

UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA



FACULTAD DE INGENIERÍA

ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

“IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS DE PROCEDIMIENTOS EN UNA
EMPRESA COMERCIAL APLICANDO LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA E INGENIERÍA DE SERVICIOS”

TESIS DE GRADUACIÓN PARA OPTAR EL GRADO DE
“INGENIERO INDUSTRIAL”

ELABORADO Y PRESENTADO POR:

JUAN RAMIRO RODRÍGUEZ TORRENTO

FIDEL ARMIN VIVAS LÓPEZ

LUIS ALONSO MANCIA

JUNIO 2001

NUEVA SAN SALVADOR, EL SALVADOR, CENTRO AMÉRICA

UNIVERSIDAD TÉCNICA LATINOAMERICANA

"AUTORIDADES UNIVERSITARIAS"

ING. ROSENDO MAURICIO SERMEÑO PALACIOS
RECTOR

ING. FRANCISCO FERNANDO RAMÓN MARROQUÍN
VICE-RECTOR

ING. FRANCISCO ALFREDO CARRILLO LARREYNAGA
SECRETARIO GENERAL

ING. FRANCISCO ANTONIO AGUIRRE ORELLANA
DECANO DE LA FACULTAD DE INGENIERÍA

SR. VÍCTOR HUGO MATA
FISCAL

ING. JULIO CESAR VARGAS DELGADO
DIRECTOR DE ESCUELA DE INGENIERÍA INDUSTRIAL

NUEVA SAN SALVADOR

JUNIO 2001

ASESOR

*JULIO CESAR VARGAS DELGADO
INGENIERO INDUSTRIAL*

JURADO EVALUADOR

ING. ROOSEVELT ADOLFO OSORIO

ING. NATIVIDAD JAVIER HERNÁNDEZ CARIAS

ING. OSCAR REYES MARTÍNEZ

UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA
SANTA TECLA
ACTA DE CALIFICACIONES DEL TRABAJO DE GRADUACION

ACTA No. NOVECIENTOS VEINTIDOS

A las quince horas del día diecisiete de febrero del año dos mil uno. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por, JUAN RAMIRO RODRIGUEZ TORRENTO en el Salón de Sesiones de la UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA.

Que habiendo analizado el trabajo de Graduación titulado:

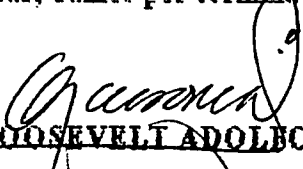
" IMPLEMENTACION DE CAMBIOS DE PROCEDIMIENTOS EN UNA EMPRESA COMERCIAL APLICANDO LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA E INGENIERIA DE SERVICIOS " .

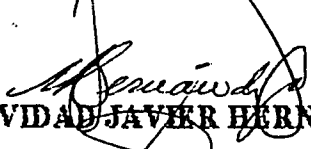
Se dió por aprobada, la parte escrita.

2- Que en base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la defensa oral del trabajo.

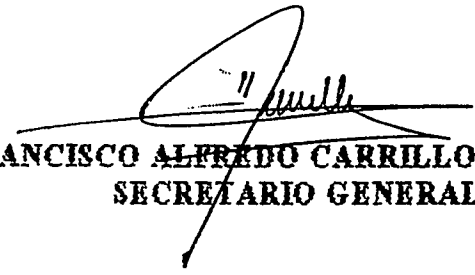
De acuerdo a los resultados en dicha defensa , este tribunal examinador acuerda dar por **APROBADO** con una calificación de **OCHO PUNTO CERO (8.0)** el trabajo de Graduación presentado por el alumno arriba detallado, obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: **INGENIERO INDUSTRIAL**

No habiendo mas que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.


ING. ROOSEVELT ADOLFO OSORIO


ING. NATIVIDAD JAVIER HERNANDEZ CARÍAS


ING. OSCAR REYES MARTINEZ


ING. FRANCISCO ALFREDO CARRILLO LARREYNAGA
SECRETARIO GENERAL



UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA
SANTA TECLA

ACTA DE CALIFICACIONES DEL TRABAJO DE GRADUACION

ACTA No. NOVECIENTOS VENTITRES

A las quince horas del día diecisiete de febrero del año dos mil uno. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por, FIDEL ARMIN VIVAS LOPEZ en el Salón de Sesiones de la UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA.

Que habiendo analizado el trabajo de Graduación titulado:

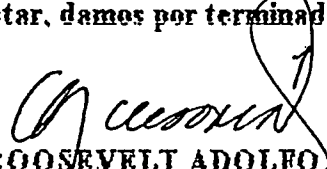
" IMPLEMENTACION DE CAMBIOS DE PROCEDIMIENTOS EN UNA EMPRESA COMERCIAL APLICANDO LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA E INGENIERIA DE SERVICIOS ".

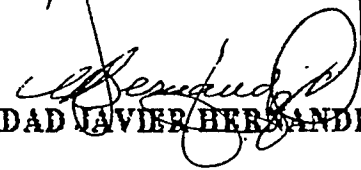
Se dió por aprobada, la parte escrita.

2- Que en base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la defensa oral del trabajo.

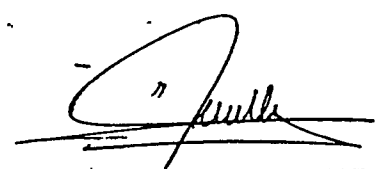
De acuerdo a los resultados en dicha defensa, este tribunal examinador acuerda dar por **APROBADO** con una calificación de **SIETE PUNTO CERO (7.0)** el trabajo de Graduación presentado por el alumno arriba detallado, obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: **INGENIERO INDUSTRIAL**

No habiendo mas que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.


ING. ROOSEVELT ADOLFO OSORIO


ING. NATIVIDAD JAVIER HERNANDEZ CARÍAS


ING. OSCAR REYES MARTINEZ


ING. FRANCISCO ALFREDO CARRILLO LARREYNAGA
SECRETARIO GENERAL



UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA
SANTA TECLA
ACTA DE CALIFICACIONES DEL TRABAJO DE GRADUACION

ACTA No. NOVECIENTOS VEINTICATRO

A las quince horas del día diecisiete de febrero del año dos mil uno. Reunidos los Miembros del Tribunal Examinador del Trabajo de Graduación presentado por, LUIS ALONSO MANCIA en el Salón de Sesiones de la UNIVERSIDAD TECNICA LATINOAMERICANA.

Que habiendo analizado el trabajo de Graduación titulado:

" IMPLEMENTACION DE CAMBIOS DE PROCEDIMIENTOS EN UNA EMPRESA COMERCIAL APLICANDO LA PLANIFICACION ESTRATÉGICA E INGENIERIA DE SERVICIOS " .

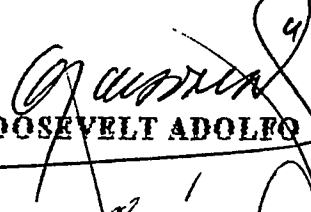
Se dió por aprobada, la parte escrita.

2- Que en base a dicha aprobación de la parte escrita, se procedió a instalar la defensa oral del trabajo.

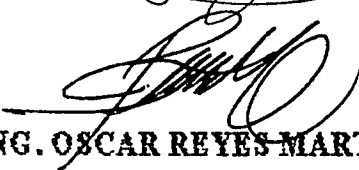
De acuerdo a los resultados en dicha defensa, este tribunal examinador acuerda dar por

APROBADO con una calificación de **SIETE PUNTO CERO (7.0)** el trabajo de Graduación presentado por el alumno arriba detallado, obteniendo a partir de esta fecha su calidad de: **INGENIERO INDUSTRIAL**

No habiendo mas que hacer constar, damos por terminada el acta que firmamos.


ING. ROOSEVELT ADOLFO OSORIO


ING. NATIVIDAD JAVIER HERNANDEZ CARÍAS


ING. OSCAR REYES MARTINEZ


ING. FRANCISCO ALFREDO CARRILLO LARREYNAGA
SECRETARIO GENERAL



DEDICATORIA

Mis más sinceros agradecimientos a:

DIOS TODOPODEROSO: Por guiar siempre mi camino e iluminar mi mente y permitirme alcanzar un triunfo más en mi vida.

MIS PADRES: **SERAFIN ANTONIO RODRIGUEZ Y MARIA ESPERANZA TORRENTO DE RODRIGUEZ;** Infinitas Gracias, Por darme la vida, por su amor sincero y apoyarme en todo momento para la culminación de mi carrera profesional.

MIS HERMANOS: **DAISY ARELY, JOSE SERAFIN, CARLOS ANTONIO Y ROLANDO ANTONIO,** Por incentivarme a seguir adelante, y apoyarme en todo momento.

MIS FAMILIARES: Por su apoyo y confianza en todo momento.

MI AMIGA: **FATIMA ZEPEDA,** Por estar siempre a mi lado Y permitirme compartir momentos que nunca voy Olvidar, Gracias por brindarme su confianza y contribuir a mi triunfo profesional.

MIS COMPAÑEROS Por el esfuerzo realizado, que hoy es recompensado.

MI ASESOR **ING. JULIO CESAR VARGAS,** Gracias por brindarnos sus conocimientos y guiarnos a la culminación de nuestro trabajo.

JUAN RAMIRO RODRIGUEZ TORRENTO

DEDICATORIA

Mis más sinceros agradecimientos a:

DIOS TODOPODEROSO: Por guiar siempre mi camino e iluminar mi mente, permitiéndome a sí alcanzar un triunfo muy importante en mi vida.

MIS PADRES: Infinitas Gracias, Por darme la vida, por su amor sincero y apoyarme en todo momento para la culminación de mi carrera profesional.

MIS HERMANOS: XENIA MURACE, WERNER ROMEO, y en especial a mi hermana menor **IMERY MATILDE**, por incentivarme a seguir adelante, y apoyarme incondicionalmente en todo momento.

MI ESPOSA: Por el apoyo que brindo en tan ardua tarea.

MIS HIJOS: JOCELYNE AMANDA, por existir en mi vida, ya que fue parte fundamental para seguir adelante, en los momentos que dicho trabajo se volvía más arduo y duro. A mi hijo o hija que esta por nacer, ya que es una bendición de Dios.

MIS COMPAÑEROS: Por el esfuerzo realizado, que hoy es el fruto de dicha recompensa.

NUESTRO ASESOR: **ING. JULIO CESAR VARGAS DELGADO**, gracias por brindarnos sus conocimientos y guiarnos en todo momento a la culminación de nuestro trabajo.

FIDEL ARMIN VIVAS LÓPEZ

DEDICATORIA

Mis más sinceros agradecimientos a:

DIOS TODOPODEROSO: Por haberme iluminado cada instante de mi vida y a si poder discernir la ruta correcta para alcanzar este anhelado triunfo.

MI MADRE: Infinitas Gracias, Por darme la vida, por su amor sincero y apoyarme en todo momento para la culminación de mi carrera profesional.

MI ESPOSA: Por el apoyo incondicional durante todo el tiempo de mis estudios.

MIS HIJOS: JORGE LUIS, LUIS ANTONIO, CRISTHIAN GERARDO Y CATHERINE ADRIANA quienes son mi inspiración y la razón más poderosa para conquistar este triunfo.

MIS HERMANOS: Gracias a todos por el apoyo desinteresado durante todo este tiempo.

MIS COMPAÑEROS: Por el esfuerzo realizado, que hoy es el fruto de dicha recompensa.

NUESTRO ASESOR: ING. JULIO CESAR VARGAS DELGADO, gracias por brindarnos sus conocimientos y guiarnos en todo momento a la culminación de nuestro trabajo.

LUIS ALONSO MANCIA

**“IMPLEMENTACIÓN DE CAMBIOS
DE PROCEDIMIENTOS EN UNA EMPRESA
COMERCIAL APLICANDO LA
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E
INGENIERÍA DE SERVICIOS”**

ÍNDICE

Pág.

INTRODUCCIÓN.....	I
Objetivos.....	V
Antecedentes.....	VII
 CAPITULO I	 1
Revisión de literatura	2
1.1. Cambios Organizacionales	2
Diagrama de los campos de fuerza (Fig.1)	3-1
1.1.1. Cultura Organizacional	4
1.1.2. Percepción de las metas y estrategias de la organización	5
1.1.3. Cambio Organizacional Planificado (COP)	6
Los tres enfoques para el cambio (Fig.2)	6-2
1.1.4. Enfoque para el cambio de estructura	6
1.1.5. Enfoque para cambiar la tecnología	8
1.1.6. Enfoque para cambiar a las personas	8
1.1.7. El proceso de cambio	8

1.1.8. Celeridad del sistema para el cambio	10
Proceso de cambio (Fig.3)	10-3
1.1.9. Resistencia al cambio	11
Métodos para superar la resistencia al cambio (Fig.4)	11-4
1.2. Planificación Estratégica	11
1.2.1. Planificación una idea general	14
1.2.2. Evolución del concepto estrategia	16
1.2.3. La estrategia como plan maestro	16
1.2.4. Esencia de la Planificación Estratégica	16
1.2.5. Evolución de la Planificación Estratégica	17
1.2.6. Los tres niveles de Estrategia	18
1.2.6.1. Estrategia a nivel corporativo (19)	
1.2.6.2. Estrategia a nivel de negocio (19)	
1.2.6.3. Estrategia a nivel funcional (19)	
Los tres niveles de Estrategia (Fig.5)	19-5
1.2.7. Consideraciones básicas	20
1.2.8. Características de la Planificación Estratégica	20
1.2.9. Características principales de la Planificación Estratégica	22
1.2.10. Planificación Estratégica e Ingeniería de Servicios	23

Enfoque de Ingeniería de servicios y Planificación Estratégica (Fig.6).....	26-6
1.3. Ingeniería de Servicios	26
1.3.1. ¿Que es Servicio?	27
1.3.2. ¿Que es Producto?	27
1.3.3. ¿Que adquiere el cliente?	27
1.3.4. Misión y Visión de servicio	29
1.3.4.1. Establecimiento de una Visión (30)	
1.3.4.2. Establecimiento de una Misión (31)	
1.3.4.3. Formas de abordar la formulación de una Misión (31)	
1.3.5. Calidad en el producto y calidad en el servicio	34
1.3.6. Algunas diferencias de enfoque	35
1.3.7. Clientes satisfechos	36
Las dimensiones de la calidad (Fig.7)	36-7
1.3.8. Definición del cliente y conocimiento de sus necesidades, deseos y expectativas	37
1.3.9 El cliente factor clave para orientar la organización y logra ventajas competitivas	37
1.3.10. Clasificación de los clientes	38
1.3.11. ¿Que es la Ingeniería de Servicios?	39

1.3.12. Desarrollar una Organización.....	40
1.3.13. Creación de valor para el cliente	41
1.3.14. Ventajas competitivas	41
1.3.15. Estrategia de servicios	42
1.3.16. Triangulo del servicio	43
Triangulo del servicio (Fig.8)	43-8
1.3.17. Hexágono del servicio	43
Hexágono del servicio (Fig.9).....	44-9
1.3.18. Factores competitivos y estructurales para fines de la	
Ingeniería de Servicios	45
1.3.19. Excelencia de servicio.....	46
1.3.20. Alineación y orientación de la organización hacia él	
cliente	49
Modelo de alimentación inteligente (Fig.10)	50-10
 CAPITULO II	 51
Estudio de Campo	52
2.1. Descripción de la empresa	52
Organigrama área administrativa (Fig.11a)	52-11.a

Organigrama área ventas (Fig.11b)	52-11.b
Organigrama área objeto de estudio (Fig.11c)	52-11.c
2.2. Descripción de los productos que se fabrican	53
2.3. Descripción de los productos que se distribuyen	54
2.4. Carta de entrega y facturación de pedidos de productos de Avon	55
Diagrama de flujo (Fig.12)	56-12
2.5. Determinación de la muestra	56
2.6. Diagnóstico del funcionamiento de la empresa	58
2.7. Propósito del diagnóstico	62
2.8. Metodología utilizada para obtener el desarrollo del diagnóstico	63
2.9. Recopilación de la información de campo	64
Tabulación y análisis porcentual (Fig.13a)	65-13.a
Grafico del resultado del estudio de campo (Fig.13b)	65-13.b
2.10. Análisis e interpretación de la información	65
 CAPITULO III	 73
Conclusiones y Recomendaciones	74

3.1. Conclusiones	74
3.2. Recomendaciones	77
 CAPITULO IV	 80
^{di} Propuesta	81
 ANEXOS	 89
 GLOSARIO	 97
 BIBLIOGRAFÍA	 105

INTRODUCCIÓN

Las empresas de servicio en nuestro país han tenido un enorme crecimiento, debido en primer lugar a los avances tecnológicos tanto en la informática como también la existencia en nuestro medio de empresarios con mucha visión al futuro los cuales han aprovechado dichos adelantos tecnológicos, invirtiendo en maquinaria y equipo para buscar posiciones y ser líder del mercado en su ramo y a así poder conservar el liderazgo.

