección.
- Shared values - Valores compartidos, o sea los conceptos filosóficos y espirituales compartidos por los miembros de una organización.

Una estructura directiva eficaz facilitará las relaciones de trabajo entre las diversas entidades en la dirección y puede mejorar la eficiencia en el trabajo dentro de las unidades directivas. La dirección retendrá un orden y control para permitir el seguimiento de los procesos y debe permitir la aplicación de

las capacidades individuales para permitir una gran flexibilidad y aplicar la creatividad. Cuando un negocio crece, la cadena de mando se alarga y los tramos de control se amplían, las estructuras de dirección se modificarán de vez en cuando para permitir la recuperación. Si dicha modificación se evita internamente, el escape final es bajar la dirección para prepararse para un relanzamiento en un conjunto totalmente nuevo y superior

<sup>1</sup> [Thomas Peters, J., and Waterman, Robert H. 1984, "Las 7's de Mckinsey" En busca de la excelencia, Lasser Press]



*Heptágono de Mckinsey*

*"Las 7's"*

# ESTRUCTURA PARA CONVERTIR UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EN UN CORPORATIVO DE CLASE MUNDIAL

## Capítulo 2

### ❖ Estrategias para la transformación de una empresa en una empresa de clase mundial

Existen distintas estrategias que ayudan a proyectar y transportar a una empresa como Servicios de Limpieza Corporativas, en un empresa de clase mundial, las cuales deben aplicarse y actualizarse conforme a las nuevas necesidades de cada organismo, en este caso expandir su mercado, servicios o productos a un territorio foráneo.

La primera de la que hablaré en este capítulo será la estrategia financiera, la cual además de incluir elementos a corto y a largo plazo, se debe basar en el manejo de registros, el cálculo de las necesidades financieras, el manejo de deudas y el trato con organizaciones crediticias, por lo que si esta no está sugerida y establecida como una estrategia estable cualquiera de las otras estrategias no se podría llevar a cabo.

### *Pirámide de estructura y dirección empresarial*

*Ing. Carlos Sánchez Mejía.*



## **1. Estructura financiera-económica**

La estrategia financiera empresarial, debe estar concebida en dos momentos, que se interrelacionan mutuamente: la planeación y el control. En primera instancia se debe considerar en el marco que esta se manifiesta dentro de la estrategia empresarial; después se deben evaluar los resultados económico-financieros actuales de manera que si es necesario se corrija la planeación a través de un plan de acción.

Se necesita pensar en los puntos básicos para la planificación, la elaboración del presupuesto, los sistemas financieros, la imagen pública y la aclaración de los valores, en la descripción de una serie de opciones estratégicas para la financiación de una organización, los ingresos acumulados, las inversiones y el control de gastos.

La estrategia financiera ayudará a desarrollar un proceso para asegurar la sustentabilidad financiera de una empresa. De este modo, si se establece una estrategia financiera para la organización de forma sistemática y se redacta un informe como un documento de referencia básica para la organización, esto ayudará a la obtención de una base financiera sustentable, redituable y estable.

Si se utiliza esta herramienta junto con otras existentes se aumentará la capacidad de la organización para planificar una sostenibilidad constante y se podrán generar los fondos necesarios.

Una estrategia financiera podría ser usada por cualquier entidad que no haya realizado una estrategia financiera con anterioridad. Quizás la empresa logró seguir adelante sin una estrategia, pero, debe aceptar que para alcanzar resultados superiores y poder sobrevivir se necesita de esta.

Ahora pasaremos a la segunda estrategia por orden jerárquico para que una empresa pueda despegar y expandirse dentro de su mercado nacional e internacional, con la seguridad de que no existan fallas y mucho menos ausencias en el proyecto, por ejemplo la falta de suministros.

## **2. Adquisición de cadenas de suministros, abastecimiento y compras**

La segunda de estas estrategias habla de cómo y por qué la adquisición de materiales y servicios es fundamental para la empresa, no sólo desde el punto de vista económico, ya que en promedio, puede representar el 50% de los costes de las empresas industriales y un 25% en las empresas de servicios, sino, también en la satisfacción directa de los clientes, dado que si no se obtiene una garantía de buen suministro, no se pueden cumplir los compromisos adquiridos.

Toda compañía debe disponer de una estrategia de compras y aprovisionamiento al ritmo la estrategia global de la compañía.

- **Gestión y administración de compras**

La gestión de compras y aprovisionamiento, entre otras funciones, se encarga de prever las necesidades en materias primas, en personal y en inventario de todo tipo para obtener la producción establecida, no es una tarea fácil, pues para realizar un trabajo metódico y riguroso en este aspecto, es importante que el responsable cuente con cualidades como el cálculo, la observación y la intuición, necesarias para ser utilizadas en el proceso de selección de materiales, ya que el exceso o falta en las órdenes de pedido, puede resultar más costoso de lo que se había previsto y estos desfases deben ser evitados a toda costa por el administrador de compras.

- **Administrador de compras**

El administrador o jefe de compras debe apoyar los objetivos organizacionales y trabajar mancomunadamente con el área de producción, ya que ambos sectores deben unir esfuerzos para hacer el proceso de producción más eficiente y con el aprovechamiento máximo de los recursos disponibles.

Antes de pasar a la próxima estrategia debemos plantearnos cual es la manera en que todas las estrategias, las áreas funcionales, etc. trabajen de



acuerdo a lo acordado; es decir, lleven a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribución, aspecto fundamental para el comercio y la corroboración del sistema enlace entre producción y mercados que principalmente están separados por tiempo y distancia, hablamos de la logística.

La logística empresarial, por medio de la administración logística y de la cadena de suministro, cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, manutención y distribución.

### **3. Generación de productos y operación de servicios y sistemas**

Un sistema de producción puede ser visto como un conjunto de actividades dentro del cual la creación del valor puede ocurrir. En un extremo del sistema están los inputs.

En el otro extremo están los outputs, ambos trabajan en una serie de operaciones o procesos, almacenajes e inspecciones. La fabricación de cualquier producto o servicio puede ser visto en términos de ser un sistema de producción. Por ejemplo, el servicio de limpieza involucra cierto tipo de inputs tales como: limpiadores, químicos, aparatos, escobas, cubetas, aspiradoras, guantes, lentes y trabajadores; así como otros factores de la producción.

Después que estas entradas son adquiridas, son almacenadas hasta ser usadas. Entonces ocurren diversas operaciones manuales como son pintar, aspirar, desinfectar, renovar, etc. por medio de las cuales los inputs son convertidos en outputs tales como: limpieza de plata, mantenimiento de maquinaria, esterilización de equipo etc. Después ó durante de las operaciones de acabado ocurre una inspección final.

Finalmente los outputs son mantenidos en un lugar de almacenamiento para productos terminados hasta ser despachados a los consumidores ó clientes.

- **Estrategia de operaciones**

En cuanto a las operaciones de servicio y sistemas la empresa tiene que formular políticas amplias y diseñar planes para utilizar los recursos de la empresa de modo que apoyen la estrategia competitiva de la firma a largo plazo. La estrategia de operaciones de una firma se interrelaciona con la estrategia corporativa. Esta estrategia implica un proceso a largo plazo tendiente a fomentar cambios inevitables. Al hablar de estrategia de operaciones, se hace referencia a las operaciones de manufactura. Sin embargo, en servicios guarda muchas similitudes, en especial cuando la compañía de servicios utiliza materiales como parte de su oferta. La estrategia de operaciones implica decisiones relacionadas con el diseño de un proceso y la infraestructura necesaria para soportar dicho proceso.

- **Diseño del proceso de operación**

El diseño del proceso incluye la selección de la tecnología, la evaluación del proceso en el tiempo, el papel que desempeña el inventario en el proceso y la ubicación del mismo. Las decisiones sobre infraestructura implican la lógica asociada con los sistemas de planeación y control, los métodos de aseguramiento y control de calidad, las estructuras de remuneraciones salariales y la organización de la función de operaciones.

La estrategia de operaciones puede considerarse como parte de un proceso de planeación que coordina las metas operacionales con las metas de la organización a una escala más amplia.

Como las metas de la organización cambian con el tiempo la estrategia de operaciones debe diseñarse de modo que anticipe necesidades futuras y probables.

#### **4. Ventas, comercialización, mercadotecnia y logística de consumo**

Existen diversas estrategias y metodologías para la comercialización y logística de consumo de un producto, o en este caso, un servicio, las

mencionaré concretamente y las clasificaré basándome en las 5 “P’s” de la mercadotecnia.

- **Estrategias de precios**

Las estrategias de precios definen la manera en la que vamos a establecer los precios. Una vez que ya sabemos cuánto nos cuesta realizar el producto o servicio y sabemos cuál es nuestro límite más bajo, ahora hay que determinar el límite más alto en función a la estrategia que queremos adoptar.

Existen tres tipos de estrategias de precios: Más baratos que la competencia o precios de penetración, iguales a los de la competencia y más elevados que la competencia.

También podemos aplicar cada una de estas estrategias de diferentes formas; es decir, puedes aplicar una estrategia a todos los productos, una para cada línea de productos, una estrategia diferente para cada producto e incluso diferenciar por zonas.

- **Canales de distribución**

Dependiendo del tipo de negocio, el canal de distribución puede ser una parte muy importante de nuestra empresa. Tu modelo de negocio puede ser muy bueno, tu producto o servicio el mejor, pero, si el canal de distribución no está bien planteado tu negocio no funcionará. Debes tener en cuenta y planificar muy bien todos los factores que interfieren en el canal, los puntos de venta y las políticas de distribución.

Nos referimos a canal de distribución como todas las acciones realizadas desde que ha sido completada la fabricación de tu producto o servicio hasta que llega a las manos del consumidor por el punto de venta.

- **Estrategia de promoción**

En las estrategias de promoción abarcaremos diferentes ámbitos que nos ayudarán a conseguir nuestros objetivos de promoción.

Todo lo relacionado con la promoción debe ser coherente tanto con las diferentes áreas funcionales (promoción de ventas, campañas de marketing, relaciones públicas, publicidad, etc.) como con las diferentes pautas marcadas durante todo el plan de negocios.

Una estrategia de promoción no es buena ni mala, simplemente debe ser la adecuada para nuestro negocio en un preciso momento y ser coherente con la idea de negocio y nuestros recursos disponibles.

La promoción de ventas es la que se realiza en el propio establecimiento y depende en gran medida de dónde esté situado este y cual sea nuestro producto o servicio. Se trata de reforzar la intención de compra dentro del establecimiento atraída, quizá, por la publicidad de una oferta especial o la presentación de un nuevo producto o servicio.

- **Imagen y posicionamiento de marca**

La mayoría de los consumidores basan su elección de compra entre uno u otro producto o servicio de la forma más sencilla. Simplemente compran el que mejor les parece, según la imagen que tenga de esa empresa o marca.

En ocasiones los consumidores compran productos caros que tienen un equivalente mucho más barato en el mercado y de la misma calidad simplemente por la marca. La marca es imagen y los clientes quieren asociar su imagen a la imagen de las empresas que les gustan, más bien, del concepto que transmite esa marca.

- **Planificación de ventas**

Igual que cualquier concepto de los tratados en el plan de negocio, las ventas también son un concepto a planificar.

Debes intentar dar una estructura lógica a todo lo relacionado con las ventas. Marcarte objetivos, pensar en qué necesitas para lograr esos objetivos y cuánto te vas a gastar en ellos. Es decir, objetivos comerciales, fuerza de ventas y presupuesto comercial, los tres puntos básicos de la planificación de ventas.

También tienes que planificar un objetivo y poner los medios para ello de manera realista, pensando cuánto quieres y puedes vender, o cuánto necesitas vender, ya que puede ocurrir que vender mucho no sea bueno si no podemos responder con medios para fabricar más productos o servicios; todo debe tener un equilibrio y una planificación.

## **5. Diseño innovación y creatividad de productos, servicios y sistemas**

Especificándome no sólo en el diseño innovador ambiguo o general, sino, en el diseño innovador de planes de negocios, explicaré en este bloque que no son sólo aquellos que ofrece al consumidor un producto o servicio nuevo. Un negocio innovador es el que además logra que el consumidor perciba ese producto o servicio como uno de alto valor. Claro que podemos hacer de cualquier negocio uno innovador, pero, si consideramos lo dicho anteriormente, hay que entender que encontrar ideas para negocios innovadores requiere empeño, dedicación, tiempo y sobretodo mucha observación.

Para esto debemos consultar conocedores en la materia, buscar fondos, hacer pruebas del potencial negocio, evaluar opciones alternativas, etc. hasta terminar con un plan de negocio innovador que sea viable.

- **Elementos de un plan innovador de negocios**

Un plan de negocios tiene un papel fundamental en evitar los típicos errores de principiante ya que le da estructura a un negocio; posibilita definir y enfocar el objetivo del negocio a partir de la información y el análisis, lo que permitirá demostrar a entes financieros o posibles socios la viabilidad del proyecto.

Un plan de negocios nos ayuda a mantenernos en la realidad, sin embargo una PYMES (Pequeñas y Medianas Empresas) puede hacer que el concepto inicial de su negocio cambie. Un plan de negocios debe establecer las estrategias en caso de que las expectativas no resulten. El optimismo debemos sustituirlo con superación personal y autoestima que nos prepare y de fuerzas para triunfar sobre la adversidad. Siempre hay que considerar los fondos monetarios iniciales, los plazos, ventas y utilidades.

- **Redacción de un plan de negocios innovador**

Como todo proceso, se requiere de una metodología para desarrollar un plan de negocios innovador, una opción puede ser la siguiente:

- Descripción del producto y valor distintivo.
- Mercado potencial.
- Competencia.
- Modelo de negocio y plan financiero.
- Equipo directivo y organización.
- Estado de desarrollo y plan de implantación.
- Alianzas estratégicas.
- Estrategia de marketing y ventas.
- Principales riesgos y estrategias de salida.

Finalmente, no puede haber una manera estándar de redactar un plan de negocios, pero, al hacerlo debe mantenerse en mente que un plan de negocios es, sobre todo, una herramienta para uso del emprendedor. Debe redactarse de forma clara y sobre todo de forma innovadora, única y distinta, ese es el paso para que la empresa incursione en nuevos territorios, encuentre nuevas formas de expansión y sugiera intercambios a nivel internacional para posicionarse como una empresa de clase mundial.

## **6. Integración y desarrollo de recursos humanos**

Lo que administra una empresa, aporta el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, realiza funciones de gestión y organiza la forma en que se selecciona, contrata, emplea y retiene a los colaboradores de la organización es función y responsabilidad exclusiva del área de recursos humanos.

El objetivo básico que persigue la función de Recursos Humanos es implantar una estrategia organizacional a través de las personas, quienes son consideradas como los únicos recursos vivos e inteligentes capaces de llevar a la empresa al éxito organizacional y enfrentar los desafíos que hoy en día se perciben en la fuerte competencia mundial.

Es imprescindible resaltar que no se administran personas ni recursos humanos, sino, que se administra con las personas viéndolas como agentes activos y proactivos dotados de inteligencia, creatividad y habilidades intelectuales.

Generalmente la función de Recursos Humanos está compuesta por áreas tales como reclutamiento y selección, contratación, capacitación, administración o gestión del personal durante la permanencia en la empresa.

Dependiendo de la empresa o institución donde la función de Recursos Humanos opere, pueden existir otros grupos que desempeñen distintas responsabilidades que pueden tener que ver con aspectos tales como la administración de la nómina de los empleados o el manejo de las relaciones con sindicatos, entre otros.

Para poder ejecutar la estrategia de la organización es fundamental la administración de los recursos humanos, para lo cual se deben considerar conceptos tales como la comunicación organizacional, el liderazgo y el trabajo en equipo.

## **7. Sistemas de información y realimentación**

Desde un principio debemos saber que la comunicación dentro y fuera de una empresa; es decir, la comunicación organizacional estratégica, juega un

papel principal en las organizaciones y se debe poner en manos de profesionales para obtener mejores resultados, en este caso transformar una empresa limitada a un mercado o territorio en un corporativo de clase mundial.

La clave está en transmitir el mensaje de la empresa de manera concreta, pero, correcta, Los teóricos y profesionales de la comunicación empresarial coinciden en que la comunicación en la empresa es un proceso complejo en el que intervienen varios factores relacionados entre sí; es decir, la comunicación es parte integral de las experiencias, procesos humanos (directivos, empleados, proveedores, etc.) y técnicas empresariales (imagen, marca, valores, objetivos, etc.), por lo tanto siempre es deseable que la comunicación empresarial, sea integral o determinada y esté en manos de un profesional de comunicación, pues este tiene mayor comprensión de los mecanismos de la comunicación y la manera en que trabajan en la empresa.

- **Acción Comunicativa**

El profesional de la comunicación, utilizando diferentes acciones comunicativas, dará a conocer el mensaje de la organización, sabrá con qué canales y de qué forma va a llegar mejor a sus distintos receptores. Con todo ello conocerá qué percepción tiene el público de la empresa, de la marca y de su producto o servicio. Su actuación ayudará a fomentar los valores de la empresa, a conseguir sus objetivos, como pueden ser mejorar su imagen y su marca, de cara tanto a la propia empresa como de cara a sus potenciales clientes y de esa forma abrirse puertas en nuevos sectores de venta.

## **8. Gestión de marco legal empresarial**

Los cambios constantes e impredecibles en el comportamiento del mercado internacional provocan que las organizaciones no tengan tiempo de adquirir por si mismas determinadas capacidades distintivas o ventajas competitivas, esta situación lleva a que las empresas se alíen con otras organizaciones



para poder hacer frente a los desafíos actuales y sobrevivir en un complicado contexto globalizado.

Debido a la masiva práctica de este tipo de cooperaciones, fue necesario establecer jurídicamente los tipos de alianzas y sus características, es decir, fue necesario determinar la forma jurídica de todas y cada una de las alianzas existentes.

- **Alianzas**

Entre estas alianzas se pueden mencionar aquellas que se establecen y crean una nueva persona jurídica como la Inversión Conjunta, Consorcios de exportación y cooperativas de comercio exterior, Proyectos auspiciados por gobiernos o instituciones internacionales, Licencias, Franquicias, Contratos de administración, Contratos de manufactura y Contratos de distribución. Cuando una empresa determina que debe aliarse, debe considerar antes de establecer un contrato los siguientes aspectos: compromisos mutuos, riesgos y responsabilidades, aportes a la sociedad y la valorización de éstos, porcentajes de participación de cada uno en la asociación, distribución de utilidades , relación de emprendimiento con las entidades agrupadas, responsabilidad administrativa del proyecto, modalidades de desvinculación, compromisos mutuos, riesgos y responsabilidades compartidas.

Una vez que estos aspectos han sido definidos y analizados los interesados deben establecer su acuerdo legalmente con un documento que avale oficialmente las condiciones en las que los interesados determinaron hacer la alianza.

La consolidación de una alianza comercial tendrá mas solidez si se cimienta en un marco legal claro y bien definido, que describa claramente los derechos y obligaciones de los participantes sin dar ventaja a alguna de las partes.

Las alianzas estratégicas están basadas en la confianza mutua y la transparencia en la operación de los negocios, es por eso que es indispensable que se plasmen en un documento con validez jurídica todos los

acuerdos que deberán cumplir cada una de las empresas y así obtener los beneficios por lo que se interesaron al inicio del proyecto de cooperación.

## **9. Ingeniería Industrial, competitividad, productividad, calidad y servicio**

- **Productividad**

La productividad empresarial se refiere a los resultados de una empresa, de forma que sean más eficientes a un menor costo, con el fin de incrementar la satisfacción de los clientes y la rentabilidad. Cuán mayor sea la productividad de una empresa, más útil será para la comunidad gracias a que ésta se expande y genera empleo e impuestos.

Para que se mejore la productividad en una organización existen tres elementos básicos:

1. Equipos y materiales: Hardware.
2. Procedimientos y métodos: Software.
3. El recurso humano: Humanware.

Para mejorar el hardware se requiere de altas sumas de dinero para invertir en el, mientras que para mejorar el software se requiere de personas idóneas y conocimientos, por lo que es pertinente mejorar el humanware por medio de buenos procesos de selección, capacitación permanente y remuneración adecuada, lo importante es seleccionar y mantener el mejor capital humano posible dentro de la empresa para que no se afecte el software.

- **Competitividad**

La competitividad se basa en que la organización logre mantenerse y permanecer en el mercado a largo plazo, para esto, es necesario trabajar siempre con innovación de manera que se fomente la apertura de mercados para generar credibilidad y confianza en la marca a través del control de calidad y la garantía.

La capacidad competitiva de una organización se evalúa mediante la calidad en sus productos, la rapidez de reacción ante los eventuales problemas, la capacidad de innovación y la capacidad de evolución.

- **Calidad**

El servicio es algo difícil de entender y estudiar en nuestro país. Por esta razón las empresas no han logrado ofrecer un servicio con la calidad que se debe. Por parte de la investigación de (Pedro Grima, en su libro Técnicas para la Gestión de la Calidad, Ed. Diaz de Santos, S.A.,Madrid).

hemos encontrado que en diversos estudios ha determinado que la calidad en el servicio va mucho más allá que la simple cortesía o amabilidad de los empleados que nos atienden.

Para entender cuál es la forma en que los clientes evalúan los servicios debemos considerar dos aspectos:

1.- La calidad en el servicio difiere de la calidad en los productos; es decir, cuando se habla de servicio no podemos verificar su calidad a través de un departamento de calidad o una certificación, pues casi siempre el cliente sólo tiene oportunidad de realizar la evaluación del servicio solo hasta que este ya se está desarrollando.

Muchas veces se hacen planes de supervisión para mejorar la calidad en el servicio, resultando contraproducente, muchas veces ocasiona retrasos en la respuesta en el servicio con el cliente.

Es por eso que en el caso del servicio no se pueden estandarizar las expectativas y percepciones del cliente, debido por lo general a que cada cliente es distinto y sus necesidades de servicio también lo son, a pesar de que en apariencia todos requieren el mismo servicio. Por esta razón el servicio es un estudio permanente para mantener satisfechos a los clientes.

2.- La calidad en el servicio no es una estrategia aplicable únicamente en las empresas del sector de servicios. Las empresas manufactureras y comerciales desarrollan una buena cantidad de actividades de servicio, como ventas, distribución, cobranza, devoluciones o reclamaciones o asesoría técnica.

## **10. Planeación estratégica**

La planeación o planificación estratégica es el proceso a través del cual se declara la visión y la misión de la empresa, se analiza la situación externa e interna de esta, se establecen los objetivos generales y se formulan los planes estratégicos necesarios para alcanzar dichos objetivos.

La planeación estratégica se realiza a nivel de la organización, es decir, considerando un enfoque global. Debido a que la planeación estratégica toma en cuenta a la empresa en su totalidad, ésta debe ser realizada por la cúpula de la empresa y ser proyectada a largo plazo, teóricamente para un periodo de 5 a 10 años, aunque en la práctica, hoy en día se suele realizar para un periodo de 3 a un máximo de 5 años, esto debido a los constantes cambios que se dan en el mercado.

Sobre la base de la planeación estratégica es que se elaboran los demás planes de la empresa, tanto los planes tácticos como los operativos, por lo que un plan estratégico no se puede considerar como la suma de éstos.

Como todo planeamiento, la planeación estratégica es móvil y flexible, cada cierto tiempo se debe analizar y hacer los cambios que fueran necesarios. Asimismo, es un proceso interactivo que involucra a todos los miembros de la empresa, los cuales deben estar comprometidos con ella y motivados en alcanzar los mismos objetivos.

- **Metodología para una planeación estratégica:**

- Misión
- Visión
- Valores
- Análisis externo de la empresa
- Análisis interno de la empresa

- Establecimiento de los objetivos generales.
- Diseño, evaluación y selección de estrategias.
- Diseño de planes estratégicos.

## **11. Dirección y liderazgo empresarial**

El emprendedor tiene que tener claro que no todos los tipos de liderazgo son iguales por ejemplo el liderazgo empresarial. Hay que tener claro que el liderazgo empresarial tiene que ver con el arte de liderar, ya que tiene que ver con el saber mandar, exclusivamente dentro del emprendimiento. Ejercer esta clase de mando es totalmente diferente al estilo autoritario, ya que no se trata de generar recelo o temor en los empleados o colaboradores, sino, que el liderazgo empresarial busca generar un clima armónico en el emprendimiento, con el fin de ser productivos.