Para el caso las empresas más grandes y con mayor experiencia en la venta directa al cliente; es el caso en la cual aplicara este trabajo de graduación. Basándose en una empresa dedicada a venta de servicios.

En la actualidad los tratados de libre comercio en el área Centroamericana, se han suscrito convenios los cuales han permitido que empresas dedicadas a la venta de servicios se instalen en El Salvador, principalmente de países geográficamente cercanos, los cuales compiten con las empresas ya existentes en nuestro país.

En la actualidad son muchas las empresas dedicadas a la comercialización de servicios, por los convenios suscritos, ya que estas les brinda ventajas al estado, y permite también estar a la vanguardia de la tecnología mundial.

La globalización, la reducción de los aranceles, la apertura a las exportaciones, el cambio fijo (cambio de dólares), la optimización del sector publico, son solo algunos de los cambios que enfrenta las organizaciones de hoy, en su ambiente externo en el cual se desenvuelven o lo harán en un futuro muy cercano, y ya sea que presenten oportunidades o amenazas deben saber reconocerlos a tiempo y tomar medidas según sea el caso.

La investigación que se realizó permitió diseñar y proponer Cambios Organizacionales aplicando la Planeación Estratégica e Ingeniería de Servicios, en la cual el enfoque está identificado por dos sistemas fundamentales: El Estratégico y El Operativo.

El sistema Estratégico comprende la Misión y Estrategia, y el Sistema Operativo trata de comprender y ejecutar acciones correspondientes que conlleven a cultivar clientes satisfechos mediante la creación y ofrecimiento de calidad en el servicio.

Son muchos los cambios que se acercan para las organizaciones salvadoreñas, estas tienen que estar preparadas entre ellas mismas; deben construir su futuro ahora en el presente, para ser realmente competitivas, eficientes y de amplio desarrollo social. La Planificación Estratégica puede facilitar el crecimiento

económico en las organizaciones, llegando incluso a asegurarlos, si la misma ha sido realizada con verdadero interés.

Se espera con este trabajo, cubrir las necesidades actuales en el área de servicios, para hacerlo congruente con los programas de calidad que el cliente y el mundo actual exige.

EL CAPITULO I, se elaboró la revisión de literatura que comprendió los temas a desarrollar. Primeramente se investigó el tema de Cambios Organizacionales, donde se hace énfasis a la cultura organizacional, percepción de las metas y estrategias de la organización entre otras. Se realizó una lista de características principales así como las ventajas y beneficios que se obtienen al aplicar los referidos cambios en las organizaciones.

Como, también se hizo referencia a los temas fundamentales para aplicar estos cambios como lo son, la Planificación Estratégica y la Ingeniería de Servicios.

EL CAPITULO II, se realizó la investigación de campo con el objetivo de elaborar un diagnóstico sobre la situación administrativa, servicio al cliente y estándares de calidad que actualmente practica Avon, con el fin de poder determinar las fallas de calidad en el servicio en la empresa objeto de estudio. Se procedió a recabar esta recopilación a través entrevista y un cuestionario

debidamente estructurado, luego se procedió a tabular la información obtenida, y con los resultados finalmente obtenidos se formularon los comentarios.

EL CAPITULO III, contiene la elaboración de las recomendaciones y conclusiones sugeridas para resolver los diferentes problemas detectados con el estudio de campo.

EL CAPITULO IV, se planteó un modelo propuesto en el cual sobresalen seis indicadores muy importantes a tomar en cuenta por la empresa que fue objeto de estudio, con el objetivo de lograr una eficiencia + eficacia = excelencia en la calidad de los servicios.

OBJETIVOS

GENERAL

Elaborar y proponer Cambios Organizacionales, aplicando la Planificación Estratégica y usando como herramienta fundamental la Ingeniería de Servicios, mediante la creación de un modelo que permita definir los objetivos y estrategias más importantes de las empresas de servicios.

ESPECIFICOS

1. Preparar a todos los empleados y hacerles conciencia de la necesidad de implementar la misión y visión.
2. Ampliar la gama de relaciones personales dentro de la empresa, motivar al personal con el fin de que transmitan sus conocimientos y experiencia.
3. Señalar y orientar a la empresa objeto de estudio, cual debe ser el programa estratégico que debe implementar en el futuro para seguir siendo una organización líder en mercado; basándonos para ello en los resultados obtenidos a partir del estudio de Planificación Estratégica a realizar.

4. Diseñar las herramientas de recopilación de información para este tipo de procesos a proponer, tales como círculos de calidad.
5. Conocer y manejar adecuadamente las herramientas de recopilación de información necesarias para un proceso de Planificación Estratégica.
6. Diseñar el formato de presentación del documento que resumirá los resultados, conclusiones y recomendaciones generadas por el modelo que será presentado a la empresa objeto de estudio.
7. Adquirir experiencias tanto la empresa objeto de estudio como el estudiante en la ejecución de un proceso Planificación Estratégica.
8. Las recomendaciones para hacer eficiente el uso del modelo, obtenidos a partir de la experiencia ganada por el equipo de trabajo durante el desarrollo del presente estudio.

ANTECEDENTES

La Empresa objeto de estudio (Productos Avon), se dedica a la venta de cosméticos; tuvo sus inicios allá por el año de 1987 en El Salvador, cuando las empresas que se dedican a este rubro existían pero eran pequeñas.

Ante todo se debe saber que esta empresa, es la compañía de cosméticos más grande del mundo, fundada en Estados Unidos en el año 1886 por el Señor David MacCondell.

Inicialmente, se comenzó a trabajar por sectores a lo que se dio el nombre de zona, específicamente en el área metropolitana abarcando todo el gran San Salvador, posteriormente se fue implementando un Plan Estratégico para llevar este rubro a todo el país, actualmente se trabaja con treinta zonas o sectores desplazados en todo el territorio nacional, a sí como también se tienen cuatro centros de ventas en las principales ciudades de este país.

EL modo de operar se basa en trabajar por periodos de venta que comprende de 18 días a lo que se le asigna el nombre de "Campaña", de las cuales en el año se realizan 18, el sistema venta se inicia cuando es entregado al vendedor o consejera un sobre el contiene los diferentes folletos de venta y un resumen de pedido, luego

consejera entrega resumen de pedido, y le siguen los pasos de facturación, armado para que al final puede ser distribuido el producto.

CAPITULO I

REVISIÓN DE LITERATURA

1.1. CAMBIOS ORGANIZACIONALES

En la actualidad los programas de cambios son una necesidad, debido precisamente al cambio de las relaciones y del tiempo que hemos observado en todo el mundo de las organizaciones.

La sofisticación de la tecnología para procesar información, sumada a la mayor globalización de las organizaciones, significa que los gerentes están sujetos a una constante competencia de ideas, productos y desafíos nuevos, más grande que nunca antes.¹

Muchas organizaciones grandes cuentan específicamente, con fragmentos para administrar los cambios, que buscan mejorar la capacidad del personal de toda la organización, para anticipar los cambios que se presentan y aprenden de ellos.

Algunas de las empresas de mayor tamaño, éxito y antigüedad son víctimas de su propio éxito. Con el paso de los años han creado estructuras organizativas muy estables burocráticas y verticales, las cuales son muy prácticas para alcanzar ciertas metas en un entorno dado. Sin embargo las decisiones se toman en forma metódica, incluso lenta, y las ideas nuevas así como las posibilidades para obtener ventajas

¹ Sexta edición Administración, México, James A. F. Stoner/ R. Edward Freeman/ Daniel R. Gilbert JR. 1996, P. 452

competitivas suelen quedar ahogadas entre números rojos. Muchas organizaciones están probando estructuras organizativas más planas que propician el trabajo en equipo y una comunicación más rápida. La idea es que estas organizaciones sean más flexibles creativas e innovadoras cuando reaccionan a los cambios, de todo tipo del ambiente.

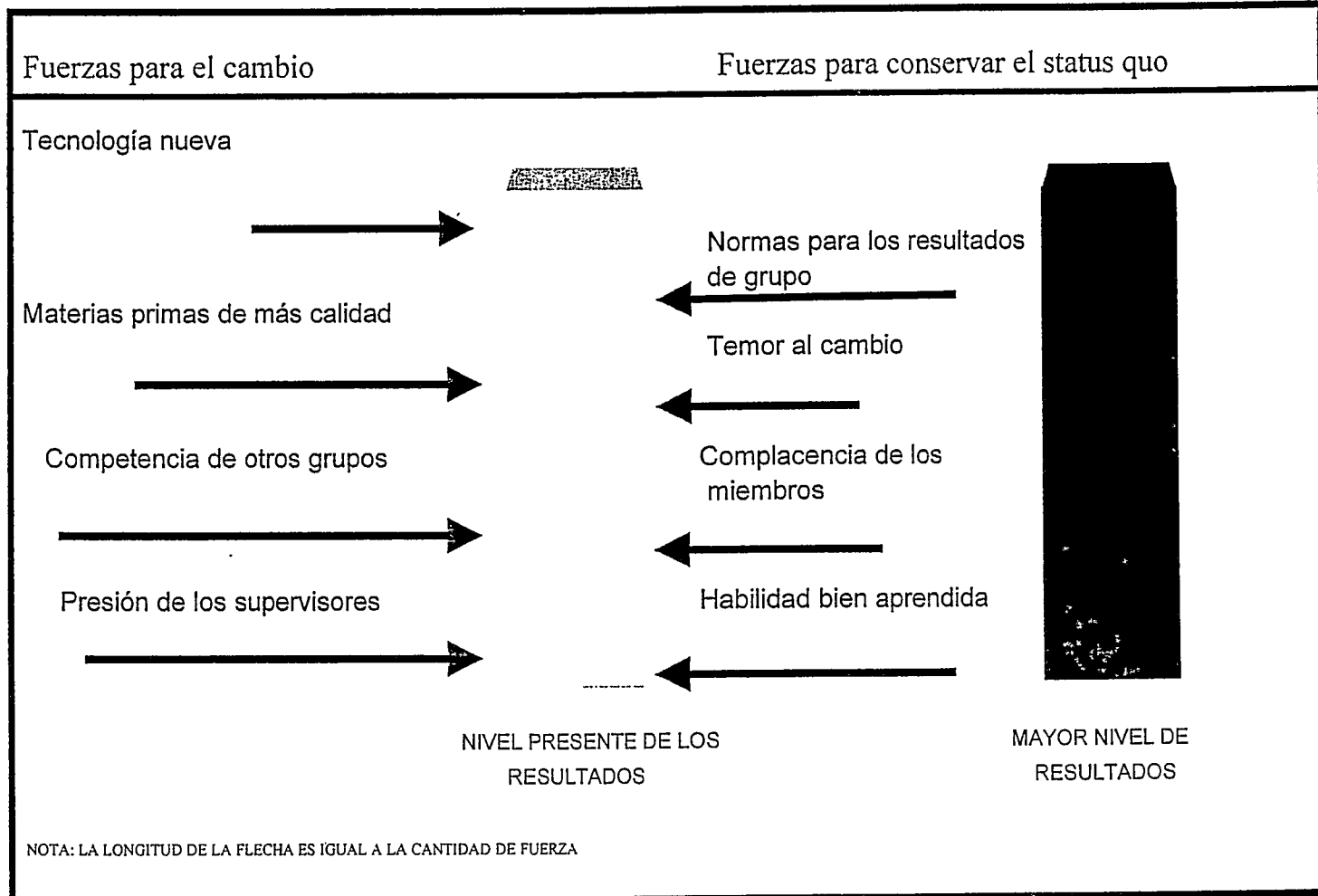
El propósito de la reorganización es propiciar una forma de pensar integrada alentar el trabajo en equipo eliminando las fronteras y, por lo tanto, concentrarse más en las necesidades de los clientes y los mercados.

Aunque son muchas las fuerzas que llevan a las organizaciones a cambiar, es importante reconocer que existen fuerzas encontradas que actúan para mantener a la organización en un estado de equilibrio. A su vez, están fuerzas contrarias que contienen la estabilidad o status quo.

Según la teoría de Kart Lewin cada conducta es resultado del equilibrio entre las fuerzas impulsoras y las restrictivas. (Ver figura 1.)

El modelo de Lewin nos recuerda que se debe buscar las diversas causas de una conducta y no una sola. Los programas para el cambio planeado basados en las ideas de Lewin, en primer lugar buscan eliminar o debilitar las fuerzas restrictivas y después, crear o reforzar las fuerzas impulsoras que existen en las organizaciones.

DIAGRAMA DE LOS CAMPOS DE FUERZA.



FUENTE: SEXTA EDICIÓN ADMINISTRACIÓN.

AUTORES: STONER, FREEMAN, GILBERT JR., PAG. 456, FIG. 15-2.