- **Liderazgo empresarial/carismático**

El liderazgo empresarial se encuentra basado en términos generales en el liderazgo carismático, en la cooperación activa entre los miembros del emprendimiento, con el objetivo final de que el liderazgo empresarial del emprendedor esté reconocido, validado y aceptado por los empleados.

- **Medidas para cimentar el liderazgo empresarial**

La primera medida para poder comenzar a pensar en un liderazgo empresarial, es generar espacios de descanso entre los lapsos de trabajo. Es cierto que la principal labor del emprendimiento es producir, pero, siempre son necesarios momentos de descanso para generar un ambiente distendido en el emprendimiento

La segunda medida para cimentar un liderazgo empresarial, es escuchar a los colaboradores del emprendimiento. Hay que tomar en cuenta que el liderazgo no debe ser solamente autoritario, sino, que debe saber escuchar a los empleados, para así generar una interacción que sea beneficiosa para todos.

La tercera medida y última para consolidar un liderazgo empresarial en el emprendimiento, es el hecho de que el emprendedor debe aprender a comunicarse, debe mandar los mensajes que quiere dar de manera correcta, en otras palabras, que el emprendedor sepa hablar a su gente.

Es muy importante este punto ya que el equipo de trabajo es lo que logra que una empresa sea exitosa, ya que si dentro de la organización existe buena comunicación a través del liderazgo, se crea un mejor ambiente laboral y esto crea un mayor impacto en resultados que se verá en el éxito de la organización.

## **ESTRUCTURA PARA CONVERTIR UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EN UN CORPORATIVO DE CLASE MUNDIAL**

### *Capítulo 3*

#### ❖ Desarrollo de las estrategias dentro de la empresa

Desde un principio, el objetivo principal de este trabajo fue estructurar la empresa Servicios de Limpieza Corporativa para convertirla en un corporativo de clase mundial, para esto sometí a toda la empresa a una previa investigación, en la que me percaté de las deficiencias, errores y ausencias de dicha empresa, los cuales primeramente debíamos intentar resolverlos y mejorarlos, hasta enfocarnos en una o varias de las estrategias planteadas anteriormente en mi trabajo, con el objetivo de transformar y expandir a la empresa

Por lo que dividiré mi investigación en problemáticas y estrategias para que el objetivo de reestructuración de la empresa se lleve a cabo con éxito.

Abordando la parte organizacional de la empresa delimité mis objetivos dentro de la reestructuración de procesos del organismo; es decir, me topé con deficiencias en distintas áreas de gestión empresarial, errores en la parte de proyección y planeación estratégica de logros y objetivos de la empresa, así como en el área de recursos humanos.

Principalmente en el tema de capacidad y reclutamiento de personal, algo similar al problema que tenían con el aprovechamiento de material y recursos tecnológicos que pretendían adquirir, mantener y desechar.

Por lo que de manera puntual hago constar que mis objetivos de acuerdo al inicio y planteamiento de mi trabajo, al desarrollo y las nuevas variables durante la investigación para lograr transformar esta empresa en un corporativo de clase mundial, son los siguientes:

- Planeamiento, control y adaptación de nuevos procesos para el funcionamiento óptimo de la empresa.

- Adoptar la metodología PMI (Project Management Institute) para la gestión del proyecto en cuestión.
- Regular los procesos, de estructura y cultura de la organización y administración de la empresa.
- Replantación del espacio y números en que se capacitan y se provee de recursos la empresa.
- Verificar el cumplimiento de sus normas y políticas para el regulamiento de calidad en el servicio que ofrece.

Sabiendo esto, aplicaré una de las estrategias para cada problemática, orillando cada vez más a que la empresa se sitúe en un mercado mundial.

### **1. Estrategias financiera-económica**

- Primero elaboré una planeación estratégica en la organización, además de una planificación de acciones y de un presupuesto, a esto le llamé plan polifacético, el cual da paso a la segunda acción estratégica.
- Mostrar y demostrar a los inversionistas, proveedores, financiadores o clientes que se está buscando una sostenibilidad e independencia financiera de la propia empresa para contar con su confianza y cerrar una alianza, o en su defecto, alguna otra forma de abrirse paso en el mercado mundial.
- Se hizo una propuesta a largo plazo y con cálculos sustentados en la situación actual de la empresa y el nuevo plan de reestructuración para proveer las proyecciones económicas futuras de la empresa y asegurar la supervivencia de la organización a largo plazo.



## **2. Estrategias de adquisición de cadenas de suministros**

- En primera instancia se deben reconocer en que áreas debemos tener un nivel de desarrollo de competencias propias que se basen en el saber hacer de la empresa, contratando a expertos aquellos procesos en los que la empresa no es especialista para la mejora continua de los procesos y la gestión total de la calidad.
- Busqué una específica gestión estratégica del coste definiendo estrategias que permitan reducir el coste total de la cadena, y así no mover a la empresa constantemente de unos eslabones a otros de la cadena.
- Precisé que hubiera una implantación de sistemas y tecnologías de información que permitieran el conocimiento total de las necesidades del cliente.
- Se estableció una efectiva estrategia para que el flujo físico de materiales, fuera justo en el coste de transporte, y óptimo en cuanto al tiempo y rapidez en la respuesta en el desarrollo de estrategias relacionadas con la cadena de suministro.
- Y para medir todos estos resultados definí indicadores claves y mecanismos de valoración comunes y adecuados que permitirían controlar adecuadamente los factores críticos de éxito.

## **3. Estrategias de generación de productos y operación de servicios y sistemas**

Para operar un servicio como el que la empresa elegida ofrece se deben plantear y establecer ciertos aspectos que asegurarán el desarrollo de un sistema que permita llevar a cabo la función del servicio de la manera más adecuada, sobre todo de la manera en que satisfaga a sus clientes.

En primer lugar se decidió de acuerdo a los objetivos de la empresa, sus recursos y sus necesidades lo siguiente:

- 1) Decisión sobre ubicación.
- 2) Ubicación de los mercados.
- 3) Ubicación de los transportes .
- 4) Facilidades de transportes.
- 5) Mano de obra.
- 6) Selección de la comunidad .

Para después hablar de una serie de áreas a cubrir ya que se encontraba en curso el plan decisivo de la empresa:

- a. Facilidades.
- b. Impuestos.
- c. Incentivos.
- d. Disponibilidad.
- e. Financiamiento.
- f. Servicios.

Por último se valoró la ejecución de dos puntos importantes que podrían ahorrarle a la empresa muchos gastos innecesarios:

- Revisión.
- Planificación de la producción y control
- Organización científica del trabajo.
- Administración de la calidad.
- Administración del mantenimiento.

- Seguridad del trabajo.
- Informática.

#### **4. Estrategias de comercialización, mercadotecnia y logística de consumo**

Para esto hicimos una delimitación de los costos fijos, costos variables y una determinación del margen comercial, después se establecieron canales y políticas de distribución para decidir cuales serían nuestros puntos de venta, la cual no se podría realizar sin antes tener una estrategia de marketing que a través de campañas, políticas de promoción, comunicación y relaciones públicas posicionara la marca y la imagen de ella.

A través de un análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades, Amenazas) es como busqué el posicionamiento y mantenimiento de la empresa en la competencia, creando un valor diferencial que se basara en la planificación de ventas.

Esta planificación consta de una fuerza de ventas, un presupuesto comercial y un objetivo comercial.

#### **5. Estrategias de diseño innovación y creatividad de productos, servicios y sistemas**

Apliqué distintas técnicas de innovación empresarial que a resumidas cuentas se enfocaron en los siguientes puntos que mencionaré, los cuales tienen como finalidad marcar y permitir esa transición de la empresa, de un aposición limitada y ordinaria a un corporativo de clase mundial, con Mercado expandible, estrategias innovadoras y expectativas siempre a la alza.

1. Reducir los tiempos de entrega.
2. Reducir los costos de operación.

3. Reducir el tiempo de lanzamiento de los productos al mercado.
4. Exceder las expectativas del cliente.
5. Incrementar la sub-contratación de servicios de terceros.
6. Administrar la empresa global.
7. Mejorar la visibilidad de la compañía.

Cabe mencionar que estos 7 puntos fueron conceptualizados de esta forma a partir de una metodología que me ayudará a comprender y a expresar cada uno de los aspectos que debían resolverse y la forma en que debía comenzar cada resolución para poder alcanzar nuestro objetivo final, o sea convertir esto en una empresa de clase mundial, dicha metodología la explico a continuación.

A partir de una de las necesidades básicas de no solo esta, sino de otras empresas, hemos decidido basarnos en una metodología que busque difundir, transmitir y registrar, sin distorsiones, una serie de información básica para el mejor funcionamiento de cada una de las unidades de una empresa. Tal es el caso de PMI, el cual más que un modelo es un instrumento de gran utilidad para las organizaciones de la actualidad. A través de este, los objetivos planteados y a las funciones a desarrollar son efectuadas sin complicaciones, ya que permite programar las actividades de acuerdo a una serie de pasos lógicos y secuenciales, para controlar las actividades, procedimientos y actos dentro de una organización.

- **Metodología PMI**

Como metodología utilice la de PMI (Project Management Institute) la cual se basa en procesos, estructura y cultura de la organización, normas de la industria o gubernamentales (por ej., regulaciones del organismo de control, códigos de conducta, normas de producto, normas de calidad), infraestructura (por ej., instalaciones existentes y bienes de capital), recursos humanos existentes (por ej., habilidades, disciplinas y conocimientos como los relacionados con el diseño, desarrollo, leyes, contrataciones, compras entre otros).

Así como la administración de personal, pautas de retención y manejo de personal, revisión del desempeño de los empleados y registros de capacitación, política de horas extras y registro de horas trabajadas); sistemas de autorización de trabajos de la compañía, condiciones del mercado, tolerancia al riesgo por parte de los interesados, clima político, canales de comunicación establecidos en la organización, bases de datos comerciales (por ej., datos para estimación estandarizada de costos, información de estudio de los riesgos de la industria y bases de datos de riesgos y sistemas de información para la dirección de proyectos podemos mencionar cronogramas, un sistema de gestión de la configuración, un sistema de recopilación, distribución de información o interfaces Web a otros sistemas automáticos en línea.

## **6. Estrategias de integración y desarrollo de recursos humanos**

Una estrategia de Recursos Humanos definida y redirigida fue la respuesta a la mayoría de estas discrepancias, basándonos además de una metodología: PMI (Project Management Institute) la cual nos ayuda a crear procesos de renovación, en este caso del área de Recursos Humanos.

Dividiendo en tres vértices mi investigación describe y argumente por qué elegí tratar sobre estos dos puntos y con que finalidad tangible funcionarían procesos de reestructuración de la empresa que elegí.

- Desarrollo Humano.
- Manual de procesos.

Para un mayor entendimiento expongo en este apartado cada uno de ellos:

### **-Desarrollo humano**

Dómenec Melé, en su libro (Desarrollo humano y teorías de la organización, 1991) desarrollo un análisis basado en el desarrollo humano y distintas teorías de la organización en el que explica como eje principal de su trabajo, como es que el desarrollo personal y la eficiencia están estrechamente

ligados a través del puente de la organización, puesto que es esta la que logra hábitos en los sujetos y su desarrollo personal, convirtiéndolo en un proceso consciente, libre y responsable, ya sea de un modo mecánico o reflexivo.

Para Melé teorías de organización y dirección personal destacan una sola dimensión del ser humano en la cual se enfatiza sobre la visión ingenieril, psicológica, política y sociológica. Por esta razón se debe redescubrir a quienes forman parte de una empresa de manera personal y trascendente, con operaciones propias y cambios que deben ser analizados de forma particular.

### **-Manual de procesos**

Las organizaciones están en la necesidad de enfocar las cosas de una manera innovadora con el fin de mejorar el nivel de vida de sus empleados y utilizar herramientas administrativas y operativas necesarias que contribuyan adecuadamente con el correcto desempeño en sus obligaciones laborales. Para cubrir esa necesidad primero debemos definir lo que a un manual de procesos caracteriza, busca integrar una serie de acciones encaminadas a agilizar el trabajo de la administración, y mejorar la calidad del servicio, comprometiéndose con la búsqueda de alternativas que mejoren la satisfacción del cliente.

Riesgos o errores en lo que se puede ver inmersa Servicios de Limpieza Corporativa, al no contar con un manual de procesos, es por esto la importancia, de:

En primer lugar existiría una confusión en las responsabilidades, ya que no habría normas establecidas, ni un control eficaz de las actividades; Y ya que no hay un procedimiento establecido no se podrían cubrir ni entablar los siguientes aspectos:

- Conocer el funcionamiento interno por lo que respecta a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.

- Auxilian en la inducción del puesto y al adiestramiento y capacitación del personal ya que describen en forma detallada las actividades de cada cargo.
- Sirve para el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.
- Interviene en la consulta de todo el personal.
- Que se desee emprender tareas de simplificación de trabajo como análisis de tiempos y delegación de autoridad.
- Para establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.
- Entre otros puntos importantes.

## **7. Estrategias de sistemas de información y realimentación**

Se implementó un sistema de flujo de información (comunicación) basado en la rapidez y eficacia de la claridad del mensaje, pues a lo largo de la investigación me percaté de los siguientes puntos relevantes a cubrir:

- El conocer claramente la información de tu empresa te permite tomar la mejor decisión al menos costo, pues un acceso rápido y eficiente a esta información nos da tiempo de tomar la mejor decisión
- Un previo proceso de análisis de la información condiciona los valores pertinentes para que el trabajo se a realizado por el especialista en su área.
- Se debe preparar y e implementar el servicio cuantitativo y cualitativamente para satisfacer las necesidades de los clientes.
- Obviamente lo anterior no es posible si no conocemos las necesidades y características de nuestros usuarios, así como tener capacidad para crear y agilizar cualquier dinámica que implique un cambio en la empresa.

## **8. Estrategias de gestión de marco legal empresarial**

Simplemente en esta parte, lo que hice fue llevar a cabo la documentación pertinente para establecer lo más claro posible dentro del área legal, a la empresa como una identidad digna de ofrecer un servicio.

El documento realizado debía contener los siguientes aspectos:

1. Nombre de la asociación
2. Tipo jurídico y firma organizativa
3. Objetivos sociales
4. Tareas a las que se dedicara la asociación
5. Localización de las actividades
6. Capital inicial
7. Participación de las partes
8. Obligaciones, responsabilidades, facultades, derechos de los socios y aportes que se comprometen a realizar.
9. Sistema administrativo y de control de la sociedad.
10. El los mercados que serán atendidos.
11. Personal que se hará cargo del proyecto
12. Tecnología a utilizar.
13. El aprovisionamiento de insumos.
14. Régimen de solución de controversias con indicación del derecho por el que se regirán, de ser preciso.
15. Mecanismo de desvinculación o liquidación.

## **9. Estrategias de Ingeniería Industrial, competitividad, productividad, calidad y servicio**

A partir de una serie de situaciones erróneas y disfuncionales en la empresa, decidimos que lo mejor era enumerar las carencias y razones por las cuales su servicio no era de calidad y su productividad siempre se veía interrumpida, pues no había logrado posicionarse en la competencia, por lo tanto nunca alcanzaría a formar parte de las empresas de clase mundial.



1. Se buscó mejorar la calidad y productividad mediante la utilización adecuada de la fuerza de trabajo.
2. Mejoraron las habilidades de las personas a través del desarrollo de competencias.
3. Se redirigió la administración para que todo se unificara sin importar la diversidad de la fuerza de trabajo: raza, sexo, grupo étnico, etc.
4. Se estimuló periódicamente la innovación y el cambio de manera abierta y dinámica.
5. Se capacitó al personal para enfrentarse con la temporalidad: retos, incertidumbre, flexibilidad, riesgo.
6. Cuestioné a la empresa sobre las exigencias de la globalización, para situarlos en la realidad de su marco.
7. Se otorgó un seguimiento a las personas para decidir y actuar mediante la descentralización del poder y la disminución de la aversión al riesgo.
8. Procuré el comportamiento ético de los trabajadores y de la empresa para mantener un clima saludable.
9. Se replantearon específicos que permitan alcanzar los objetivos generales.
10. Se desarrollaron estrategias específicas o cursos de acción que se van a realizar, que permitan alcanzar los objetivos específicos.
11. Se establecieron que recursos se van a utilizar, y cómo es que se van a distribuir.
12. Se designaron encargados o responsables de la implementación o ejecución de las estrategias.
13. Se pensó y decidió sobre la inversión requerida para la implementación o ejecución de las estrategias.

## **10. Estrategias de dirección y liderazgo empresarial**

Un verdadero líder, no solo toma decisiones para el bien y mejoramiento de su empresa, convence a todo su equipo de que esas son las mejores decisiones y por lo tanto deben trabajar en conjunto para que sean posibles.

Los factores primordiales de una verdadera estrategia de liderazgo empresarial se enfocan en 10 puntos en los que el líder o la dirección en mando deben de poner toda su atención:

1. Función de reacción de ventas.
2. Tasa de crecimiento de cada mercado.
3. Estabilidad de ventas en cada mercado.
4. Delantera sobre los competidores.
5. Traslape de publicidad y/o distribución a través de mercados.
6. Necesidad de adaptación de producto.
7. Necesidad de adaptación de comunicación.
8. Economías de escala en distribución.
9. Requisitos de control de programa.
10. Restricciones.

Antes de comenzar a trabajar en estos 10 puntos el líder se debe responder lo siguiente para lograr una estabilidad empresarial, un crecimiento y su objetivo principal, convertirse en una empresa de clase mundial.

1. ¿A dónde expandiremos la empresa?
2. ¿En qué momento sería indicado comenzar la expansión?
3. ¿Que productos o servicios deberíamos incluir en esta expansión?
4. ¿Qué métodos debemos utilizar?
5. ¿Con qué recursos debemos contar?

## **11. Planeación estratégica**

Primero se estableció una estrategia que delimitara la productividad y competitividad, ya que como lo expliqué anteriormente como no solamente se trataba de una falta o de un error en su capacidad, sino, de no tener el conocimiento propio sobre cuál era, por qué se encontraba en ese punto y obviamente de qué forma se debía solucionar o redirigir este aspecto. Como todo procesos primero me base en un metodología, para poder entender a la empresa como un conjunto de organismos o áreas de gestión que en conjunto debían trabajar por alcanzar objetivos, dentro de los cuales su falta de constancia y control de capacidad siempre se presentaba.

A partir de esto desarrolle un serie de procesos de reingeniería que cubriera sus necesidades y además redireccionará el eje sobre el que llevaban la gerencia y organización de este departamento, el cual se encargaba de gestionar, llevar un inventario, controlar y revisar, establecer la parte contable y delimitar la capacidad real y objetiva que tenía la empresa para ofrecerle a sus clientes.

Entonces, al aplicar este proceso de manera ascendente e interna, comencé a establecer las nuevas estrategias que definirían el nuevo régimen de la empresa, en cuanto al problema de capacidad, se estableció un sistema interno y externo para que no solamente se aplicara en el sentido de organización y replanteamientos de la empresa, también para que todos los que pertenecen a la empresa, como lo mencioné anteriormente en el organigrama de esta, funjan y cumplan con las funciones correspondientes, específicamente aprovechando y explotando la capacidad de cada uno de ellos.

# ESTRUCTURA PARA CONVERTIR UNA EMPRESA DE SERVICIOS DE LIMPIEZA EN UN CORPORATIVO DE CLASE MUNDIAL

## Capítulo 4

### ❖ Indicadores y métricas

*“Lo que no se define no se puede medir. Lo que no se mide , no se puede mejorar. Lo que no se mejora, se degrada siempre.”*

*Lord Kelvin*

#### • Métricas

Para adentrarnos en la parte teórica de estos dos conceptos partiré de las claras definiciones de ambos:

La métrica es medida numérica directa, que representa un conjunto de datos de negocios en la relación a una o más dimensiones. Para una medida dada, es posible que también se quiera ver los valores a través de diferentes jerarquías dentro de una dimensión. Hacer la apertura más detallada de una medida dentro de un determinado nivel jerárquico de una dimensión es perseguir un objetivo de gran detalle para la métrica estudiada.

Ya que la métrica es una indicación medible de algún aspecto cuantificable de un sistema, siempre existirá un alcance, riesgo, costo y tiempo.

Toda métrica debe poseer ciertas características para que sea útil y efectiva:

- Medible.
- Independiente.
- Controlable.
- Precisa.

Aunque no de los problemas que tienen las métricas es que no existe un esquema general o estándar de criterios generalmente aceptado. Como no hay acuerdo en los criterios involucrados, abundan las propuestas de

métricas que abordan la calidad con criterios propios. Además de no proporcionar información por sí sola y a veces en vez de claridad aportan confusión a la contraparte del modelador dentro del proceso. Esto se debe a que muchas métricas no guardan relación con los intereses de las partes, y el indicador de la calidad de un esquema se construye generalmente con todas ellas.

- **Indicadores**

Ahora que si hablamos de la combinación de métricas que proporcionan una visión profunda del proceso del software, del proyecto de software o del producto en sí estamos hablando de Indicadores.

Existen distintos tipos de indicadores para cubrir distintas áreas o cumplir diversos objetivos.

- I. de liquidez.
- I. de solvencia.
- I. de efectividad.
- I. de rendimiento.
- I. de salud financiera.
- I. de ejecución presupuestal.
- I. de productividad.
- I. de producción.

Estos indicadores de gestión son medidas utilizadas para determinar el éxito de un proyecto o una organización. Los indicadores de gestión suelen establecerse por los líderes del proyecto u organización, y son posteriormente utilizados continuamente a lo largo del ciclo de vida, para evaluar el desempeño y los resultados.

Los indicadores de gestión suelen estar ligados con resultados cuantificables, como ventas anuales o reducción de costos en manufactura.

- **Indicadores según las estrategias aplicadas**

### **1. Finanzas/Economía**

Esta área de la empresa se encontraba desequilibrada ya que los costos de operación sobrepasaban la utilidad anual de la empresa, ya que nunca se hizo una planificación previa para elaborar el presupuesto, los sistemas financieros, la imagen pública y la aclaración de los valores, por lo que yo hice fue implementar diversas opciones estratégicas para la financiación de esta organización, los ingresos acumulados, las inversiones y el control de gastos, finalmente se decidió reducir costos de operación para no elevar precios y obtener la utilidad aspirada; así como costear los gastos de la empresa en cuanto a operación e inversión.

Beneficio obtenido= cálculo de la cuenta de explotación de la unidad de servicios

Gastos financieros sobre ventas= gastos financieros/ventas realizadas

Pongo el ejemplo del presupuesto para 2013 donde se tiene que hacer este presupuesto y no salir de eso para la utilidad anual de la empresa, cuidando siempre la calidad del servicio.

⇒ Turnos a cubrir mensualmente durante el ejercicio 2013

PERÍODO	DÍA	TURNOS		TURNOS	TURNOS	total de turnos
		Afanadores	Jardineros	Pulidores	Supervisores	
ENERO	16	1,728.00	28.00	28	48	1832
FEBRERO	28	2904.00	48.00	48	70	3070
MARZO	31	3,213.00	54.00	54	93	3414
ABRIL	30	3150.00	50.00	50	90	3340
MAYO	31	3273.00	54.00	54	93	3474
JUNIO	30	3,150.00	52.00	52	90	3344
JULIO	31	3273.00	52.00	52	93	3470
AGOSTO	31	3333.00	54.00	54	93	3534
SEPTIEMBRE	30	3090.00	50.00	50	90	3280
OCTUBRE	31	3333.00	54.00	54	93	3534
NOVIEMBRE	30	3 150.00	52.00	52	90	3344
DICIEMBRE	31	3,153.00	52.00	52	93	3350
total de turnos anual		36,750.00	600.00	600	1036	38986

## 2. Compras y suministros

Debido a que la adquisición de materiales y servicios es fundamental para la empresa, no desde el punto de vista económico, ya que en promedio, puede representar el 50% de los costos de las empresas industriales, y un 25% en las empresas de servicios, sino también en la satisfacción directa de los clientes, dado que si no se obtiene una garantía de buen suministro no se pueden cumplir los compromisos adquiridos.