FIGURA 1, DIAGRAMA DE LOS CAMPOS DE FUERZAS

En aras de la sencillez. Se Agrupan las fuentes restrictivas en tres categorías generales:

- A) La cultura organizacional
- B) Los intereses personales.
- C) La percepción personal de las metas y las Estrategias de la Organización.

1.1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

De las tres fuerzas, la Cultura Organizacional podría ser la más importante para dar forma a la identidad de la organización y conservarla.²

Por lo general los empleados permanecen en una organización por que el trabajo les permite alcanzar las metas de su existencia y por su personalidad, actitud y creencias encajan con la cultura organizacional. De hecho, muchos empleados se identifican con las organizaciones y toman sus pérdidas y ganancias como algo personal. En consecuencia, quizás se sientan amenazados por las actividades que pretenden efectuar cambios radicales en la cultura organizacional y “la manera de hacer las cosas”.

² Sexta edición Administración, México, James A. F. Stoner/ R. Edward Freeman/ Daniel R. Gilbert JR. 1996, P. 455

Interés propio:

Aunque las personas se pueden identificar con sus organizaciones, y de hecho lo hacen, también se interesan por su persona. A cambio de realizar un buen trabajo, esperan una remuneración adecuada, condiciones laborales satisfactorias, seguridad de empleo y cierta cantidad de aprecio, poder y prestigio. Cuando se operan cambios, los empleados enfrentan un período de ajuste, posiblemente incomodo, mientras se adaptan a la nueva estructura de la organización o del trabajo rediseñado.

1.1.2. PERCEPCIÓN DE LAS METAS Y ESTRATEGIA DE LA ORGANIZACIÓN

Las metas y las estrategias son muy importantes para organizar y coordinar las actividades de toda organización. De hecho la definición de la misión (por ejemplo la empresa objeto de estudio “ofrecerá al cliente el mejor servicio posible”) puede dirigir los actos de los empleados en ausencia de políticas y procedimientos formales. Empero, esta potente fuerza de estabilidad puede entorpecer el cambio.

En ocasiones, los empleados no entienden que se necesita una nueva meta, por que cuentan con la misma información que manejan los gerentes.

Los cambios que se pueden hacer en la organización se logran modificando: su estructura, tecnología, personal o una combinación de ellas. (Ver figura 2.)

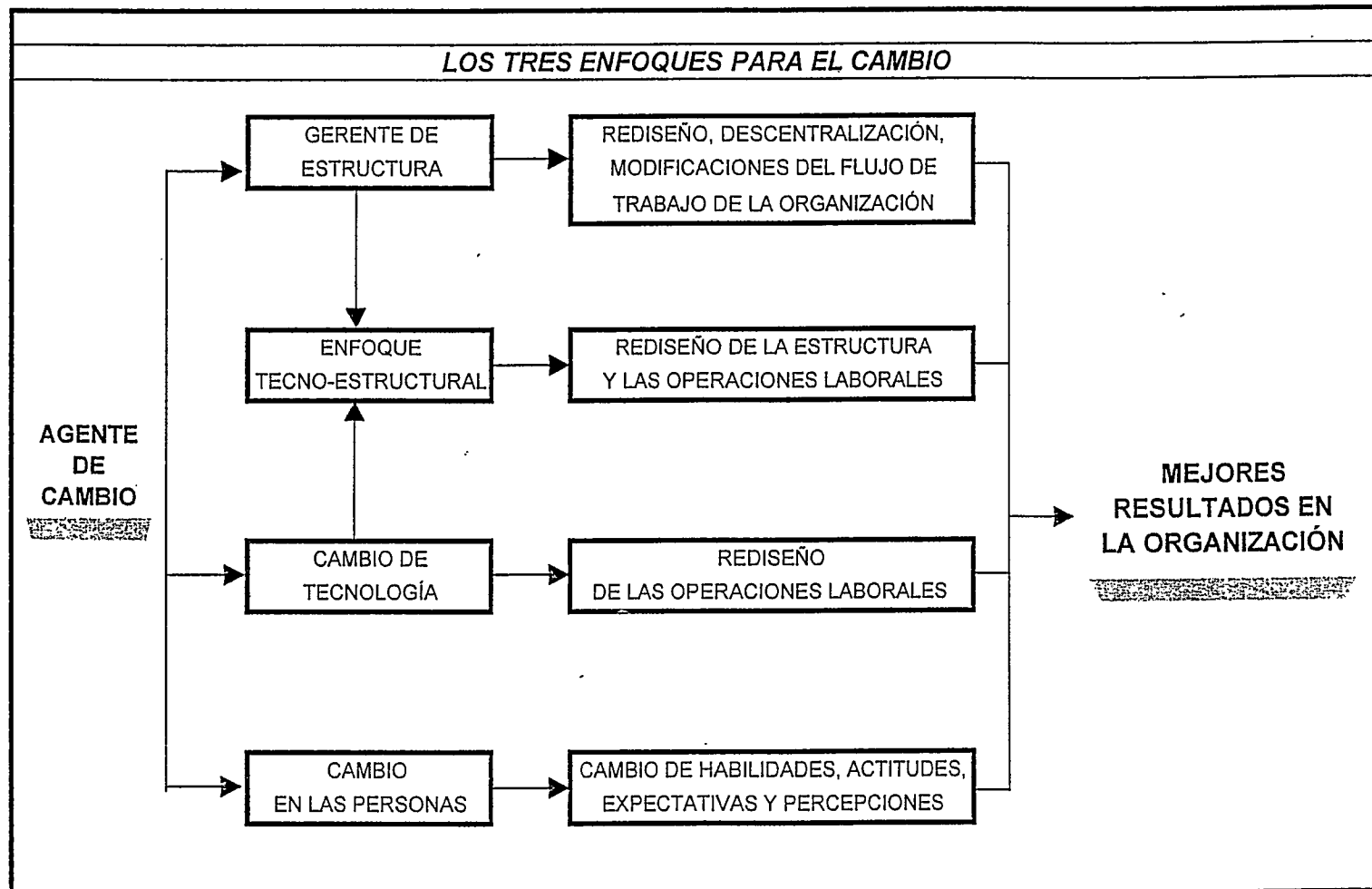
1.1.3. CAMBIO ORGANIZACIONAL PLANIFICADO (COP)

En la sociedad actual el cambio es una constante, todo el mundo se ve afectado por él. Los agentes de cambio deben estar conscientes que todas las organizaciones experimentan cambios de algún tipo, y se está acelerando la velocidad del cambio. Los cambios más relevantes que ocurren actualmente en los negocios incluyen tres categorías:

- Cambios de estructura
- Cambios de tecnología
- Cambios en las personas.

1.1.4. ENFOQUE PARA EL CAMBIO DE ESTRUCTURA

Cambiar la estructura de una organización implica reordenar sus sistemas internos como por ejemplo las líneas de comunicación, el flujo del trabajo o la jerarquía administrativa.



FUENTE: SEXTA EDICION, ADMINISTRACIÓN, PAG. 459

AUTORES: JAMES A.F. STONER, EDWARD DANIEL R. GILBERT Jr.

FIGURA 2, LOS TRES ENFOQUES PARA EL CAMBIO

Los cambios de estructura que se pueden hacer son:

Diseño organizacional. El diseño organizacional clásico se basa en definir, con gran detalle, la responsabilidad de los puestos, así como en crear las divisiones del trabajo y las líneas de desempeño adecuadas. Se ha insistido que una de las tendencias más importantes en cuanto a la estructura es la que se conduce a una organización delgada y plana, en la que se eliminan los niveles medios de la administración, a efectos de acelerar la interacción de los mandos superiores con los empleados no gerenciales, mismos que obtienen más responsabilidad.

Descentralización. Una forma de descentralización entraña a crear unidades mas pequeñas, auto-contenidas en la organización, con el propósito de aumentar la motivación de los miembros de la unidad y mejorar sus resultados, así como concentrar la atención en actividades prioritarias. Así mismo, la descentralización propicia que cada unidad adapte su estructura y su tecnología a sus tareas concretas y su ambiente.

Modificación del flujo de trabajo. La modificación del flujo de trabajo y la agrupación atenta de las especialidades también pueden propiciar que se mejore la productividad y la moral en el trabajo. Una manifestación de esta tendencia se encuentra en la cantidad de dinero que pueden gastar los empleados sin pedir autorización.

1.1.5. ENFOQUE PARA CAMBIAR LA TECNOLOGÍA

Cambiar la tecnología de la organización significa modificar su maquinaria, sus procesos de ingeniería, sus técnicas de investigación o sus métodos de producción. Los enfoques tecnoestructurales o sociotécnicos pretenden mejorar los resultados cambiando, al mismo tiempo, algunos aspectos de la estructura de la organización y de su tecnología. El enriquecimiento de los trabajos y de la aplicación de los trabajos son ejemplos del enfoque tecnoestructural para cambiar la tecnología.

1.1.6. ENFOQUE PARA CAMBIAR A LAS PERSONAS

Tanto el enfoque técnico como el estructural buscan mejorar el desempeño organizacional, modifican la situación laboral, los enfoques que se dirigen a las personas, por otra parte, tratan de cambiar la conducta de los empleados concentrándose en sus habilidades, actitudes, percepciones y expectativas.

1.1.7. EL PROCESO DE CAMBIO

Lewin, estudió así mismo el proceso de lograr un cambio eficaz; observó que los individuos se topan con dos grandes obstáculos para conseguirlos. En primer

lugar no están dispuestos o no pueden modificar las actitudes y conductas arraigadas desde mucho tiempo atrás.

El segundo gran obstáculo descubierto por Lewin, es que el cambio suele durar poco tiempo. Tras un breve período de intentar hacer las cosas en forma diferente los individuos a menudo vuelven a sus patrones tradicionales de conducta. Para superar los obstáculos de este tipo, Lewin elaboró un modelo secuencial de tres pasos (Descongelar, Cambiar y Recongelar) para el proceso de cambio. El modelo, perfeccionado después por Edgar H. Schein y otros es igualmente aplicable a individuos, grupos u organizaciones enteras.

Paso 1:

Descongelar: es hacer ostensible la necesidad de cambio, que el individuo, grupo o empresa la vean fácilmente y la acepten.

Paso 2:

Cambiar, requiere a unos agentes expertos en cambios para que promuevan nuevos valores, actitudes y comportamiento mediante el proceso de identificación e internalización. Los miembros de la organización se identifican con los valores, actitudes y comportamiento del agente, internalizándolos una vez que advierten su eficacia en el desempeño.

Paso 3:

Recongelar, significa poner en su lugar el nuevo patrón conductual por medio de los mecanismos de soporte o reforzamiento, de manera que se convierta en la norma vigente. (Ver figura 3.)

1.1.8. CELERIDAD DEL SISTEMA PARA EL CAMBIO

El modelo del cambio propuesto por Lewin implica que las actividades planeadas de cambio pueden fracasar, porque se necesita demasiada energía para llevar el sistema al punto, donde se desea el cambio o porque quienes buscan el cambio no pone suficiente energía en los intentos por llevarlos a cabo. El intento de cambio fracasará si el paso de descongelación resulta demasiado difícil.

$$C = (A \times B \times D) \times X$$

Donde:

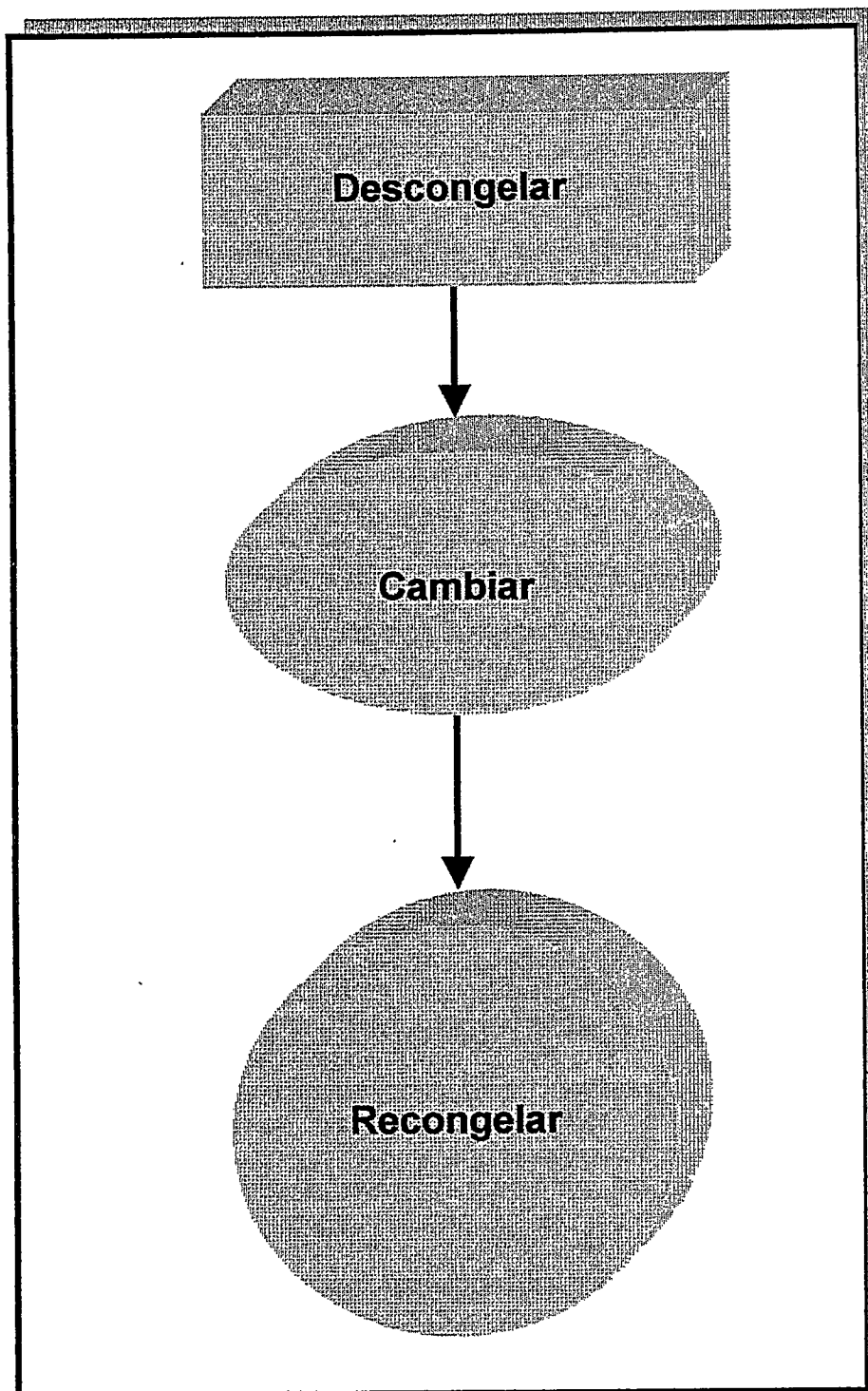
C = Cambio

A = Grado de insatisfacción con el statu quo

B = Estado deseado claramente identificado

D = Primeros pasos practicados hacia el estado deseado

X = Costo de Cambio



FUENTE: TERCERA EDICION ADMINISTRACIÓN, PAG. 408
AUTORES: JAMES A.F. STONER Y CHARLES WANKEL
FIGURA 3, PROCESO DE CAMBIO

En otras palabras, el cambio tiene lugar cuando el costo del mismo no es demasiado alto. El costo no será excesivamente alto si la insatisfacción con el status quo es muy grande, si el estado deseado es claramente evidente y si se emprenden los pasos prácticos para alcanzar el estado deseado.

Además de diagnosticar la madurez del sistema para el cambio y de predecir que probabilidades hay que se realice, la fórmula denota las formas de hacer más maduro el sistema para el cambio. Por ejemplo, si la insatisfacción por la situación actual es grande por parte de todos pero no se sabe como podría mejorarse, habrá que crear y comunicar una visión del estado ideal futuro.³

1.1.9. RESISTENCIA AL CAMBIO

Un obstáculo fundamental para la realización de nuevas políticas, metas o métodos de operación es la resistencia al cambio por parte de los miembros de la organización (Ver figura 4)

1.2. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

La Planificación Estratégica es el proceso de seleccionar las metas de una organización, determinar las políticas y programas necesarios para lograr los

³ Tercera edición Administración, James A. F. Stoner/ Charles Wankel, México 1989, P. 408

MÉTODOS PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

Método	Usado comúnmente cuando...	Ventajas	Desventajas
Educación + comunicación	Falta de información o no se cuenta con la información y el análisis precisos.	Una vez convencidos, los individuos normalmente ayudarán a realizar el cambio.	Puede ser muy lento si intervienen muchas personas.
Participación + intervención activa	Los iniciadores no tienen toda la información que necesitan para diseñar el cambio y otros poseen mucho poder para resistir.	Los que participan se sentirán comprometidos en la realización del cambio, y toda información pertinente de que dispongan será integrada al plan del cambio.	Puede ser muy lento, si los participantes diseñan un cambio inapropiado.
Facilitación + soporte	Las personas se resisten al cambio por problemas de ajuste.	Ningún otro método funciona tan bien con problemas de ajuste.	Puede ser lento, caro y además fracasar.
Negociación + acuerdo	Algunas personas y un grupo con considerable poder para resistir saldrán perdiendo evidentemente con el cambio.	Algunas veces es una forma relativamente fácil de evitar una resistencia.	Puede costar mucho si alerta a otros para que negocien la obediencia.
Manipulación + cooptación	Otras tácticas no darán resultado o bien son muy costosas.	Puede ser una solución bastante rápida y barata de los problemas de resistencia.	Puede ocasionar problemas en el futuro si el personal se siente manipulado.
Coerción explícita + Coerción implícita	La velocidad es indispensable, y los iniciadores del cambio poseen mucho poder.	Es rápido y puede superar cualquier clase de resistencia.	Puede ser riesgoso si hace que las personas se enojen con los iniciadores.

FUENTE: TERCERA EDICIÓN ADMINISTRACIÓN, PAG. 410

AUTORES: JAMES A.F. STONER Y CHARLES WANKEL

FIGURA 4, MÉTODOS PARA SUPERAR LA RESISTENCIA AL CAMBIO

objetivos específicos que conduzcan hacia las metas y el establecimiento de los métodos necesarios para asegurarse que se pongan en práctica las políticas y programas estratégicos. La Planificación Estratégica se entenderá como el proceso formalizado de planeación a largo plazo, el cual se utiliza para definir y alcanzar las metas de la organización.⁴

Desde los años 60 La Planificación Estratégica ha sido el arma que los hombres de negocios han utilizado para clasificar el futuro y responder a él. En su comienzo durante la economía industrial, la Planificación Estratégica consiste en estimar el potencial de demanda futura y adecuar la adquisición de recursos necesarios para satisfacerla.

En esa economía, La Planificación se realizaba únicamente analizando la experiencia pasada. Ahora, bajo una economía en la que el sector manufacturero a decaído para dar surgimiento a las industrias de productos de alto valor agregado y de servicios, en donde hay mucha más competencia y el futuro se vuelve más incierto, complejo y cambiante, el concepto de Planificación Estratégica se ha ampliado para dar como resultado muchas más ventajas a través de su aplicación. La Planificación Estratégica es un proceso en el cual se toman un conjunto de

⁴ Tercera edición Administración, México, James A. F. Stoner/ Charles Wankel, 1989, P. 132

decisiones interactivas y superpuestas que contribuyen al desarrollo de una estrategia eficaz, el proceso consta de:

- La determinación del contenido de empresa.
- La selección de los métodos u objetivos que la empresa desea alcanzar.
- La formulación de los puestos sobre los cambios que se producen en el entorno exterior de la empresa.
- Una evaluación de los rasgos sobresalientes y de las deficiencias internas de la empresa.
- Identificación de las alternativas estratégicas viables con que cuenta la empresa.
- La elección de una o varias alternativas que desee desarrollar la empresa.
- Desarrollo de un plan de implementación para facilitar la consecución de los objetivos de la empresa.
- El diseño de un sistema de control y de retroalimentación para observar de cerca los resultados de la empresa, mientras se procede a la implementación del Plan Estratégico.

1.2.1. PLANIFICACIÓN UNA IDEA GENERAL

Todos hemos soñado con tener fama y fortuna; y con merecer el respeto y admiración de los demás. Para que nuestros sueños se conviertan en realidad, debemos establecer metas específicas y medibles, con límites de tiempos realistas y alcanzables. Esto mismo se aplica a las organizaciones.

Las metas son importantes, cuando menos, por cuatro motivos:

1. Las metas proporcionan un sentido de dirección. Cuando no existe una meta, las personas y sus organizaciones suelen avanzar confundidas, reaccionando a los cambios del ambiente sin un sentido claro de lo que quieren lograr en realidad. Al establecer metas, sus organizaciones refuerzan su motivación y obtienen una fuente de inspiración que le sirva para superar los obstáculos que inevitablemente se le presentan.
2. Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos. Toda persona u organización cuenta con recursos limitados y una amplísima serie de posibilidades para usarlos. Al elegir una sola meta, o una serie de metas relacionadas establecemos prioridades y nos comprometemos con la forma en que usaremos los recursos limitados. Esto resulta muy importante en el caso de la

organización pues los gerentes tienen que coordinar las acciones de muchas personas.⁵

3. Las metas guían nuestros planes y decisiones. ¿Quieres llegar a triunfar? ¿Un excelente vendedor?. Las respuestas a estas preguntas darán forma a sus planes a corto y a largo plazo; y le servirán para tomar muchas decisiones fundamentales. En las organizaciones, las personas deben tomar decisiones similares, que resultan más largas cuando se preguntan ¿cuál es nuestra meta?, ¿Servirá esta acción para acercarnos o distanciarnos de la meta organizacional?
4. Las metas sirven para evaluar nuestro avance. Una meta definida con claridad, medible y con un límite de tiempo completo se convierten en parámetros de los resultados y permite a las personas y gerentes evaluar los avances logrados. Por tanto, las metas forman parte esencial del control; es decir el proceso para asegurarse que los actos se ajustan a las metas y los planes elaborados para alcanzarlas. Si descubrimos que nos estamos alejando de un curso o si en contingencias inesperadas, podremos tomar medidas correctivas modificando nuestro plan.

⁵ Sexta edición Administración, México, J.F. Stoner/ Freeman/ Daniel R. Gilbert, 1996. P.288

1.2.2. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO “ESTRATEGIA”

Un plan estratégico representa el establecimiento de una estrategia para la organización y gira en torno a ella. La Planificación Estratégica es el proceso para producir dicha estrategia y para actualizarla conforme se necesite.

1.2.3. LA ESTRATEGIA COMO PLAN MAESTRO

El concepto de estrategia es muy antiguo la palabra viene del griego strategeia, que significa el arte o ciencia de ser general. Los buenos generales griegos tenían que dirigir un ejército, conquistar y retener territorios, proteger ciudades contra invasiones arrasar con el enemigo. Cada tipo de objetivo requería una aplicación diferente de recursos. Asimismo, cabría definir la Estrategia de un ejército como el patrón de acciones reales que se requerían para responder al enemigo.

1.2.4. ESENCIA DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Mucho se ha hablado de la Planificación Estratégica, razón por la cual en el presente trabajo de graduación no se va a tocar más de lo necesario, que es precisamente la relación con el tema de Ingeniería de Servicios. En efecto, desde cualquier ángulo que se analice a esta (I.S.), debe plantearse y aplicarse en

conjunto con la Planificación Estratégica, por las razones que se expondrán adelante.

La Planificación Estratégica es una práctica y actitud mental para escudriñar un futuro incierto, complejo y cambiante; y con ello, derivar las acciones apropiadas que una organización debe comprender, tanto para responder a estos fenómenos como para derivar oportunidades que se traduzcan en ventajas competitivas.

La práctica de la Planificación Estratégica ayuda a desarrollar una visión de lo que se quiere lograr a largo plazo, define a la misión de una empresa y guía la transición de esta, desde donde está, y es en el presente hasta donde debe estar, y ser en el futuro.

1.2.5. EVOLUCIÓN DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Una vez implementada la Planificación Estratégica, los altos ejecutivos, deben evaluar su eficacia. Tal evolución constituye la fase de proceso mediante la cual la gerencia determina si la estrategia elegida, tal y como está siendo implementada, cumple o no con los objetivos de la empresa. Por otro lado, la evolución puede ser cualitativa o cuantitativa. Por ejemplo los criterios de una evolución cuantitativa pueden incluir los siguientes:

- Beneficio neto
- Precio de las acciones
- Tipos de dividendos
- Ganancias por acción
- Rendimiento sobre capital
- Rendimiento sobre capital y reservas
- Participación en el mercado
- Crecimiento del volumen de ventas
- Días perdidos por empleados a causa de huelgas
- Costos y eficiencia de la producción
- Costos y eficiencia de la distribución
- Índice de rotación de personal
- Absentismo laboral

1.2.6. LOS TRES NIVELES DE ESTRATEGIA

Arthur A. Thompson y A. J. Stricklan describe tres niveles de estrategia que son: corporativo, lineal o unidad de negocios y área funcional.⁶

1.2.6.1. ESTRATEGIA A NIVEL CORPORATIVO

Esta estrategia la formula la alta gerencia para dirigir los intereses y operaciones de la organización que contiene más de una línea de negocio.

La estrategia a este nivel se ve concentrada en las acciones que está efectuando la organización total, y que debería realizar, tratando además de determinar las funciones que cada actividad está desempeñando y debería desempeñar en la organización.

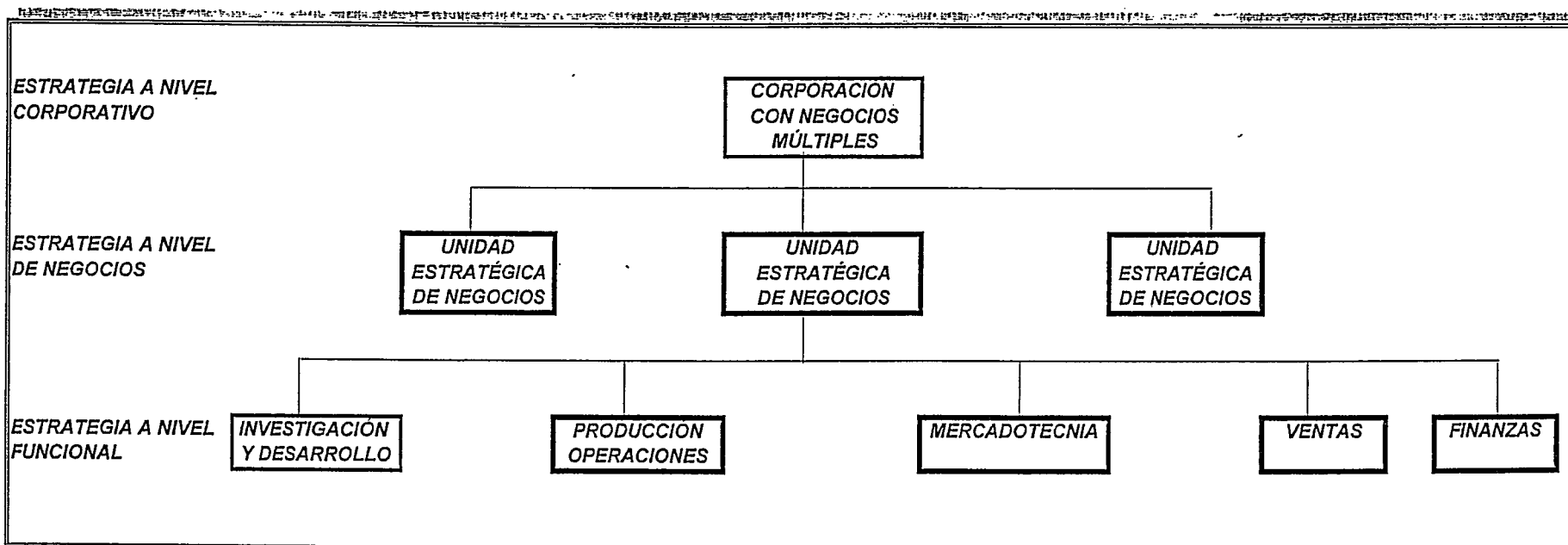
1.2.6.2 ESTRATEGIA A NIVEL DE NEGOCIO

Esta estrategia se ocupa de la administración de los intereses y operaciones de un negocio en particular. La estrategia de unidad de negocio intenta determinar el enfoque que debe aplicarse a su mercado y como debe conducirse un negocio, teniendo presente los recursos y las condiciones de mercado.

1.2.6.3. ESTRATEGIA A NIVEL FUNCIONAL

Esta estrategia crea el marco de referencia para la administración de funciones (entre ellas, finanzas, investigación y desarrollo, mercadotecnia), de modo que ellos conforman la estrategia a nivel de negocios(ver figura 5.)

⁶ Tercera edición Administración, México, James A.F. Stonoer/Charles Wankel, P. 137



FUENTE: TERCERA EDICION ADMINISTRACIÓN, PAG. 138
AUTORES: JAMES A. F. STONER Y CHARLES WANKEL
FIGURA 5, LOS TRES NIVELES DE ESTRATEGIA

1.2.7. CONSIDERACIONES BÁSICAS.

En el mundo hay importantes cambios; nada es permanente, ni absoluto. Las organizaciones deben arriesgar cada vez más para poder sobrevivir, deben volverse más eficientes, más ágiles para mantenerse líderes en el mercado. Las organizaciones nacionales y multinacionales no son la exclusión de esta regla; con los actuales cambios que se han dado, tales como: la globalización, aperturas de mercados, reducción de aranceles, tratado de libre comercio (TLC) Los empresarios deben cambiar su visión de cómo producir y administrar, trazar lo que será la trayectoria de la organización que ellos consideran como la óptima o las más factibles. A llegado el momento para planear el trabajo y no simplemente reaccionar ante nuestro entorno (ser proactivo); toda organización que no lo haga va inevitablemente al fracaso.