En este punto la empresa se encontraba por debajo del 7% de su total óptimo para suministrar de manera garantizada todo lo necesario para satisfacer a sus clientes, por lo que la forma de resolver este desfaldo fue estableciendo un parámetro más bajo de calidad para abastecer de los suministros necesarios a la empresa, comprando no sólo lo necesario, sino, lo adecuado para cualquier imprevisto o cálculo mayor a lo que se planificó de acuerdo a una lista de clientes, de suministros y se servicios, estableciendo una relación entre menor calidad, menores costos de suministros y mayor capacidad.

Rentabilidad sobre ventas= beneficio obtenido de suministros/ventas de servicio realizadas

Tenemos la lista de el material y herramientas necesarias para operar a continuación muestro una tabla donde viene el número de piezas.



⇒ **Materiales y herramientas**

Descripción	Cantidad
MOOPS	Ciento cincuenta piezas
CUÑAS	Cincuenta piezas
ESCOBAS DE MIJO	Cien piezas
RECOJEDORES	Ciento treinta piezas
ESCOBAS CON PUNTA ACRÍLICA	Cincuenta piezas
ACEITE PARA MOP	Cien litros
JALADORES PARA PISO	Cincuenta piezas
DISCOS PARA PULIR (verde, canela, negro)	Sesenta piezas
ATOMIZADORES	Trescientas piezas
ACIDO OXALICO	Doscientos cincuenta kilos
CUBETAS	Doscientas piezas
PASTILLA DESODORANTE	Quinientas piezas
JERGA	Cuatrocientos metros
PIEDRA POMEX	Cincuenta kilos
FRANELA	Cuatrocientos metros
ESCOBILLO PARA W.C.	Setenta piezas
MECHUDOS	Doscientas piezas
ESCOBA DE VARA	Veinte piezas

BOLSA 90 X 120	Cuatrocientos cincuenta kilos.
BOLSA 60 X 90	Cuatrocientos cincuenta kilos
BOMBAS PARA WC	Cincuenta piezas.
CEPILLO DE MANO	Cincuenta piezas.
GUANTES	Ochocientos cincuenta pares.
FIBRA NEGRA	Doscientos paquetes.
FIBRA VERDE	Doscientos paquetes
JALADOR PARA VIDRIO	Sesenta piezas.
CEPILLO PARA VIDRIO	Cincuenta piezas.
DETERGENTE	Cien Bolsas de 10 Kilos

QUÍMICOS
----------

MULTIUSOS	Veinte cubetas
ACIDO MURIATICO	Cien Litros
CERA MANTENIMIENTO	Cien cubetas
CERA SELLADOR	Cien cubetas
COLORO	Setenta cubetas
GERMICIDA	Cuarenta cubetas
AROMATIZANTE EN SPRAY	Trescientas cincuenta piezas
ACEITE ROJO	Ciento cincuenta piezas
PINO	Cien Porriones
REMOVEDOR DE CERA	Veinte Porriones
SARRICIDA	Veinte cubetas

### 3. Generación de productos, operación de servicios y sistemas

Anteriormente no se tenía claro como se desarrollaban los objetivos del programa, la gestión de la empresa, a qué costo y con qué nivel de calidad.

Incremento en la demanda de servicios/capacidad para cubrir los servicios

Inversión en equipo y sistemas/Ventas y rentabilidad de servicios

Incentivos en recursos humanos/rendimiento y venta de los empleados

Pongo aquí el desglose de la operación de servicios y el sistema que se lleva para poder ser eficientes y dar la calidad necesaria.

#### ⇒ **Servicio diario**

- Recolección de basura. (cestos, ceniceros, macetones y areneros).  
Limpieza de mobiliario (aparente).
- Limpieza de equipo (aparente).
- Aspirado de alfombra.
- Mopeado y barrido.
- Lavado y desodorizado de sanitarios privados y generales.
- Limpieza de muros, pisos, techos y vidrios interiores (aparente).
- Recolección de basura en zonas abiertas ( estacionamientos, jardín y andadores)
- Barrido de corredores, áreas de jardín ornamental y banquetas.
- Limpieza de vajilla (dirección general).
- Abrillantado de pisos y muros (aparente).
- Limpieza de cestos.
- Limpieza de ceniceros de pie.
- Limpieza de cancelería de aluminio.
- Limpieza de barandales.
- Limpieza de elevadores.
- Limpieza de lámparas y lambrines.

- Limpieza, desmanchado. Mopeado de pisos de loseta, cerámica, granito y mármol.
- Lavado desinfectado y aromatizado de sanitarios generales y privados.
- Barrido y recolección de basura de las áreas del estacionamiento y banquetas.
- Aspirado de alfombras.
- Desmanchado de paredes según el acabado.
- Limpieza de mobiliario de equipo de madera y metálicos.
- Limpieza de acrílicas de piso, mobiliario de tapicería elementos de decoración, teléfonos, equipos de comunicación y computo.
- Limpieza de puertas y ventanas de madera con cristal.
- Mopeado de escaleras de loseta, cerámica, granito y mármol.

⇒ **Servicio semanal**

Limpieza y aplicación de silicón o cera en cancelería y puertas.

Lavado de vidrios interiores incluyendo cancelería.

Limpieza de azoteas.

Riego de plantas en macetones y jardineras interiores.

Aspirado y desmanchado de alfombras.

Lavado de escritorios, sillas, sillones y archiveros.

Aspirado de mobiliario de tapicería.

Limpieza y aplicación de silicón a todos los muebles de madera.

Sacudido de paredes.

Lavado de muros.

Remoción de tierra y riego de macetones naturales y limpieza de plantas de ornatos naturales y artificiales.

Limpieza y desmanchado de teléfonos equipo de comunicación y extintores.

Lavado de cestos de basura.

Tratamiento antipercudido a los muebles sanitarios.

⇒ **Servicio mensual**

Lavado de escritorios y sillas metálicas.

Pisos de mármol, granito, loseta, cerámica y madera.

Lavado de escaleras.

Recolección y retiro de basura de las azoteas.

Lavado de vidrios interiores de los edificios por ambos lados.

Desmanchado de pisos.

Lavado de áreas comunes.

Lavado de todo tipo de mobiliario.

Lavado de cancelería y aluminio.

Lavado de paredes que lo amerite.

⇒ **Servicio trimestral**

Limpieza de vidrios y cancelas exteriores.

⇒ **Servicio semestral**

Lavado de acrílicos en lámparas de alumbrado.

#### **4. Comercialización, mercadotecnia y logística de consumo**

Calidad reconocida por el cliente - Exige mantener garantía del producto/servicio permanentemente.

Lealtad hacia la marca y empresa- Fruto de la estrategia de posicionamiento

Número de clientes estables- La tasa de retención de clientes es el soporte para el crecimiento en ventas.

Nivel de satisfacción del cliente- Medida por el nivel, frecuencia y severidad de reclamos.

Precio comparado con competencia- Adicional al precio, el cliente mide valor agregado.

Aquí pongo como dividi las áreas para estar equilibrado y poder hacer que la empresa gane posicionamiento dentro de su ramo y poder tener la calidad necesaria para mantenerse en el mercado como empresa lider.

##### **⇒ Área directiva**

En esta área contamos con una persona encargada de la dirección general de la empresa, las cuales se desempeñan como: Administrador único y Director General, y son los únicos responsables directos de la empresa ya que son las personas que coordinan el área administrativa y el área de supervisores.

##### **⇒ Área administrativa**

En esta área contamos seis personas las cuales son las responsables de la contabilidad, administración y en coordinación con el área directiva, se realizan todos los gastos que se requieran para una óptima administración y eficiente operación de la empresa.

⇒ **Área de supervisores**

Para esta área contamos con 15 supervisores, encargados de proporcionar indicaciones en cuanto a la distribución del personal, sistema de control de asistencia, intervalos, así como frecuencias y duración del servicio, uso de sustancias, detergentes y solventes etc. así como también el tipo de trabajo a desarrollar de los empleados.

⇒ **Área operativa**

El número del área operativa es de doscientos cuarenta y cinco operarios los cuales se encontraran en las diferentes dependencias de gobierno a las cuales se prestara el servicio, además contamos con personal altamente capacitado para realizar diferentes labores.

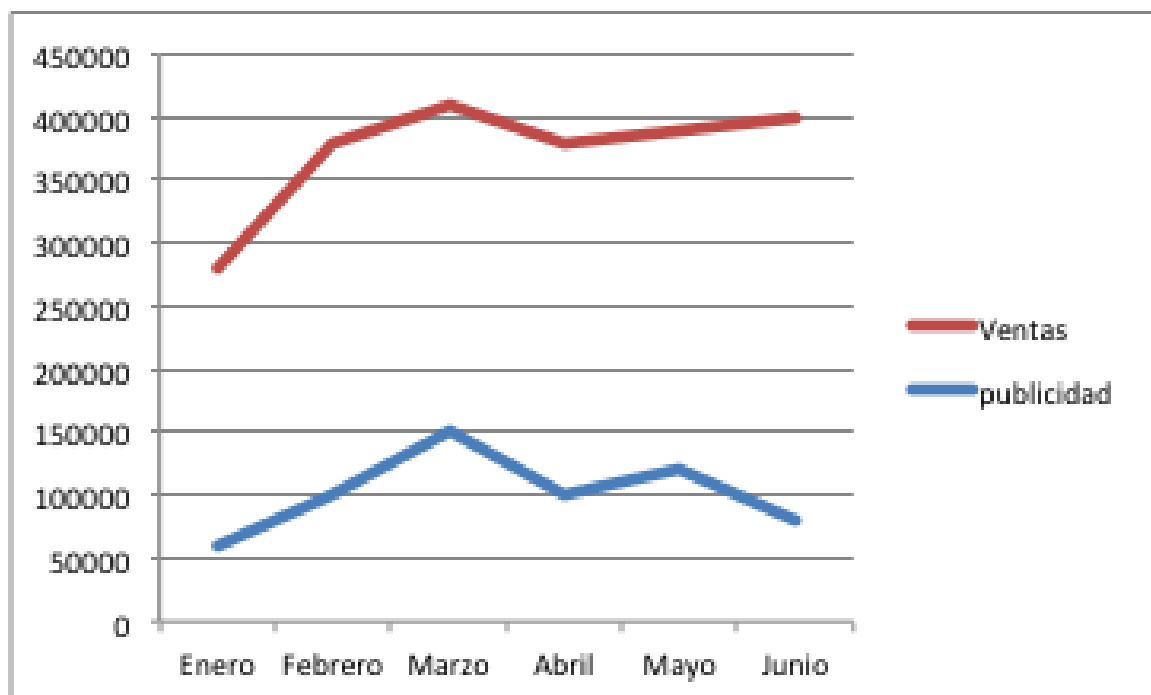
## 5. Diseño innovación y creatividad de productos, servicios y sistemas

El problema principal de esta empresa radicaba en que no se distinguía de ninguna otra empresa que ofreciera servicios de limpieza; es decir, no existía ninguna razón, en primera instancia, para que contrataran los servicios de esta empresa en específico, pues 10 más en el país ofrecían exactamente lo mismo, impedimento fundamental para convertirse en una empresa a nivel internacional.

El indicador que se empleó principalmente en planes de lanzamiento y mantenimiento de la empresa y sus servicios, contra una menor inversión en propaganda y difusión de la empresa como grupo general para su contratación; es decir se limita a la creación de pequeñas campañas publicitarias que mantengan diferenciada la identidad de esta empresa y no el simple hecho de dar a conocer su existencia, como una más de las encargadas de los servicios de limpieza de un corporativo.

Ventas conseguidas= ventas reales/ventas provistas

Fidelidad del cliente= número de cuentas activas/total de cuentas





## 6. Integración y desarrollo de recursos humanos

Para administrar una empresa, aportar el conjunto de los empleados o colaboradores de una organización, realizar funciones de gestión, y organizar la forma en que se selecciona, contrata, emplea y retiene, a los colaboradores de esta organización debi crear un plan de recursos humanos que integrara a todos y cada uno de los miembros de la empresa, ya que existía un problema de comunicación entre ellos, lo cual imposibilitaba que todas las funciones de empleados, colaboradores y directivos se vuelvan congruentes.