1.2.8. CARACTERÍSTICAS DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Características de lo Estratégico:

Responde a un problema de una dirección central y eficaz, orientada a lo que se desea ser y el cómo lograrlo. Ese problema por relacionarse con la existencia y permanencia de las organizaciones, siempre a estado presente, pero hoy se manifiesta como mucho más difícil y critico debido a:

- 1) El “Entorno” de las organizaciones se ha tornado turbulento caracterizado por los cambios que son cada vez más frecuentes y menos predecibles.
- 2) Porque las mismas organizaciones se han vuelto más complejas y pluralista, lo cual hace más difícil su dirección.

Las características sobresalientes de este problema estratégico son las siguientes:

A^b) Atinencia. El problema atañe a la dirección de las organizaciones; más aún, parase constituir la responsabilidad principal y distintiva de ese nivel. Ello no implica que otros niveles no participen para la formulación de estrategias centrales, solo que la responsabilidad final y principal recae sobre la dirección superior.

B) Propósito. El propósito que persigue con la solución del problema estratégico, es el de maximizar a largo plazo el valor de toda la organización, más que el de sus diversos negocios, productos, servicios y otros, por separado.

C) Solución. Una solución del problema Estratégico requiere:

1. Formular los objetivos de manera centralizada, compresiva y de mayor alcance para toda la organización es decir, lo que se aspira lograr y llegar a ser en un horizonte de tiempo particular.

2. Formular los planes centrales, más comprensivos y de mayor alcance “Políticas y Estrategias” que aseguren el logro de los objetivos con eficiencia y eficacia.

D) Consistencia. La solución del problema estratégico requiere lograr la compatibilidad de los objetivos entre sí; así como de los objetivos las políticas y las estrategias entre sí, de modo que se asegure su materialización efectiva.

En suma lo estratégico demanda de la dirección, la formulación de políticas y estrategias de mayor alcance para toda la organización, a efectos de lograr el mayor crecimiento posible de su “valor”. Su solución requiere de estructuras y procesos complejos, de extensas e intensas investigaciones del entorno externo e interno de la organización, así como de los pronósticos y perspectivas de las mismas.

1.2.9. CARACTERÍSTICAS PRINCIPALES DE LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Dentro de las características principales de la Planificación Estratégica se observan las siguientes:

- a) Nivel de conducta. La Planificación Estratégica se dirige desde los máximos niveles de dirección y su relación con las decisiones que se realizan exclusivamente con dicho nivel.

- b) Regularidad. La Planificación Estratégica es al mismo tiempo continua e irregular. El proceso en continuación, pero al momento de la decisión es irregular por que depende y se desencadena por las oportunidades nuevas e ideas, iniciativas gestoras, crisis y otros estímulos en modo alguno clasificable de rutinario.
- c) Valores subjetivos. La Planificación Estratégica esta cargada de apreciaciones personales de los dirigentes de la empresa, y muchas veces se basa más en la institución de estos, que en cifras específicas.

Si los altos ejecutivos de la empresa, determinan que la estrategia funciona bien, continuarán implementándola. Si no es así intentarán buscar otra o ajustar la actual para hacerla más eficaz.

1.2.10. PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA E INGENIERÍA DE SERVICIOS

La Planificación Estratégica entendida como el proceso de conducir a una organización desde donde está y es el presente, hasta donde deberá estar y ser en el futuro, es presentada en cuanto a la interrelación que tiene con la Ingeniería de Servicios. Más aún, esta debe actuar conforme los lineamientos estratégicos definidos por la primera, e incidir en el cliente como receptor primario de ambas.

Examinada la empresa bajo el enfoque sistémico, identificamos los sistemas fundamentales el “Estratégico y el Operativo”.

En ambos se identifica la participación de la Planificación Estratégica y de la Ingeniería de Servicios. En la primera para formalizar la visión, misión y estrategias, y en la segunda para emprender y cristalizar las acciones correspondientes que finalmente lleven cultivar clientes satisfechos mediante la creación de valor y el ofrecimiento de calidad superior en los servicios.

En el momento actual que se vive y que es una transición hacia un futuro de negocios todavía más competitivo y complejo, las empresas deberían iniciar su proceso de transformación respondiendo a la pregunta ¿dónde estamos y qué somos?. El modelo de matriz eficaz-eficiencia auxilian en ese propósito para establecer el punto de partida de los cambios que deben emprender las empresas y que requerirá entre otras practicas de la Planificación Estratégica y la Ingeniería de Servicios. De la aplicación de estas, la alta gerencia podrá responder a la pregunta ¿a donde debemos estar, qué debemos ser?.

Es indudable que la sabiduría para aplicar la Planificación Estratégica y la Ingeniería de Servicios dependerá del orden competitivo de una empresa, con relación a la competencia actual y futura.

La Ingeniería de Servicios se convierte en un medio para diseñar e instrumentar acciones concretas; derivadas de los planes estratégicos o de la formulación de estrategias competitivas; y a sí surge y se confirma un punto de convergencia entre la Planificación Estratégica y la Ingeniería de Servicios.

El cliente, la primera se centra en el, como receptor primario, y la segunda busca hacer un cliente satisfecho, dando como resultado final el logro de ventajas competitivas. Damos por sentado que las acciones derivadas de la Ingeniería de Servicios deben ser congruentes con la estrategia competitivas que resultan del proceso de Planificación Estratégica. Los vínculos que se establecen explican y justifican esas congruencias.

Los principales vínculos son los siguientes:

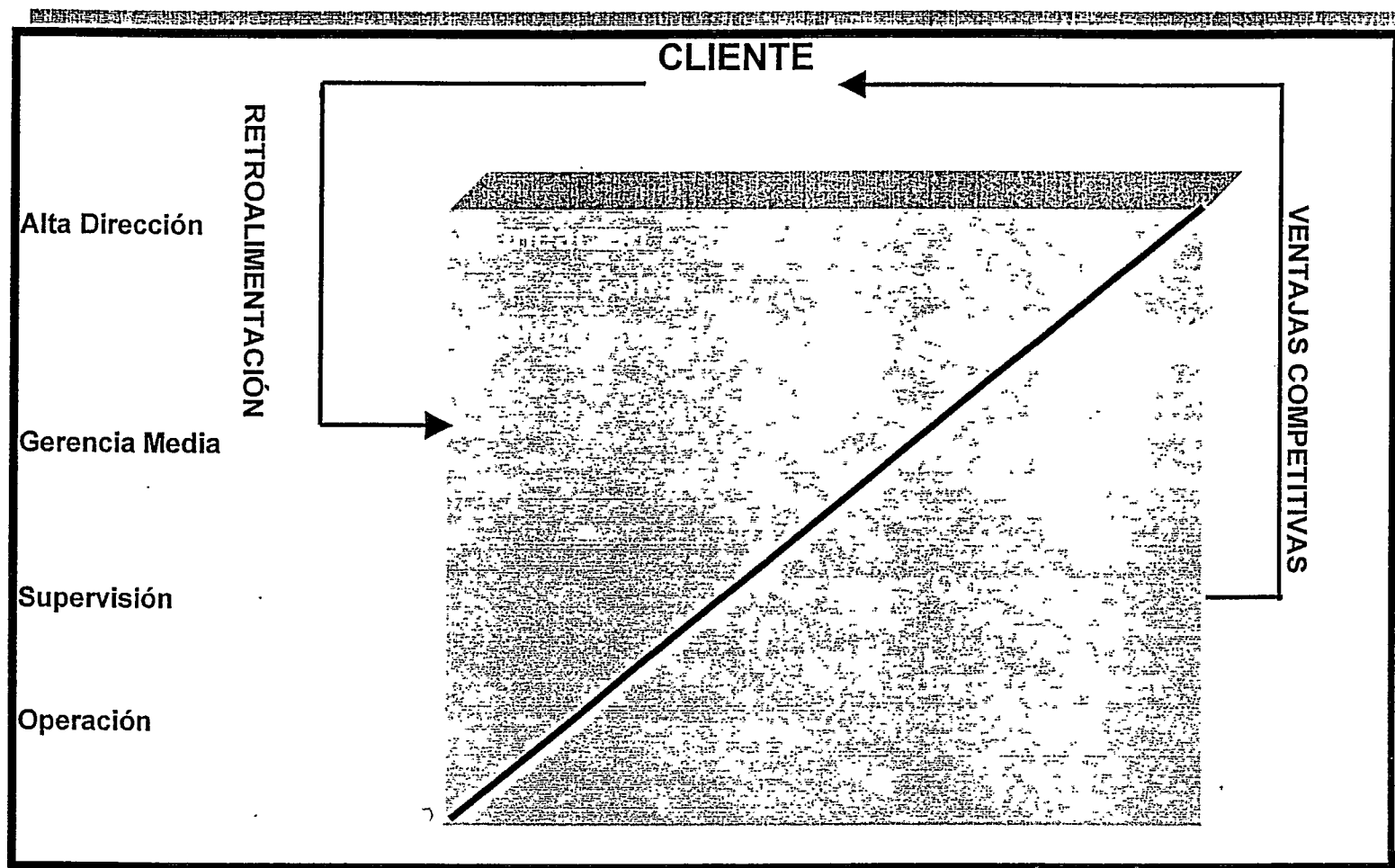
1. La Planificación Estratégica busca superar a la competencia y la Ingeniería de Servicios coadyuva a cristalizar ventajas competitivas basadas en la creación de valor para el cliente y no en ganar por ganar a la competencia.
2. La Planificación Estratégica y la Ingeniería de Servicios se centran en el cliente como su receptor primario, independientemente de que por medio de la comunicación llegan a los demás receptores, proveedores, gobierno, instituciones de crédito, personal de la propia empresa etc.

3. La comunicación proporciona apoyo, tanto a la Planificación Estratégica como a la Ingeniería de Servicios para que en conjunto se logre la diferenciación y posicionamiento de la empresa y de sus productos, lo cual se traduce en ventajas competitivas.
4. La Planificación Estratégica define formalmente la visión y misión de la empresa, la Ingeniería de Servicios le reafirma el ingrediente de proporciones, servicios de calidad y la comunicación la trasmite el receptor inmediato, ósea el personal, hasta hacer el mensaje para la Cultura Organizacional.

Reiteramos que el enfoque de estos vínculos entre la Ingeniería de Servicios y la Planificación Estratégica, esta no debe tomarse rígidamente como un proceso rutinario de Planificación anual, sino como una forma de pensar cotidiana de todos los gerentes de una organización cuyo alcance de dicha forma de pensar va en función a la jerarquía de ellos, como se ilustra (Ver figura 6.)

1.3. INGENIERÍA DE SERVICIOS

En los Estados Unidos, la economía industrial fue precedida por la economía de servicios, en 1956 año en el cual por primera vez, había más empleados de



FUENTE: INGENIERÍA DE SERVICIOS, PAG. 95

AUTORES: LUIS RUBÉN PICAZO, FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS

FIGURA 6, ENFOQUE DE INGENIERÍA DE SERVICIOS Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

servicios que empleados industriales, para 1986, el 75% de la fuerza de trabajo estaba en el sector de servicios y únicamente el 18% en el área manufacturera.⁷

1.3.1. ¿QUE ES SERVICIO?

El servicio es un estímulo competitivo, la gente no solamente compra bienes, también compra expectativas; o sea que el artículo que se compró; produzca los beneficios que el vendedor prometió.

1.3.2. ¿QUE ES PRODUCTO?

Es el paquete de beneficios que tiene un valor específico para su adquirente, y que es posicionado en su mente; Mediante un concepto que lo presenta como diferente a los demás.

1.3.3. ¿QUE ADQUIERE EL CLIENTE?

Un cliente adquiere un producto por lo que hace, no por lo que es, significa que él adquiere funciones, beneficio y valor, que le proporciona el producto y no por el producto mismo veamos algunos ejemplos:

⁷ TESIS UCA, INGENIERÍA DE SERVICIOS, P. 40

- Un sector no compra un libro, sino información y conocimientos.
- Un gerente no pide estados financieros o contables, sino información adecuada para la toma de decisiones.

Por eso la definición precisa de un producto es vital, no-solo para la Ingeniería de Servicios, sino para la promoción y posicionamiento del mismo, definir un producto desde la perspectiva del valor y beneficio que tiene para el cliente es responder fielmente a lo que él necesita o desea, en términos generales, la definición de producto permite lograr lo siguiente:

- Coadyuvar la orientación de productos hacia el cliente en lugar de ir hacia el proceso o el producto.
- Preciar el segmento específico del mercado en el cual se participa.
- Proporcionar la orientación para determinar las dimensiones e implicaciones del tamaño potencial del mercado.
- Identificar a la competencia real y presente así como a la futura y potencial.
- Impulsar el posicionamiento del producto en el mercado.
- Proporcionar el criterio para definir el concepto comunicativo que dará congruencia a la comunicación difundidas.
- Proporcionar los ingredientes para formular la misión.

1.3.4. VISIÓN Y MISIÓN DE SERVICIO

Hoy en día muchas empresas, hacen lo que están haciendo porque es exactamente lo que hacían un año, dos años tres o más años atrás. Estas empresas se han aferrado a una tradición y no ven más allá de ellas, se limitan a sobrevivir y se tornan obsoletas bajo estas condiciones las empresas no tienen posibilidad de reaccionar ante los cambios y mucho menos de crear su futuro.

Ello se debe a que carecen de un elemento motivador inspirador que unifique esfuerzos y que oriente a la organización en sus decisiones y en sus actuaciones, este elemento unificador y orientador es la VISIÓN.

Sin una visión sólida, bien articulada y comunicada las empresas se quedan atrapadas en el día a día de las operaciones y poco a poco van desapareciendo. Por ello se hace necesario que todo gerente desarrolle una visión clara del papel que debe jugar su empresa para ayudar a construir el futuro, compartir con el resto de la organización los mismos valores y focalizar los esfuerzos y capacidades de todos en hacer realidad la visión. Solo así una empresa podrá evolucionar para convertirse en una institución duradera y que se renueva a sí misma.

1.3.4.1. ESTABLECIMIENTO DE UNA VISIÓN

Es la capacidad de ver más allá en tiempo y espacio y por encima de los demás, lo que significa visualizar (Ver con los ojos de la imaginación) en términos del resultado final que se pretende alcanzar. Es una imagen mental viva, que representa un estado futuro deseable.

La Visión más que un concepto es un proceso que todo gerente debe aplicar y en la cual debe aplicar su liderazgo, sus recursos y su personal; ya que una visión motiva e impulsa a las personas a encontrar soluciones que hagan realidad su contenido y las oriente para que trabajen en forma coherente y coordinada hacia un fin común.