Establecí una disminución en el reclutamiento de personal y su capacitación, no era un problema de incompetencia cuantitativa, sino, de falta de atención e integración entre todos los que ya formaban parte de la empresa, los cuales eran el equipo suficiente para ejercer las funciones que a empresa demanda. Por lo que se tuvieron que incrementar los incentivos económicos y físicos de los trabajadores, disminuyendo los que se destinaron a nuevas contrataciones y capacitaciones.

Beneficio por empleado= beneficio obtenido/número de empleados

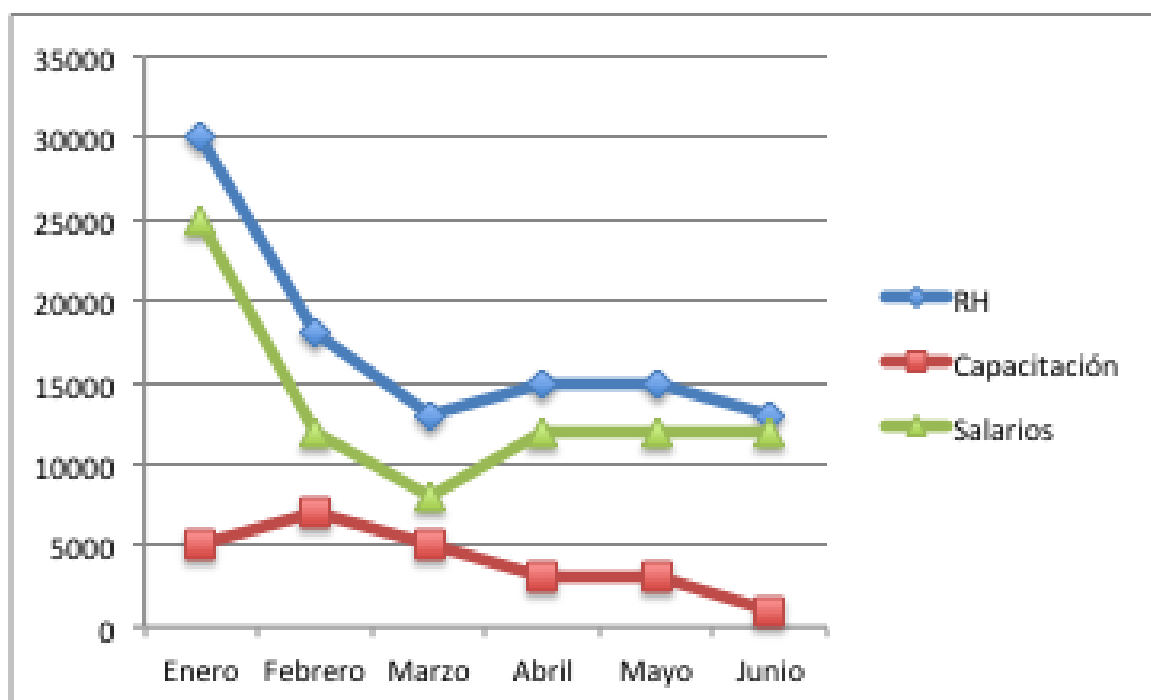
Tasa de formación= número de créditos realizados/créditos totales de la unidad

Absentismo individual= total de absentismo por periodo/total de horas de absentismo laboral.

Tabla de comportamiento de Recursos Humanos del Semestre:

Mes	RH	Capacitación	Salarios
Enero	30000	5000	25000
Febrero	18000	7000	12000
Marzo	13000	5000	8000
Abril	15000	3000	12000
Mayo	15000	3000	12000
Junio	13000	1000	12000

Gráfica de comportamiento de Recursos Humanos del Semestre 2013-1:



## 7. Sistema de información y realimentación

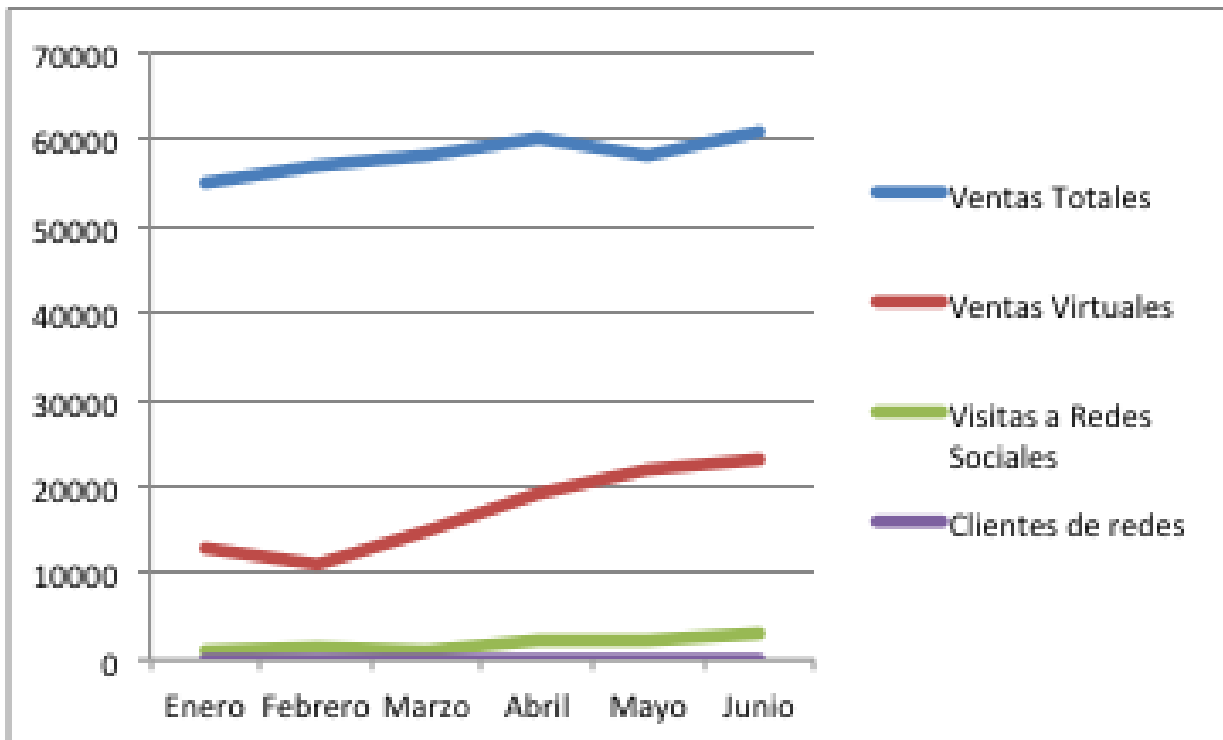
La empresa en la que basé mi proyecto no tenía un sistema de acción comunicativa, por lo que no daba a conocer el mensaje de la organización. Por lo que la percepción que tiene el público de la empresa, de la marca, y de su servicio no fomenta los valores de la empresa, sus objetivos, ni su imagen para potenciar la retroalimentación del cliente con la empresa.

Visitas realizadas a la página de la empresa

Publicaciones y comentarios en el portal de la página de la empresa

Formas de contacto de cliente

Mes	Ventas total	Ventas virtuales	Visitas a redes sociales	Clientes de redes sociales
Enero	55000	13000	1000	0
Febrero	57000	11000	1250	0
Marzo	58000	15000	1030	3
Abril	60000	19000	2050	2
Mayo	58000	22000	2200	5
Junio	61000	23000	2860	2



## 8. Gestión de marco legal empresarial

En este caso fue necesario establecer jurídicamente los tipos de alianzas, sus características y obligaciones; es decir, fue necesario determinar la forma jurídica de todas y cada una de las alianzas existentes, para posteriormente corroborar y controlar por medio de nuestros indicadores distintos puntos como la libertad de empresa, el derecho a la propiedad, la libertad de contratación y la propiedad industrial.

Es decir elevamos esos cuatro puntos que le permitirían a la empresa forjarse como una de clase mundial, aún manejándose por medio de alianzas, o en su debido caso, licitaciones.

## Programas empresarial acreditados de alta calidad

Tenemos aquí lo necesario para licitar y poder hacer esta parte legal como una empresa de clase mundial cumplir con el perfil y requisitos necesarios:

- Conocimiento y utilización de sistemas de compras por internet.
- Secretaría de la Función Pública.
- Subsecretaría de Responsabilidades Administrativas y Contrataciones Públicas.
- Unidad de Política de Contrataciones Públicas.
- Registro Único de Proveedores y Contratistas (RUPC).

### ⇒ **Guía del licitante**

1. Términos usados y definiciones.
2. Esquema general de búsqueda y participación en los procedimientos de contratación.
3. Requerimientos tecnológicos
4. Registro de la empresa
  - 4.1 Formulario: Ficha de registro.
    - 4.1.1 Datos de la empresa
    - 4.1.2 Información del Usuario (Contacto en la empresa).
  - 4.2 Formulario: Perfil Básico – Información suplementaria del usuario.
    - 4.2.1 Certificado de firma digital.
    - 4.2.2 Información suplementaria del usuario – información suplementaria del usuario.
  - 4.3 Formulario: Perfil Básico - Registros específicos
  - 4.4 Formulario: Perfil Básico - Datos de la escritura constitutiva (personas morales).
  - 4.5 Formulario: Clasificación.
  - 4.6 Confirmación de envío de contraseña.
  - 4.7 CNET-Aviso de registro a CompraNet 5.0.
  - 4.8 CNET-Activación de Cuenta en CompraNet 5.0.

4.9 Cambio de contraseña en el primer inicio de sesión.

5. Área de trabajo del licitante.

5.1 Área de Contrataciones.

5.1.1 Expedientes de Contratación.

5.1.2 Solicitud de Información.

5.1.3 Procedimiento de Contratación.

5.1.4 Ofertas Subsecuentes de Descuento (OSD).

5.2 Oportunidades Publicadas.

5.2.1 Oportunidades Vigentes.

5.2.2 Oportunidades Concluidas.

5.3 Perfil de usuario.

5.3.1 Información para el RUPC.

5.3.2 Mis Usuarios.

5.3.3 Clasificación.

5.3.4 Cambiar idioma.

5.4 Firma Electrónica de Documentos.

6. Buscar procedimientos de contratación.

6.1 Área pública / Oportunidades publicadas Unidad de Política de Contrataciones Públicas.

## 9. Competitividad, productividad, calidad y servicio

Como un efecto cadena, búsqueda constante para mejorar la calidad del servicio, genera una mayor productividad mediante la utilización adecuada de la fuerza de trabajo para competir en el mercado.

Penetración en el mercado= nuevos clientes/total de clientes.

Índice de estabilidad= número de clientes obtenidos/número de clientes conservados

Gastos de producción y utilidad= gastos de producción/servicios realizados

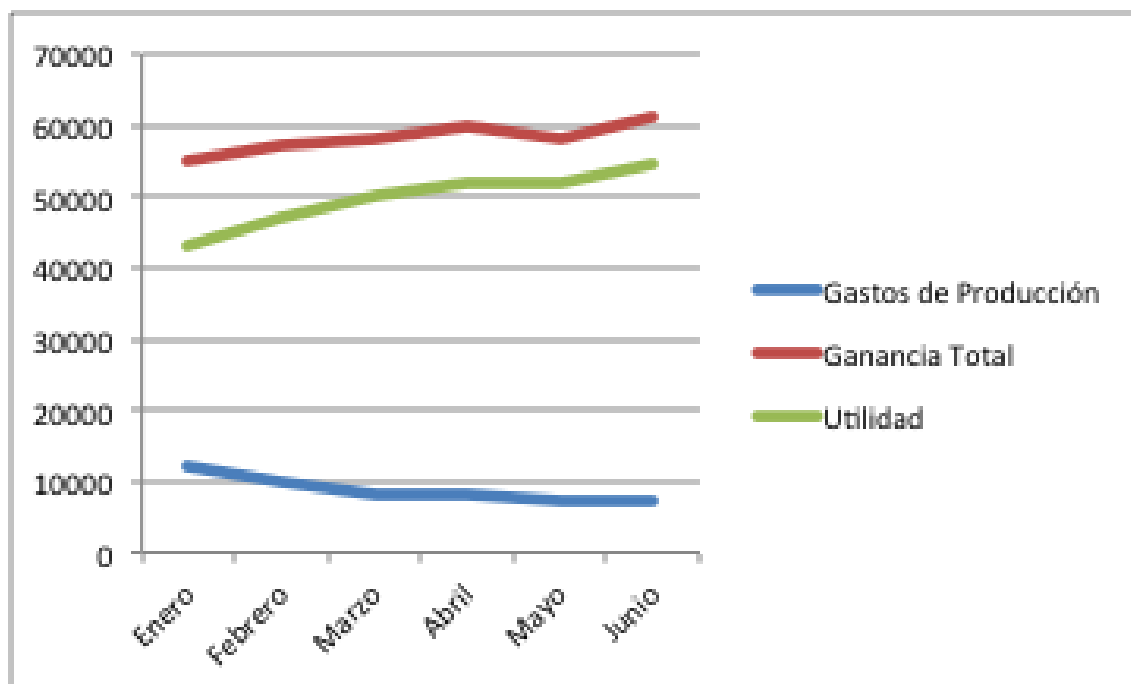
Acciones correctivas con cierre previsto en un determinado año cerradas eficazmente.