Beneficios:

Una visión bien definida, dirigida y comunicada a todos los miembros de la organización da como resultado los siguientes beneficios:

- Ayuda a los gerentes en el proceso de toma de decisiones debido a que la visión les da claridad sobre lo que se quiere decidir y a donde se desea llegar.
- Infunde energía a las personas para que empleen sus mejores esfuerzos en cumplir la razón de ser de la organización (Misión)

- Su contenido llega a formar parte de la cultura organizacional y ello proporciona un marco de referencia, tanto para establecer objetivos estratégicos como para formular planes que hagan realidad esos objetivos.

1.3.4.2. ESTABLECIMIENTO DE UNA MISIÓN

Concepto de Misión:

Es una expresión conceptual de la razón de ser una empresa y de la relación que debe establecerse entre la organización a través de los productos que ofrece y el cliente.

La Misión es un concepto que se deriva de la visión y que busca diferenciar a una empresa de las demás y por ello su enunciado incluye al que se dirige, la filosofía empresarial e incluso la tecnología utilizada.

La Misión es el criterio rector de la Planificación Estratégica, por lo tanto debe constituirse, para lo cual la misión debe hacer hincapié en la calidad del servicio y el valor agregado que la empresa ofrece a sus clientes.

1.3.4.3. FORMAS DE ABORDAR LA FORMULACIÓN DE UNA MISIÓN

Existen cuatro maneras de abordar la formulación de una misión, las cuales están condicionadas por el grado de madurez alcanzado por la empresa:

- El enemigo común consiste en crear un objetivo centrado en derrotar a un enemigo común, este tipo de misión las fijan normalmente empresas que se esfuerzan por llegar a ser el número uno, pero que todavía no lo han conseguido, ejercen un efecto poderoso que radica en que puede transformar una organización que atraviesa por grandes dificultades y que esta preocupada por su simple supervivencia.
- La fijación de un objetivo, consiste en establecer un objetivo claro y definible y apuntar hacia él. Pueden ser de tipo cualitativas o cuantitativas. En las cuantitativas se hace referencia al número de unidades. Que se desean vender o a los ingresos (percibidos por las ventas, tienen un marco de tiempo definido con números).

Las cualitativas se definen en el sentido de llevar a la empresa a un nuevo nivel de prestigio, éxito, predominio o posición de la industria; también tienen un marco de tiempo pero que no está definido con números.

- Modelo de función; suelen fijarlas las pequeñas o medianas empresas, con brillantes perspectivas en sus industrias, se proponen dominar el mercado en que compiten de igual forma que lo hacen otras empresas en otros mercados. Este tipo de misiones son eficaces en la medida en que las organizaciones

seleccionadas como “Modelo” sean capaces de generar poderosas imágenes para los miembros de la empresa.

- Transformación interna; son efectivas en las viejas organizaciones que necesitan cambiar espectacularmente con el fin de seguir siendo competitivos. Este tipo de misiones deben ser vigorosas, claras atractivas y llegan al interior de las personas, deben forzar y retar a la organización y sin embargo ser factibles.

Requisitos mínimos a considerar en la formulación de una misión:

- Definir lo que es y hace la empresa, y lo que aspira a ser y hacer.
- Definir el producto en términos del valor o beneficio que proporciona al cliente.
- Precisar y destacar el concepto de servicio hacia el cliente.
- Incluir los principales distintivos de la empresa.
- Formular el enunciado desde la perspectiva de su receptor primario (personal de la empresa), para que cumpla con su propósito comunicativo.

Beneficios:

- Posicionamiento y diferenciación de la organización en el mundo de los negocios.

- Proporciona una dirección uniforme para la organización. Es decir, los gerentes de todos los niveles saben cual es verdaderamente el negocio en que están, y cuales son las prioridades claves y que es lo que deben tratar de hacer.
- Permite que los subalternos sepan que es lo que la gerencia espera de ellos, y que es lo importante en la organización.

1.3.5. CALIDAD EN EL PRODUCTO Y CALIDAD EN EL SERVICIO

De todas las diferentes fuerzas motoras para competir la que ha recibido mayor atención, es la que se refiere la calidad seguramente por que cualquiera otra fuerza o factor competitivo, en una u otra forma tiene relación con la calidad.

En los últimos años se ha desarrollado un nuevo concepto de calidad total cuya esencia es cumplir con todos los requisitos y especificaciones que previamente se han determinado; mismos que deben cumplirse y cuidarse desde el inicio de su fase productiva, este concepto lleva a que realicemos las cosas bien desde el principio para asegurar cero errores y alcanzar la calidad total.

El proceso de calidad total lleva a su máxima expresión, se convierte en una forma de vida organizacional por que hace que cada persona involucrada desempeñe sus tareas completas y cabalmente en la forma que se ha

responsabilizado, en el momento preciso y en lugar, que le corresponde de manera que cumpla con las especificaciones definidas, para alcanzar cero errores.

La calidad total permite prevenir antes que lamentar a diferencia del concepto tradicional del control de calidad que supone desde el principio que habrá fallas que corregir.

1.3.6. ALGUNAS DIFERENCIAS DE ENFOQUE

- La calidad total no es una técnica sino una actitud mental y una forma de vida.
- La calidad total no es una responsabilidad del trabajador, sino de la alta gerencia.
- La calidad total no cuesta, lo cuesta es la baja calidad.
- La calidad total no es corregir lo hecho, sino prevenir lo que sabe hacer.
- El control de calidad empieza en una oficina de producción, la calidad total en la mente de los miembros de la alta gerencia.
- La calidad debe proporcionarse no en cuanto a lo que define, sino en función de la definición dada por el cliente.

- La calidad debe proporcionarse no solo en el producto sino también en el servicio, y ambas deben comunicarse apropiadamente al cliente, además de formar atributos de identidad productiva.

Con el propósito de ubicar nuestro tema de Ingeniería de Servicios en relación en los anteriores conceptos de calidad precisamos:

Un producto de calidad es lo que el cliente recibe, mientras que un servicio de calidad se refiere a como lo recibe.

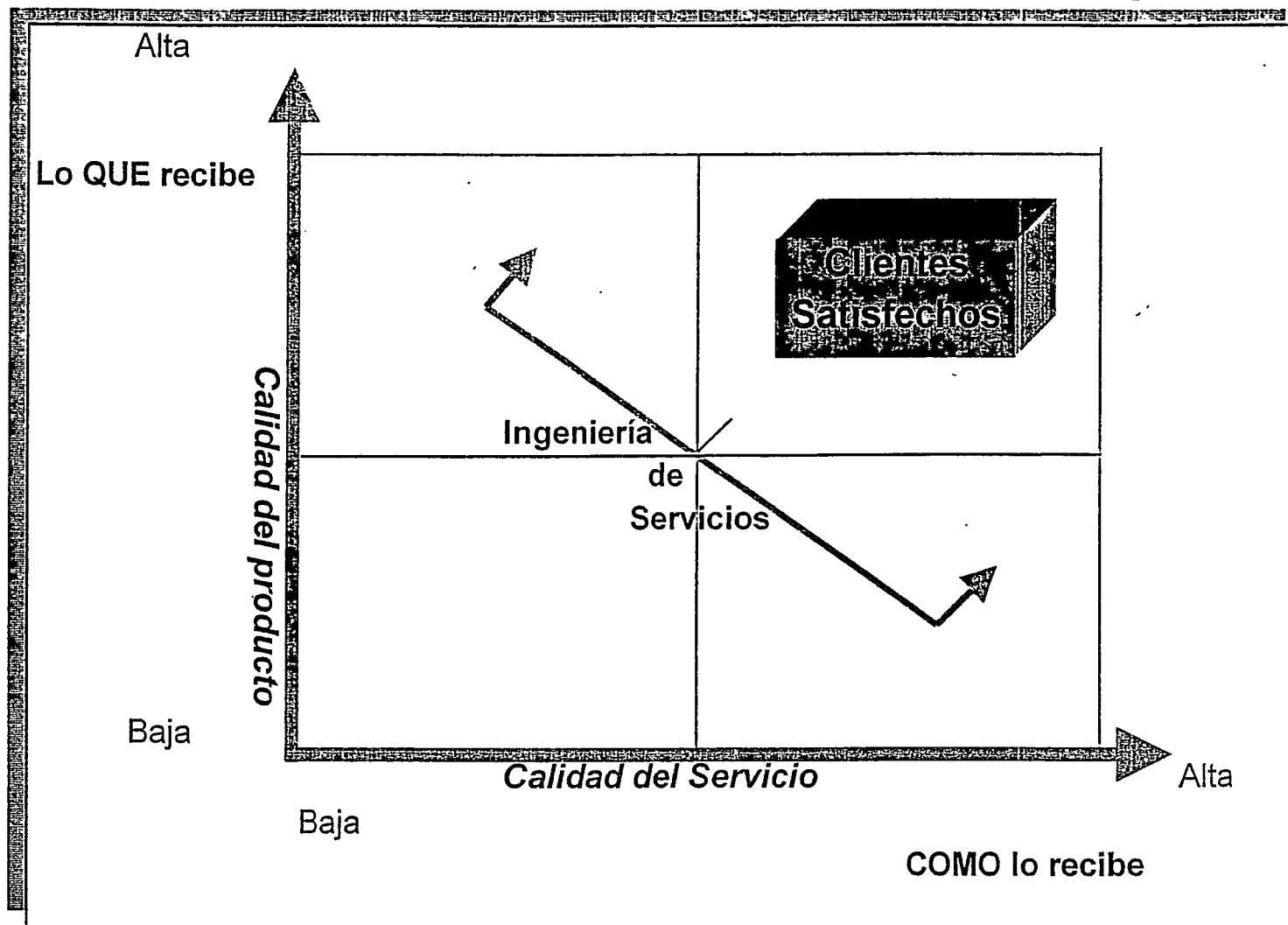
En consecuencia la calidad como factor competitivo debe dirigirse a crear clientes satisfechos apoyándose en la Ingeniería de Servicios, tengamos presente que un cliente satisfecho, solo se lograra si se cumplen esas dos dimensiones de calidad, en el producto y en el servicio, de lo contrario solo habrá aproximaciones para el logro de ventajas competitivas.⁸ (Ver figura 7.)

Es definitivo que los clientes satisfechos pasan a formar parte de un activo generador de utilidades y se convierten en un factor de más efectividad estratégica.

1.3.7. CLIENTES SATISFECHOS

La finalidad de la Ingeniería de Servicios es llegar a crear clientes satisfechos, ya que ello significa una fuente constante de ingresos rentables.

⁸ Ingeniería de Servicios, Luis Rubén Picazo Manríquez / Fabián Martínez Villegas, México 1990, P. 63 y 64



FUENTE: INGENIERÍA DE SERVICIOS, PAG. 64

AUTORES: LUIS RUBÉN PICAZO, FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS

FIGURA 7, LAS DOS DIMENSIONES DE LA CALIDAD

En nuestro medio hablaremos sobre las reacciones de los clientes objeto de mal servicio o insatisfechos.

- El 96 % de los clientes insatisfechos nunca se quejan de trato descortés.
- El 90% de los clientes insatisfechos no vuelven a comprar.
- Cada uno de estos clientes descontentos relatará sus experiencias negativas a por lo menos nueve personas.
- Un 13% de esos inconformes contará su historia a más de 10 personas.⁹

1.3.8. DEFINICIÓN DEL CLIENTE Y CONOCIMIENTO DE SUS NECESIDADES, DESEOS Y EXPECTATIVAS

La Ingeniería de Servicios proporciona a las empresas la oportunidad de mejorar sustancialmente la relación con el cliente, ya que todas las acciones y promociones que de ella se derivan, deben conducir hacia la consolidación de clientes satisfechos, y con ello, el logro de ventajas competitivas.

1.3.9. EL CLIENTE, FACTOR CLAVE PARA ORIENTAR LA ORGANIZACIÓN Y LOGRAR VENTAJAS COMPETITIVAS

Conocimiento del cliente:

⁹ Ingeniería de Servicios, Luis Rubén Picazo Manríquez/ Fabián Martínez Villegas, 1990, P.66

El conocimiento del cliente va más allá de formular investigaciones, efectuar llamadas por teléfono o realizar la práctica de relaciones públicas. Conocer al cliente requiere identificar y entender continuamente sus necesidades, deseos y expectativas para determinar lo que la gente quiere comprar y, ¿por qué? Y asistir, en ese sentido donde está la empresa en cuanto a las relaciones con ellas.

1.3.10. CLASIFICACIÓN DE LOS CLIENTES

Lo novedoso de la Ingeniería de Servicios en su amplitud en la clasificación de sus clientes, a continuación se detallan:

- 1- Cliente interno (personal de la empresa): es el receptor primario de la visión, misión, estrategias y acciones planteadas por la Ingeniería de Servicios para crear el valor y ofrecer un buen servicio al cliente externo.
- 2- Cliente externo (intermediario): es aquel que transmite la calidad de los servicios, del producto y del valor agregado hacia el cliente final.
- 3- Consumidor final. Es la categoría del cliente usuario de los productos, quienes validarán cuanto de este se diga o se anuncie.

El consumidor final se subdivide en tres categorías:

- 1- Clientes que esperan lo básico.
- 2- Clientes exigentes.

3- Socios estratégicos.

1.3.11. ¿QUE ES LA INGENIERÍA DE SERVICIOS?

Aunque anteriormente se ha estado haciendo referencia a la Ingeniería de Servicios, a estas alturas conviene dar una definición para precisar su estructura, su naturaleza y sus objetivos.

La ingeniería de servicios.

Es un enfoque dirigido a mejorar e innovar los procesos para proporcionar servicios diferenciados, así como para desarrollar una organización que propicie la creación de valor para el cliente y como resultado logre ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.¹⁰

Mejorar e innovar procesos.

La Ingeniería de Servicios analiza con un enfoque los procesos relacionados con proporcionar servicios de calidad al cliente, promoviendo la innovación constante bajo la idea de que siempre hay una mejor forma de ser y de hacer las

¹⁰ Ingeniería de Servicios, Luis Rubén Picazo/ Fabián Martínez Villegas 1990, P. 67

cosas. Para cristalizar esta parte la Ingeniería de Servicios debe capacitar a la gente en el cultivo de su creatividad y desarrollo de innovaciones.

Servicios diferenciados.

La Ingeniería de Servicios cuida que los servicios sean de calidad, y contribuye a lograr la diferenciación de los productos y de la imagen corporativa de la empresa, para alcanzar un claro posicionamiento de los mismos, en este aspecto la Ingeniería de Servicios utiliza la comunicación y se coordina con el manejo institucional de la misma.

1.3.12. DESARROLLAR UNA ORGANIZACIÓN:

La Ingeniería de Servicios requiere de una estructura organizacional participativa que haga realidad sus estrategias y acciones, dirigidas a crear valor y ofrecer servicios de calidad.