Acciones preventivas con cierre previsto en un determinado año cerradas eficazmente.

Tabla de productividad:

Mes	Gastos de producción	Ganancia total	Utilidad
Enero	12000	55000	43000
Febrero	10000	57000	47000
Marzo	8000	58000	50000
Abril	8000	60000	52000
Mayo	7,300	58000	51700
Junio	7400	61000	54600

Proyección de productividad:



## 10. Planeación estratégica

La planificación estratégica y los indicadores de desempeño son herramientas metodológicas claves para la evaluación que retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública.

Sistema de Control Interno evaluado.

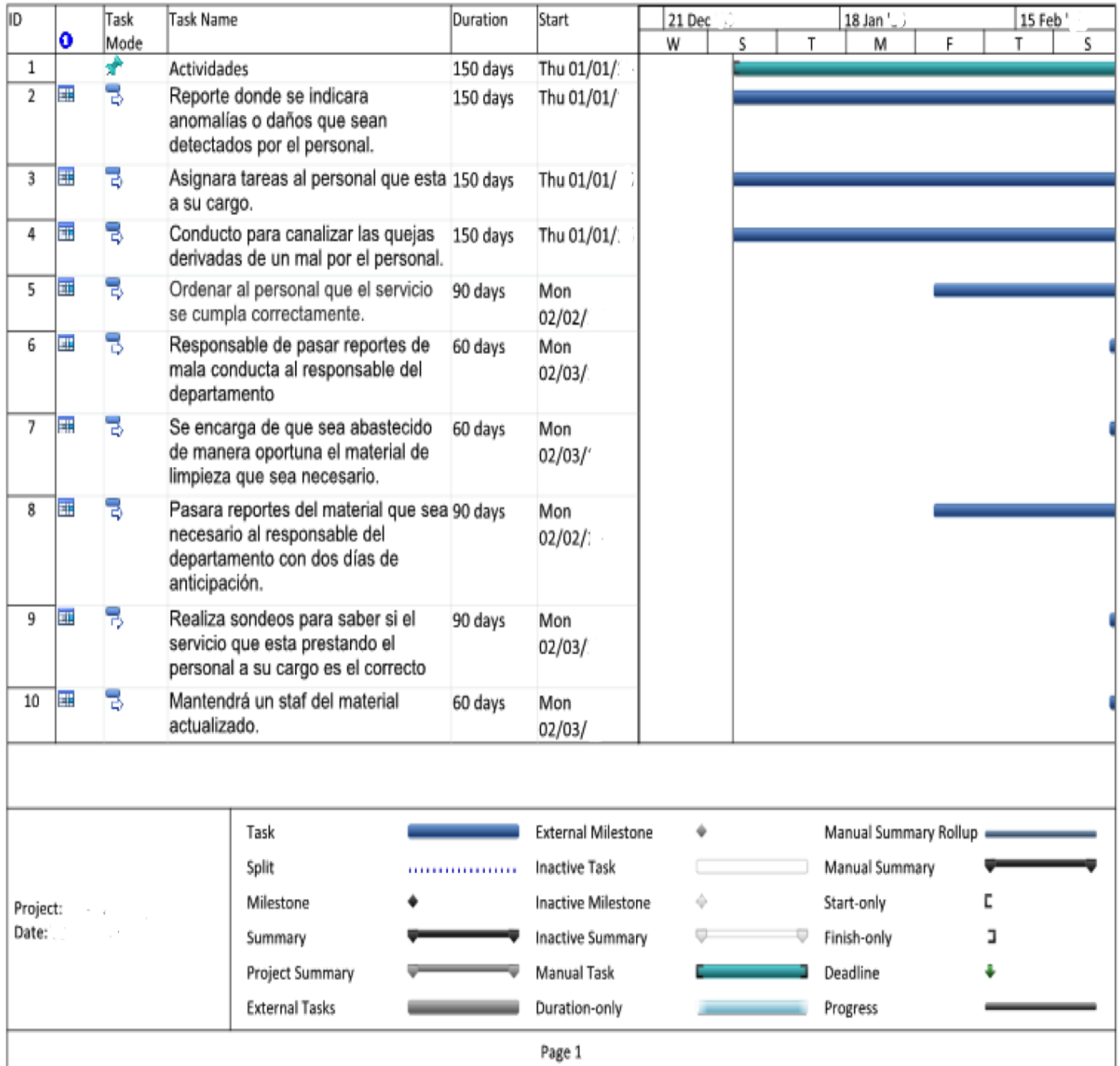
Planes individuales de trabajo evaluados.

Acciones generadas por autocontrol.



Use el Diagrama de Gantt para poder hacer el plan de trabajo de cada puesto y de esta manera llevar un control en sus actividades.

### Supervisor Residente Diagramma Gantt de trabajo



ID	Task Mode	Task Name	Duration	Start	21 Dec '11			18 Jan '12			15 Feb '12		
					W	S	T	M	F	T	S		
11		Responsable de que la maquinaria se encuentre en optimas condiciones de operación.	60 days	Mon 02/03/									
12		Se encargara de que todos los refrigeradores de aguas se encuentren n operación diariamente.	150 days	Thu 01/01/									
13		Verifica que todo el personal mantenga su uniforme en buen estado, y de que porte su gafete de identificación a la vista.	150 days	Thu 01/01/									
14		Se encarga de que los operarios realicen labores de jardinería con eficiencia.	60 days	Mon 02/03/									

Project: Date:	Task		External Milestone		Manual Summary Rollup	
	Split		Inactive Task		Manual Summary	
	Milestone		Inactive Milestone		Start-only	
	Summary		Inactive Summary		Finish-only	
	Project Summary		Manual Task		Deadline	
	External Tasks		Duration-only		Progress	

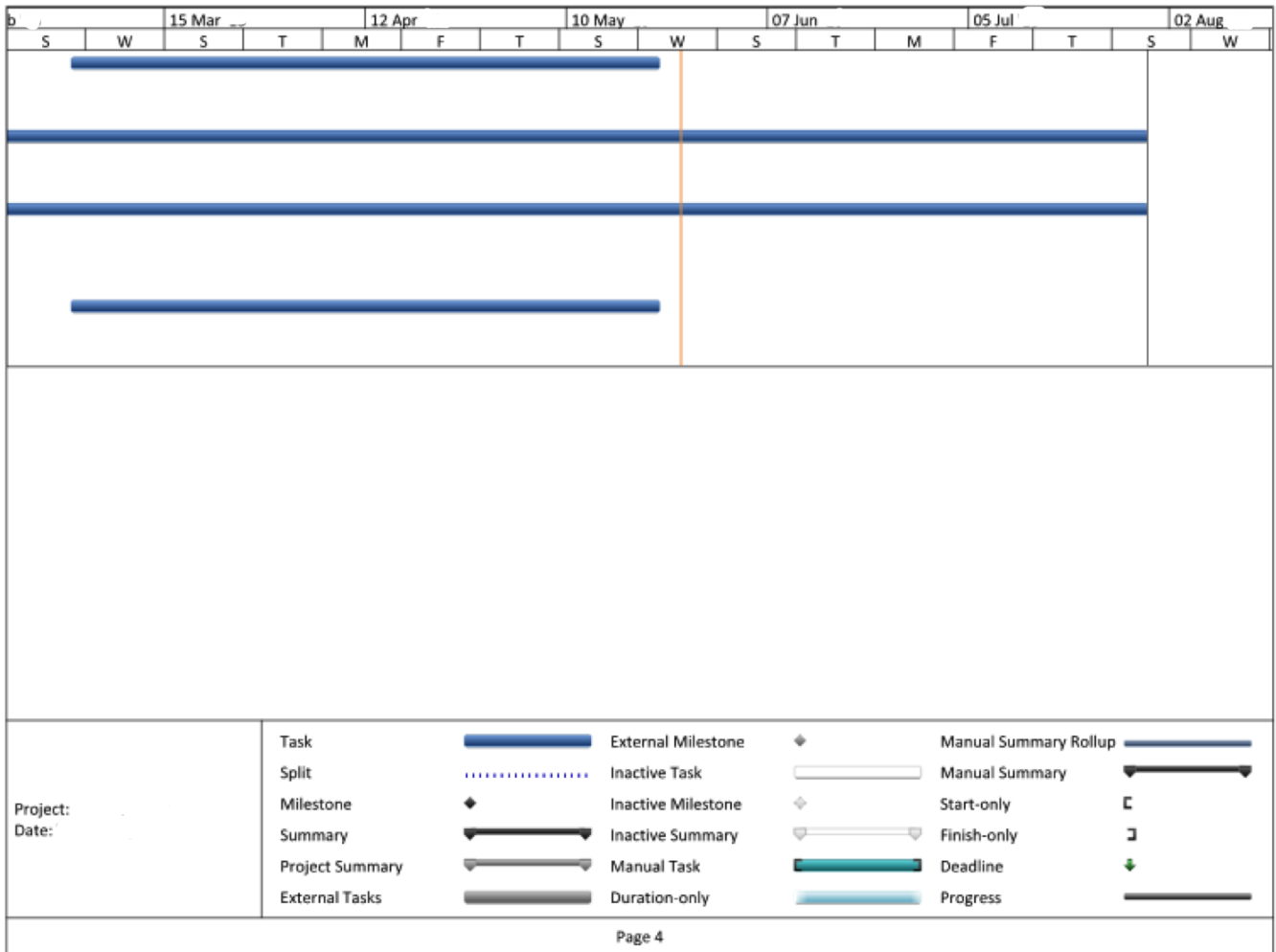
Page 2

b		15 Mar '12			12 Apr '12			10 May '12			07 Jun '12			05 Jul '12			02 Aug '12	
S	W	S	T	M	F	T	S	W	S	T	M	F	T	S	W	S	W	

Project: Date:	Task		External Milestone		Manual Summary Rollup	
	Split		Inactive Task		Manual Summary	
	Milestone		Inactive Milestone		Start-only	
	Summary		Inactive Summary		Finish-only	
	Project Summary		Manual Task		Deadline	
	External Tasks		Duration-only		Progress	

Page 3



## 11. Dirección y liderazgo empresarial

El proceso de planificación comprende el alcanzar metas y objetivos para la organización y desarrollar esquemas de trabajo señalando como las metas y objetivos van a ser logrados.

Dirección de grupo para la consecución de metas.

Control del grupo.

Motivación.

Da estabilidad al grupo.

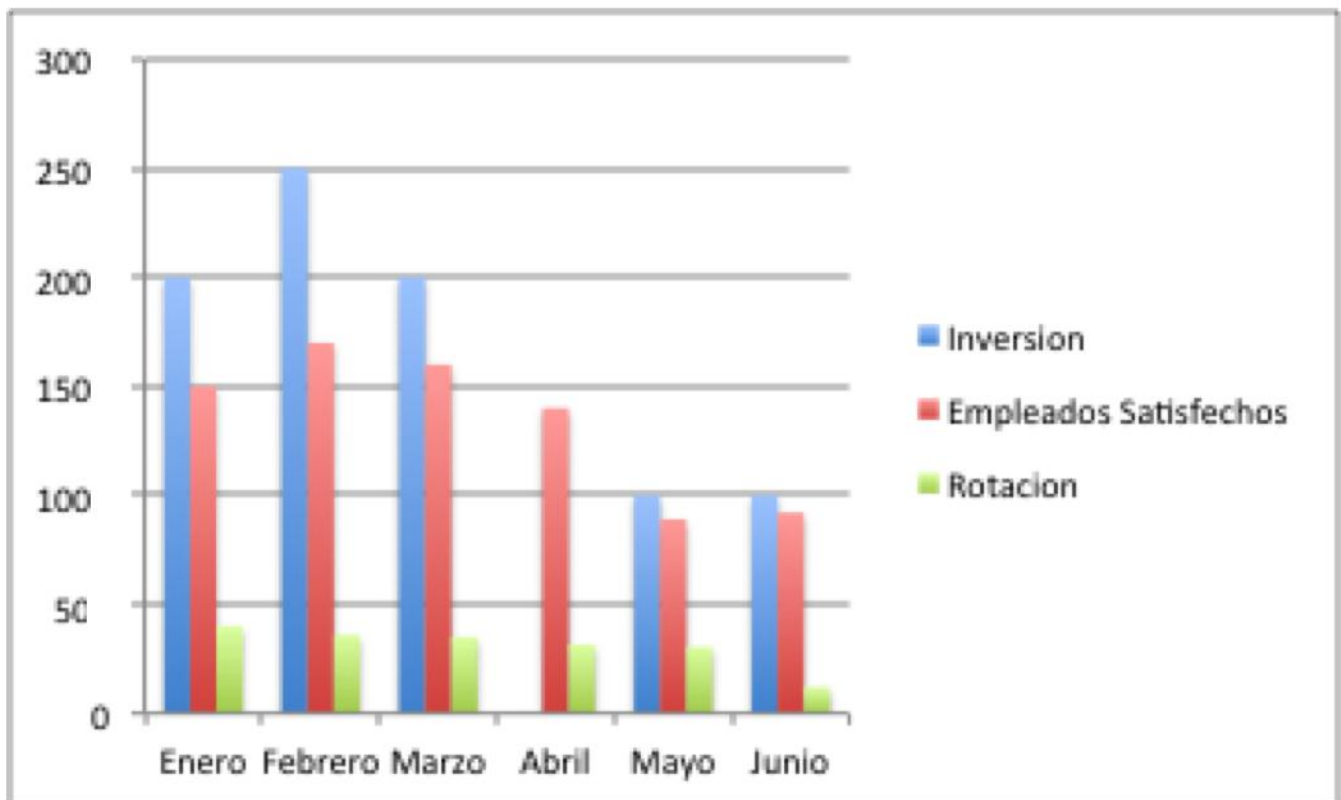
Crea un sentimiento de seguridad a los miembros del equipo.

Aporta soluciones.

Tabla de Liderazgo y Dirección dentro de la organización.

Mes	Inversión	Empleados Satisfechos	Rotación empleados
Enero	2000	150	40
Febrero	2500	170	36
Marzo	2000	160	35
Abril	0	140	31
Mayo	1000	89	30
Junio	1000	92	12

Gráfica de Liderazgo y Dirección dentro de la organización.



## **CONCLUSIONES:**

Este apartado de mi trabajo debe ser muy específico, tanto empíricas al abordar una nueva metodología para adaptar la reingeniería de procesos a la problemática de la empresa, tanto de manera teórica para sustentar, comprobar o no mi hipótesis, desarrollar mi investigación y sobre todo aplicar y reforzar el conocimiento y experiencia obtenido en mi carrera, al mismo tiempo alcanzar el objetivo principal del proyecto: transformar la empresa en un corporativo de clase mundial por medio de estrategias específicas y sobre todo categorizadas para dirigirse a cada área funcional de la empresa.

Como parte de la primera estrategia a desarrollar, al hablar de reducción de costos, primero definí por qué se quiere llevar a cabo dicho proceso, era necesario identificar claramente todas las razones particulares de la empresa, para entender que un 45% de los costos operacionales tiene eran originados en el área de recurso humano. Por tal motivo, para ser efectivos tuvimos que determinar con qué recursos cuenta la empresa y cual es la capacidad real de cada recurso.

La empresa operaba en un 25-30 % por debajo de su potencial de eficiencia operativa real por lo que se maximizaron las operaciones y por último se tomó en cuenta que las áreas de mayor oportunidad en la reducción de costos operacionales está relacionada al manejo y uso de la materia prima, reduciéndolos un 10%. Más de un 30 % de los costos de producción estaba asociados a los materiales y su manejo en cada una de las etapas de la producción,

Posteriormente senté las bases para tener cadena de suministro efectiva y eficiente, a partir de un análisis y diseño de cadena de suministros que contara con un proveedor líder en logística, el cual se encarga de el cumplimiento ambiental, la compra de materias primas y el servicios de adquisición y compras para después establecer un sistema de administración internacional de cadena de suministro que corroborara el área de fabricación del producto, transporte de proyectos industriales, administración de entrada de materiales a plantas de producción, logística en planta y almacenamiento y preparación especializada, ya que se debe controlar perfectamente el almacenaje de productos y equipo para que este completo y listo para su entrega, transporte y venta.

La parte de generación de productos y operación de servicios fue coordinada para implementar todos los procesos, actividades y funciones necesarias para la

prestación de los servicios acordados con los niveles de calidad aprobados dando soporte a todos los usuarios del servicio y gestionando la infraestructura tecnológica necesaria para la prestación del servicio y la creación de nuevos procesos de operación.

Continuamos esta reestructuración sobre la parte mercantil y de consumo del servicio enfocándonos en tres elementos que nos ayudarían a desarrollar y sustentar cada uno de los movimientos de la empresa con el cuidado y la fuerza necesaria:

**Personas:** nos enfocamos en comprobar y cuidar su capacidad dentro y fuera del corporativo, la eficiencia con la que trabajando y el nivel de satisfacción que alcanzan en cuanto a su relación con el cliente.

**Servicios:** los colocamos en una línea donde es posible que sean susceptibles a cambios y mejoras continuas, las cuales no deben defaltar a la empresa, pues, su objetivo es conseguir el gusto del consumidor.

**Procesos:** En referencia a los sistemas utilizados se ajustaron y perfeccionaron, separándolos de los procesos, cada uno de ellos forma parte de los pasos para lograr la óptima ejecución sobre las funciones de la empresa.

Por otro lado, para diferenciarse como empresa y definirse como un corporativo innovador fue imprescindible una buena organización y planificación de los planes de diseño y creación al promocionarse entre los clientes, por lo que se evaluó su satisfacción y sus necesidades

- Primero definimos objetivos publicitarios de comunicación y marketing.
- Identificamos un público o mercado objetivo.
- Definimos los medios y canales publicitarios.
- Se redactó el mensaje publicitario y un mensaje básico de la campaña
- Se fijó un presupuesto
- Se estableció una estrategia de lanzamiento y control.

En otro apartado, para lograr una integración de todos los recursos humanos se partió desde 4 bases que definían distintos objetivos que se compartían y debían

aspirar en la empresa, primero como objetivo básico contribuir al éxito de la empresa o corporación, como objetivos funciones cubrir las necesidades de la organización, por la parte de objetivos sociales, se debía responder a las demandas de la sociedad éticamente y por último, los objetivos personales, que definirían las metas legítimas de cada uno de los integrantes de la empresa.

Para cerrar la parte de sistema de información y realimentación contamos con una serie de documentos que recogen los resultados de todo análisis sobre detalles del sistema actual. A través de entrevistas, cuestionarios, encuestas a usuarios finales y manuales que contengan lineamientos de funcionamiento o normas de procedimientos de operación los datos necesarios para conocer las limitaciones o especificaciones de la empresa y finalmente definimos los requerimientos para el nuevo sistema, creamos un plan de desarrollo y una propuesta de solución dirigido a la gerencia y proyectada hacia el cliente.

Otro problema que enfrenté en este proyecto fue la problemática que Servicios de Limpieza Corporativa sufría sobre las complicaciones para conseguir una licitación aspecto que pertenece a la gestión del marco legal empresarial y punto clave para que en el territorio mexicano se expandiera y participara como una empresa oficial de servicios de limpieza, y sobre todo pude mejorar costos, calidad, servicio, rapidez, para después redirigir su estructura estratégicamente y específicamente para convertirse en una empresa de clase mundial.

El proceso mediante el cual conseguí esta licitación lo base en los siguientes puntos:

- Determinación.
- Asumir que los períodos de maduración son largos.
- Análisis interno de la actividad de la empresa.
- Ventaja/fortalezas.
- Adecuar nuestros servicios a la demanda de los organismos multilaterales  
Sistematización del tratamiento de la información y operativa.
- Registrarse como proveedor del sector público.
- Inscribirse en los sistemas de aviso de los propios organismos multilaterales.
- Estudiar los sistemas de compras.

- Seleccionar área geográfica
- Seleccionar los organismos o instituciones multilaterales.
- Actitud comercial proactiva
- Buscar socios

Redactar una oferta técnica y económica fue lo último que hice para obtener un permiso para poder participar en un concurso realizado por el gobierno en el que se disputaran diversas licitaciones dentro de las cuales a la empresa podría tomar lugar.

La competitividad de la empresa la basamos en una ventaja que puede tener el cliente que requiere de nuestros servicios sobre otros que hacen lo mismo que Servicios de Limpieza Corporativa. Nosotros utilizamos nuevas tecnologías, métodos, procesos y componentes para producir y colocar el servicio en el mercado. Prioritariamente tratamos las deficiencias y ausencias en el control, reparto y dirección de los recursos de la empresa.

Posteriormente a partir de una replantación e integración de una división internacional en el sistema de Servicios de Limpieza Corporativa logramos una comunicación globalizada para controlar los recursos materiales y tecnológicos que la empresa utiliza, posee y requiere, estos tres puntos son la clave para que cada cliente obtenga una atención que lo satisfaga, al mismo tiempo el empleado una remuneración justa y la empresa cumpla sus objetivos económicos, políticos y sociales efectivamente.

Todo lo anterior ayudó a la empresa trascender, se transformara en una empresa con capacidad, fuerza de servicio, recursos tecnológicos y materiales, logística efectiva, dirección empresarial a base de una comunicación organizativa y planeación de estrategias de talla mundial, todo esto no hubiera sido posible sin el liderazgo pertinente, pues ser una compañía de clase mundial requiere ser tan bueno como cualquier competidor en el mundo, y sólo un poco mejor, más rápido, más astuto o más responsable que el resto. Los fabricantes de clase mundial pueden seleccionar sus batallas y competir bajo sus propias condiciones.

Tienen el control de su propio destino y en raras ocasiones, si es que ocurre, son vulnerables por algo que no hayan anticipado o no puedan manejar.



## Bibliografía.

- Apuntes de Ingeniería Industrial.
- Apuntes del Ingeniero Carlos Sánchez-Mejía V.
- ADAM, Jr. E. & EBERT, R. (1991). Administración de la producción y operaciones. Prentice Hall, México.
- Fundamentos para la Dirección de Proyectos, Project Management Institute, Cuarta Edición, Global Standard.
- Richard J. Hopeman Producción Análisis y Control 1971 CECSA.
- SCHROEDER, Roger G. – Administración de operaciones- Ed. McGraw Hill, 1992.
- Johnson y Scholes, Dirección Estratégica, Ed. McGraw Hill, 2001.
- ADAM, Everett E. y EBERT, Ronald J. – Administración de Producción y las operaciones.- Ed. Prentice Hall, 1992.
- SOLANA, Ricardo F. – Producción, su organización y administración en el umbral del tercer milenio.- Ed. Interoceánicas S.A.
- Lenguaje y conciencia de las multinacionales: Posibilidades y límites de la educación social en el futuro (2001). Domingo Neira.
- MURO GIL, J. F. (2012), La internacionalización multilateral, 1.ª edición, Madrid, Manuales ICEX-CECO.
- Doménec Mele, Desarrollo humano y teorías de la organización, 1991.

## Revistas:

-“Negocios innovadores”

-“Razón y palabra”

-Fred R. David, “Conceptos de Administración Estratégica”.

-METODOLOGIA DE ADMINISTRACION DE PROYECTOS PMI y en  
METODOLOGIA DE PROCESOS BPM. Expositor empresarial.