Esto conduce a modificar tanto la cultura organizacional, como la orientación de la empresa hacia el cliente, en el lugar de hacia el cliente, en lugar de hacia el producto o del proceso, como ha sido tradicional.

1.3.13. CREACIÓN DE VALOR PARA EL CLIENTE

La Ingeniería de Servicios como anteriormente se ha mencionado, tiene como propósito desarrollar y proporcionar servicios de calidad, así como coadyuvar en la creación de valor para el cliente.

Este último alcance hace congruente a la Ingeniería de Servicios con la formulación de estrategias dirigidas a proporcionar valor agregado a los clientes, en lugar de formularlas con la mira directa de ganarle a la competencia.

1.3.14. VENTAJAS COMPETITIVAS

La Ingeniería de Servicios como proceso permanente dentro de una organización, se integra y coadyuva con la Planificación Estratégica en el logro de ventajas competitivas sustanciales y sostenibles.

Bajo el contenido de la definición anterior, derivamos los siguientes objetivos específicos de la Ingeniería de Servicios:

- Crear clientes satisfechos.
- Elevar los ingresos reales de la empresa y se mantengan con esta tendencia.
- Proponer la innovación constante.
- Diferenciar los productos.

- Fortalecer la identidad y la imagen corporativa.
- Superar al competidor que mantenga una ventaja en precios.
- Cultivar y consolidar la lealtad entre los clientes.

1.3.15. ESTRATEGIA DE SERVICIOS

Proporciona la dirección para lograr ventajas competitivas y se conecta con los sistemas y la gente, por medio de los cuales se implementa y se hace realidad la estrategia.

Gente.

Incluye a todo el personal de la organización, y es el recurso condicionante para cristalizar la calidad del servicio. Por lo cual, este recurso debe tratarse como un cliente interno, porque de su desempeño dependerá la respuesta del cliente externo hacia la empresa.

Sistemas.

Hace hincapié en que toda la organización, desde la alta gerencia, hasta los empleados operativos, deben desempeñarse conforme a los diferentes sistemas establecidos.

Cliente.

Es el centro del modelo que obliga a que tanto los demás componentes del triángulo, como de la organización misma, se oriente hacia él.

Enfatiza las relaciones del personal de la empresa y sus clientes, lo que marca la razón de ser de la calidad de servicio y del tema en estudio.

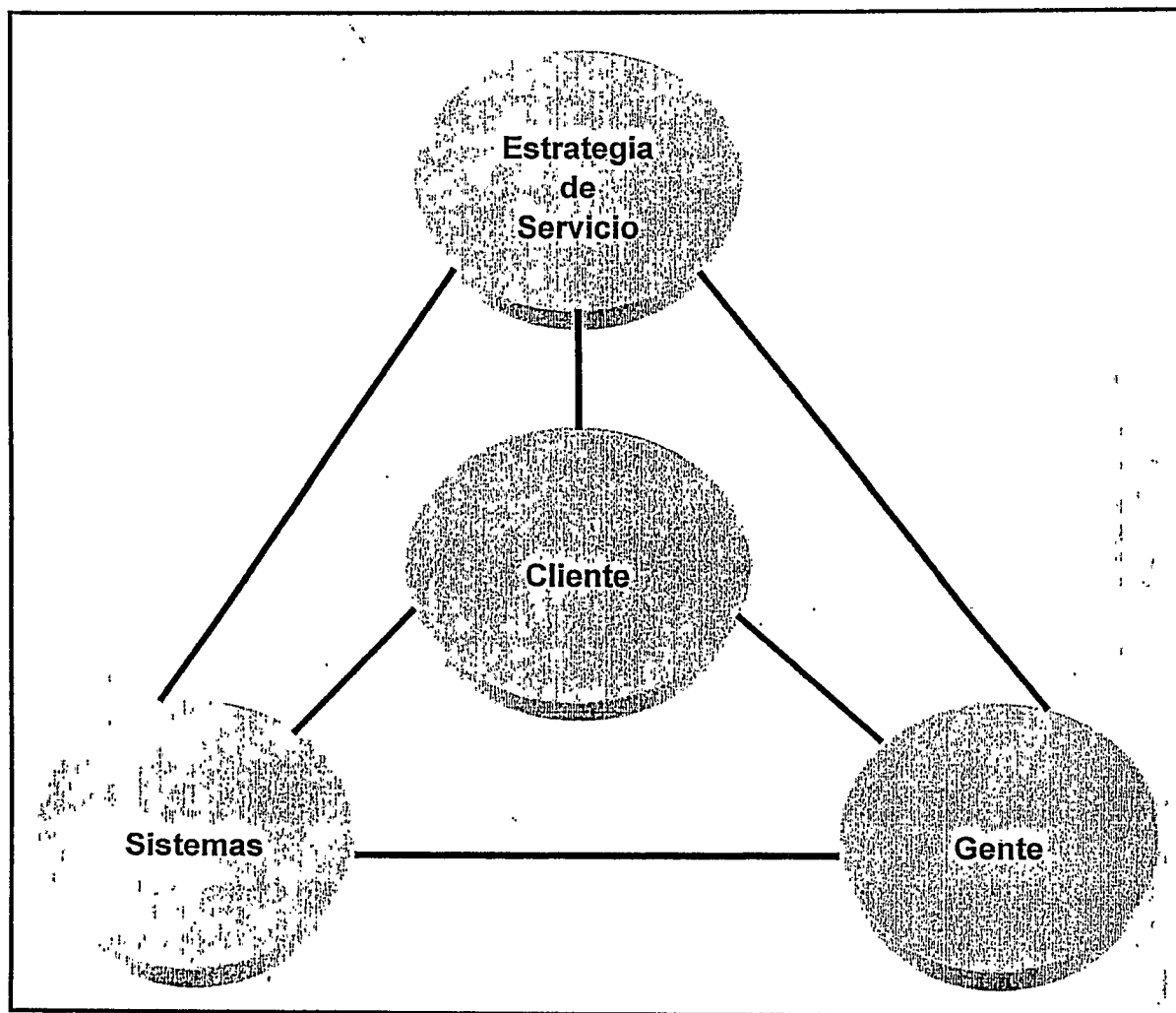
1.3.16. TRIANGULO DEL SERVICIO

El modelo del triángulo del servicio constituye un proceso, más que un esquema, que obliga a incluir al cliente en la estructura organizativa de la empresa.

Consta de tres características o factores claves se ubican en los ángulos del Triángulo del Servicio y cada uno de ellos está dirigido hacia el cliente, quien es el centro del triángulo para significar que el cliente debe ser el centro de todas las acciones. (Ver figura 8.)

1.3.17. HEXÁGONO DEL SERVICIO

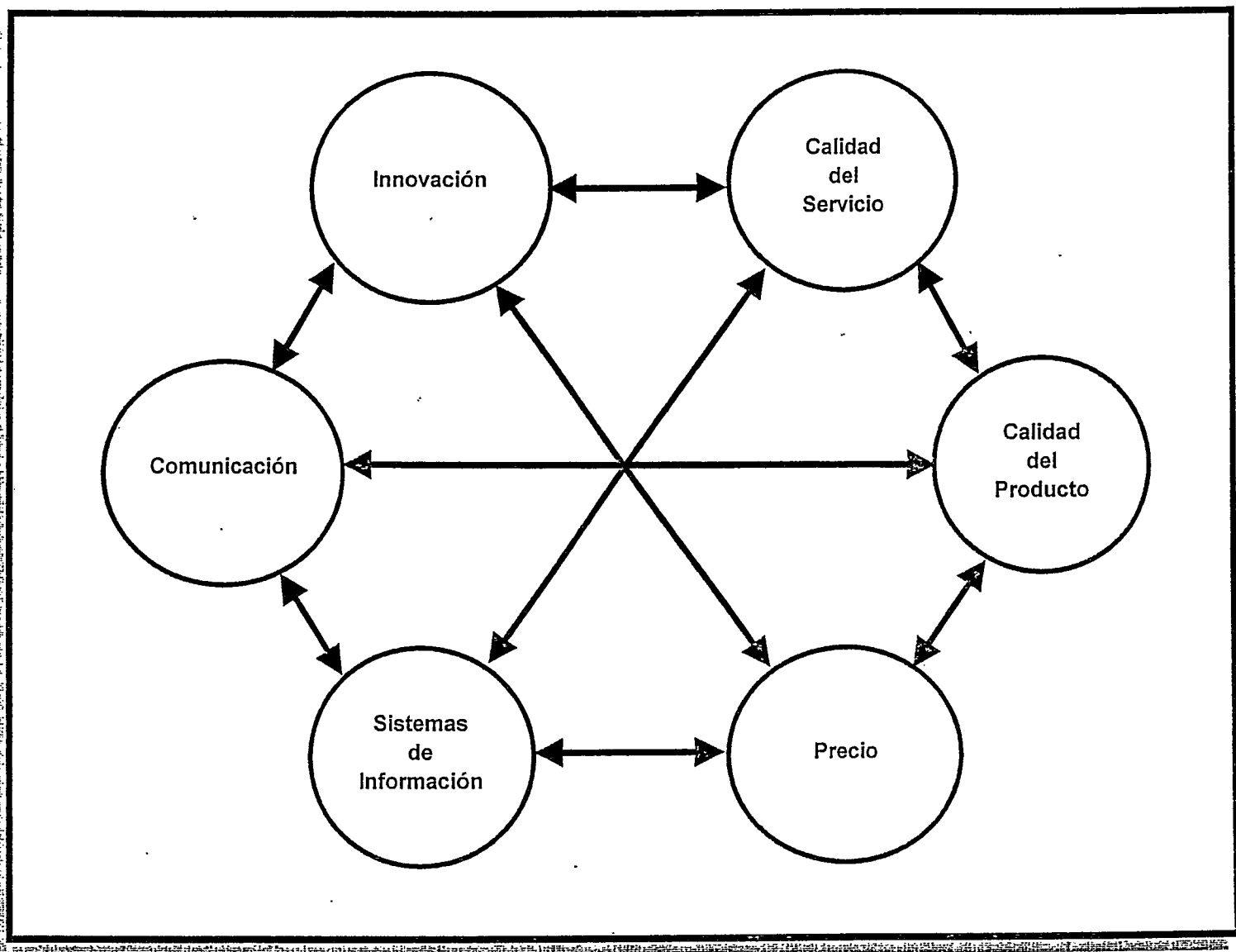
En el modelo de Hexágono se distinguen seis elementos o factores, tres elementos competitivos: precio, calidad del producto y calidad del servicio; y tres elementos estructurales: comunicación, innovación y sistemas de información. El



FUENTE: INGENIERÍA DE SERVICIOS, PAG. 77-78
AUTORES: LUIS RUBÉN PICAZO, FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS
FIGURA 8, TRIANGULO DEL SERVICIO

Hexágono del servicio constituye la infraestructura básica de la Ingeniería de Servicios y en el se resaltan formalmente los siguiente aspectos (Ver figura 9):

- El vinculo entre la Ingeniería de Servicios y el manejo formal y programado de la comunicación, ya que esta configuración conduce al mejoramiento del servicio, a la diferenciación del producto y al fortalecimiento de la imagen corporativa. Debe tenerse presente que gran parte de la Ingeniería de Servicios es comunicación e información, que destaca su importancia en los contactos de oportunidad o momentos de verdad, los cuales son puntos vulnerables para ofrecer servicios de calidad.
- El manejo dirigido de la innovación, como parte de la Ingeniería de Servicios para emprender mejoras continuamente, de acuerdo a las necesidades cambiantes del cliente, así como de la nueva tecnología que surja y de las reacciones de la competencia. Las innovaciones son las que producen valor agregado para el cliente y ayudan a mejorar la calidad del servicio.
- El tratamiento explícito de la información y de su tecnología para mantener un seguimiento del cliente, analizar su comportamiento y en general para estar cerca de él, así como para tomar decisiones relacionadas en la formulación de estrategias competitivas y como apoyo informativo de la Ingeniería de Servicios.



FUENTE: INGENIERÍA DE SERVICIOS, PAG. 81
AUTORES: LUIS RUBÉN PICAZO, FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS
FIGURA 9, HEXÁGONO DEL SERVICIO

- La interrelación del valor agregado, la calidad del servicio, la calidad del producto y el manejo de precios, considerados estos como factores competitivos que deben integrarse en un todo con el producto-paquete de beneficios mismos que es el eje para la formulación de estrategias mercado lógicas y competitivas con el propósito de lograr su diferenciación y posicionamiento
- La integración de la Ingeniería de Servicios con la Planificación Estratégica o la formulación de estrategias competitivas y en conjunto, centrarse hacia el cliente como principio y fin de todo el proceso desencadenado por esas dos disciplinas, para también lograr ventajas competitivas.

1.3.18. FACTORES COMPETITIVOS Y ESTRUCTURALES PARA FINES DE LA INGENIERÍA DE SERVICIOS.

1. Históricamente el primer factor competitivo ha sido el precio, en el que en la actualidad todavía se acepta principalmente cuando se trata de la negociación de productos genéricos, o bien para aquellos que, a igualdad de circunstancias, calidad y servicio similar, la elección deba tomarse en función de lo que se paga.

2. El segundo factor de competencia ha sido la calidad del producto, que se ha tomado como ingrediente mínimo esperado por el cliente.
3. Como tercer factor tenemos la calidad del servicio de la cual hemos hablado anteriormente y que es objeto de la Ingeniería de Servicios.

1.3.19. EXCELENCIA DE SERVICIO

Es un nivel de calidad en la prestación del servicio que comparado con el de sus competidores es suficientemente alto ante sus clientes, para permitirles cobrar un precio más alto por sus productos o servicios, gana una participación en el mercado increíblemente elevada y disfruta de un margen de utilidad superior al de sus competidores.

Las empresas de Servicios requieren de personas que la administren o la operen de manera simultánea, la empresa tiene una plantilla del personal que puede o no tener las características que son necesarias para llevar a cabo las actividades correctamente por esta razón, nuestro objetivo es diseñar una estrategia que permita a la dirección de la empresa asegurar que los recursos humanos con los que cuenta saben que deben hacer, como, porque, cada cuando, donde deben hacerlo, como puede salir mal y en general todos los detalles para asegurar los resultados.

Para que el proceso de implantación del sistema de aseguramiento de calidad de resultado tomando como base la Ingeniería de Servicios se requiere capacitar al personal que interviene en las operaciones técnicas y actividades administrativas, por lo que se debe definir, diseñar y desarrollar, emitir, implantar y mantener los procedimientos que permitan identificar las necesidades de capacitación, adiestramiento y entrenamiento para todas las personas que realicen actividades operativas y administrativas que afectan la calidad de los productos y servicios que la empresa proporciona.

Se debe comprobar que el personal que realiza actividades específicas que requieran de una calificación y certificación para realizar su trabajo adecuadamente, con respecto a los procedimientos, normas y requisitos específicos en el sistema, llevan a cabo los programas de educación, capacitación, adiestramiento y entrenamiento en función de la educación y capacitación recibidas mediante estos programas y su propia experiencia, dicho personal debe alcanzar el nivel de capacidad y habilidad requeridas para lograr la certificación previamente descrita y documentar las actividades relacionadas con este requisito.

Como parte de capacitación, adiestramiento y entrenamiento se requiere programar y llevar a cabo el proceso de concientización que permita al personal conocer cual es su participación para que el sistema de resultado.

Los recursos que la empresa debe tomar en cuenta para poder brindar un buen servicio:

- a) Recursos Materiales
- b) Recursos Económicos ó Financieros
- c) Recursos Humanos

Por esta razón al establecer la estrategia para cumplir con estos requisitos, es necesario conocer las expectativas a largo plazo que tendrá la empresa con el fin de preparar a la gente de la organización para aceptar los retos que se le conferirá.

La manera de hacerlo es preparar el procedimiento que tome en cuenta los siguientes tópicos:

1. Realizar el inventario de los recursos humanos con los que cuenta la empresa.
2. Características que deben cumplir las personas responsables de las actividades definidas y habilidades que tiene cada persona para evaluar la manera en la que se irán integrando a los planes de desarrollo, tecnología y nuevos productos.

Para hacerlo es necesario saber de la persona lo siguiente:

- a) Nombre
- b) Nivel de educación formal

- c) Antigüedad en la empresa
- d) Capacitación, adiestramiento y entrenamiento recibido
- e) Capacidades y habilidades

Servicio al cliente.

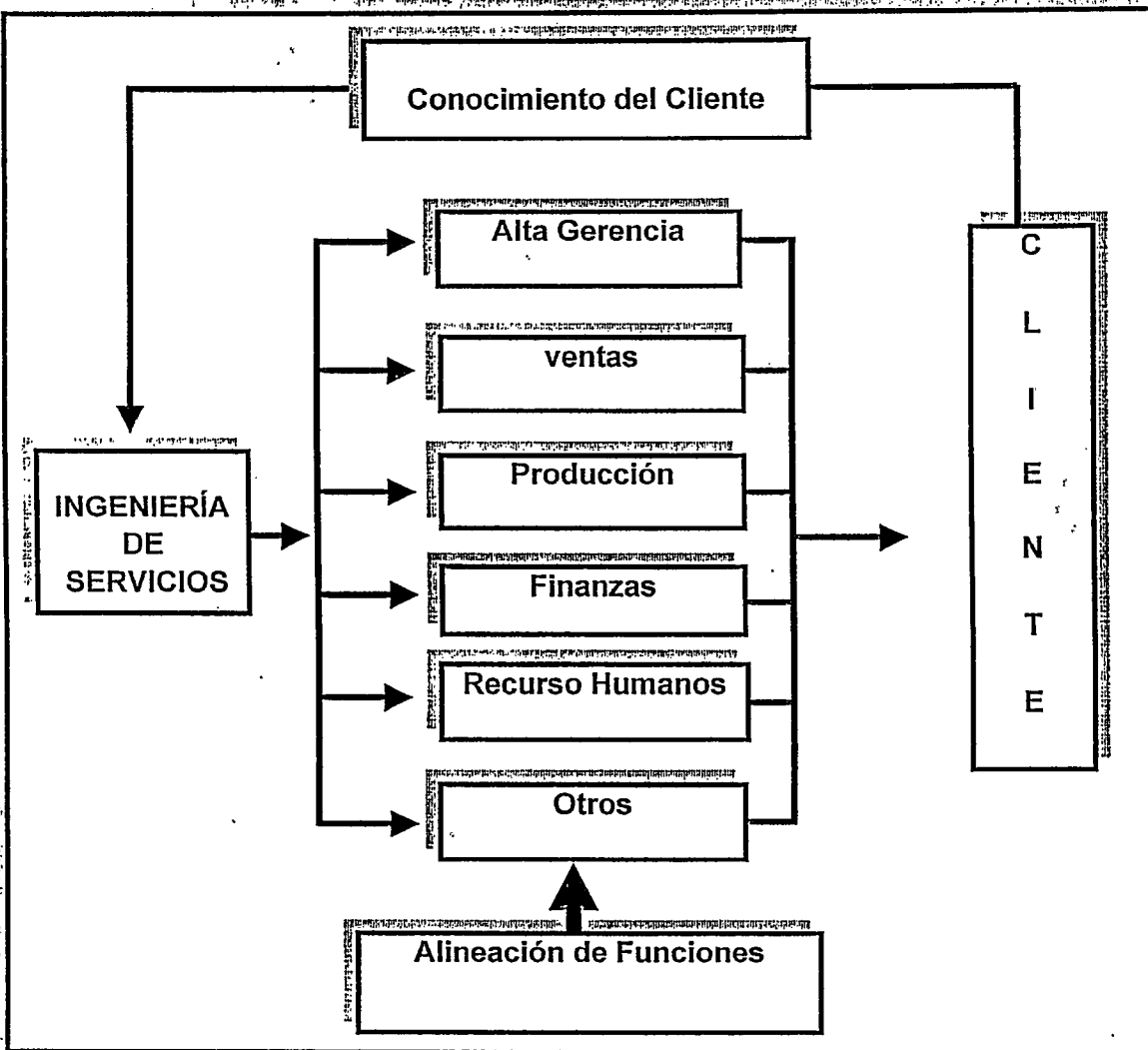
El servicio al cliente se da en diferentes etapas:

1. La primera corresponde al desarrollo del cliente y de los productos o servicios que este requiera.
2. La segunda se refiere a las actividades de seguimiento y mantenimiento de una buena relación entre el proveedor y el cliente cuando ya se han integrado a la cadena productiva.
3. La tercera se refiere al servicio de post-venta que el proveedor debe proporcionar para garantizar el producto o servicio brindado.

1.3.20. ALINEACIÓN Y ORIENTACIÓN DE LA ORGANIZACIÓN HACIA EL CLIENTE

Todos los integrantes de la organización actúan tomando decisiones y solucionando problemas. En un esquema que remarca la cercanía “en pensamiento y acción”, de todo el personal con el cliente de quien obtiene información para mantener un seguimiento continuo de sus necesidades.

Es hacia este nuevo esquema de organización que deben orientarse las empresas, ya que expande al personal para conquistar posiciones competitivas, a partir de crear y desarrollar clientes satisfecho.(Ver figura 10.)



FUENTE: INGENIERÍA DE SERVICIOS, PÁG. 179
AUTORES: LUIS RUBÉN PICAZO, FABIÁN MARTÍNEZ VILLEGAS
FIGURA 10, MODELO DE ALIMENTACIÓN INTELIGENTE

CAPITULO II

ESTUDIO DE CAMPO

2.1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

La empresa objeto de estudio se dedica a la venta de cosméticos; tiene sus inicios halla por 1,987 en El Salvador, cuando las empresas que se dedicaban a este rubro existían pero eran pequeñas, en la actualidad la empresa posee alrededor de 103 empleados de ambos sexos distribuidos en los departamentos que se detallan a continuación,

(Ver figura 11-a, 11-b, 11-c.)

Gerente Administrativo	1
Asistente de Gerencia	1
Gerente de Ventas	1
Gerentes Divisionales	2
Asesor de Campo	1
Gerentes de Zonas	33
Coordinadores	4
Supervisores	6
Asistentes Administrativos	2
Auxiliar de Campo	3

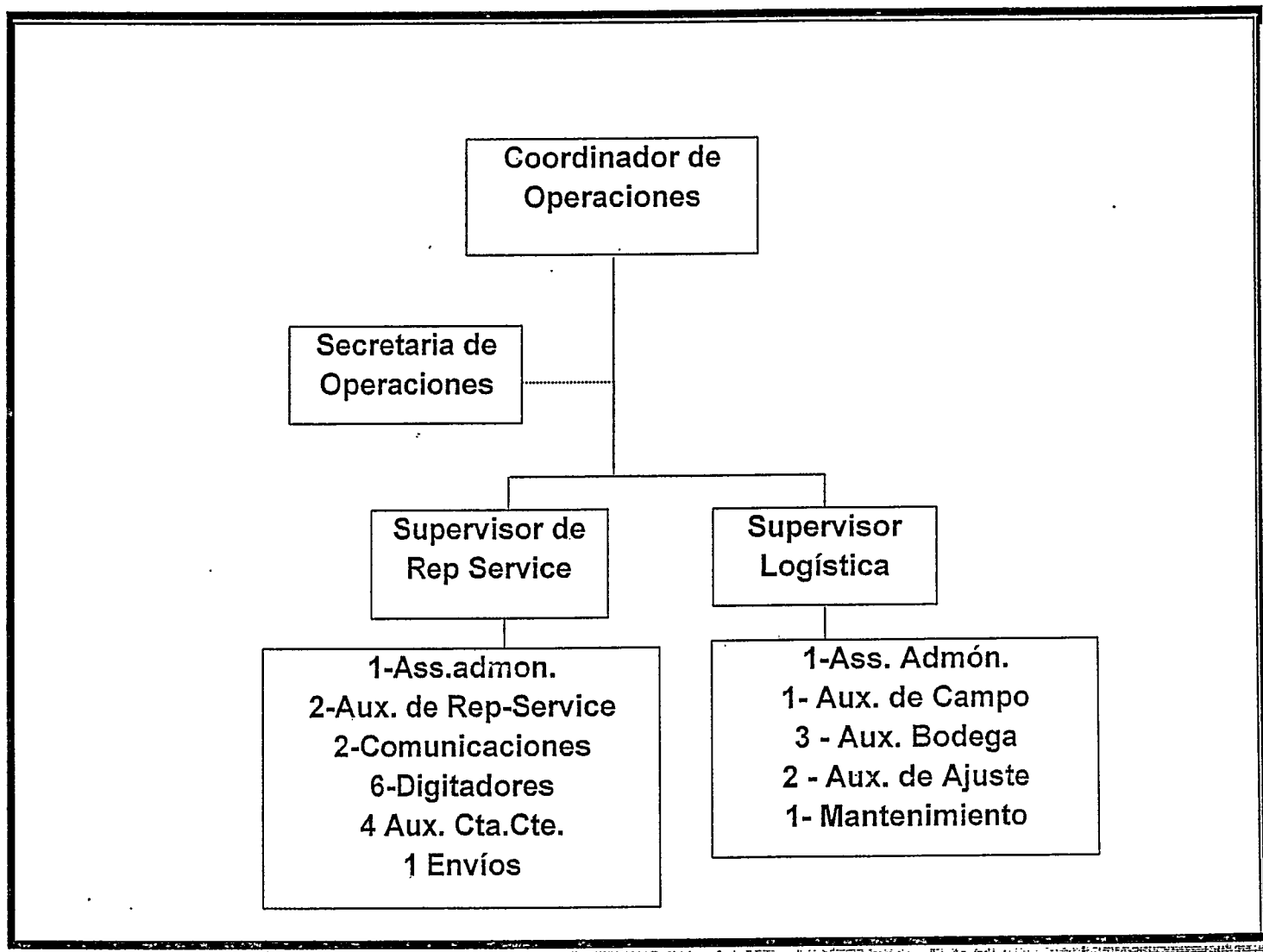


FIGURA 11c, ORGANIGRAMA OBJETO DE ESTUDIO

Secretarias	3
Mantenimiento	1
Programador	1
Personal de Administración	32
Centros de Ventas	10
Oficios Varios	2

Nota: Es importante mencionar que la directriz principal para la zona Centroamericana de la empresa en estudio, se encuentra radicada en ciudad de Guatemala. El presente estudio corresponderá a la sucursal con sede en El Salvador.

2.2. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE SE FABRICAN

Entre los productos que la empresa objeto de estudio, fabrican mencionamos a continuación los siguientes.

- Perfumes y Aguas de Tocador
- Crema Liquidas y Sólidas
- Lápices Labiales
- Bisutería de Fantasía

- Bloomers y brasieeres de fibra sintética y de algodón
- Otros

Del 100% de los artículos producidos para la sede de El Salvador, el 80% se produce en la casa matriz de la región Centroamericana (Guatemala), y el 20 % restante es producido en países como México, Estados Unidos, Brasil, entre otros países europeos.

2.3. DESCRIPCIÓN DE LOS PRODUCTOS QUE SE DISTRIBUYEN

En su mayoría los proveedores de los productos, para El Salvador son Guatemaltecos, en lo que respecta a los productos que no fabrica la empresa, sino que solamente los distribuye. A continuación detallamos los productos más distribuidos en el país:

- Artículos de aluminio
- Artículos de uso doméstico
- Jabones y toallas
- Artículos de cuero
- Aparatos eléctricos, entre otros

2.4. CARTA DE PROCESO DE ENTREGA Y FACTURACIÓN DE PEDIDOS DE PRODUCTOS AVON

1. Entrega de folletos a consejeras por parte de Gerente de zona.
2. Consejera ó Revendedora muestra folletos a clientes.
3. Consejera ó Revendedora recibe pedidos de parte de los clientes.
4. Consejera llena resumen de pedido y lo entrega en conferencia de venta.
5. Gerente de zona recibe el resumen de pedido de parte de consejera.
6. Gerente de zona traslada el pedido hacia las oficinas centrales.

PEDIDO LLEGA A LA SECCIÓN DE SERVICIO AL CLIENTE

7. En oficinas los pedidos los recibe el departamento de atención al cliente.
8. Atención al cliente verifica cantidad solicitada (llenado de formato)
9. Servicio al cliente traslada los resúmenes de pedidos al departamento de computo.

PEDIDO LLEGA AL DEPARTAMENTO DE COMPUTO

10. Por medio de código de barras, son facturados los pedidos.
11. Pedidos enviados a casa matriz (Guatemala), por medio de red satelital.
12. Armado de pedidos (Guatemala)

13. Envío de pedidos a El Salvador, vía terrestre.
14. Pedidos son almacenados en bodega.
15. Entrega de pedidos a consejera. (Ver figura.12.)

2.5. DETERMINACIÓN DE LA MUESTRA

Por considerar la población finita se determinó el tamaño de la muestra con base a la formula siguiente:

$$n = \frac{Z_2^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{(X-1) E_2 + Z_2^2 \cdot P \cdot Q} \quad (1)$$

DONDE:

n = tamaño de la muestra.

N = tamaño de la población.

Z_2 = valor critico correspondiente a un nivel de confianza con el cual se desea hacer la investigación.

P = proporción poblacional de ocurrencia de un evento.

Q = proporción poblacional de la no-ocurrencia del evento.

E_2 = error muestral.

Para siguiente estudio se manejaran las siguientes restricciones:

DIAGRAMA DE FLUJO DE LA ENTREGA DE MERCADERÍA A LOS CLIENTES DE PRODUCTOS AVON

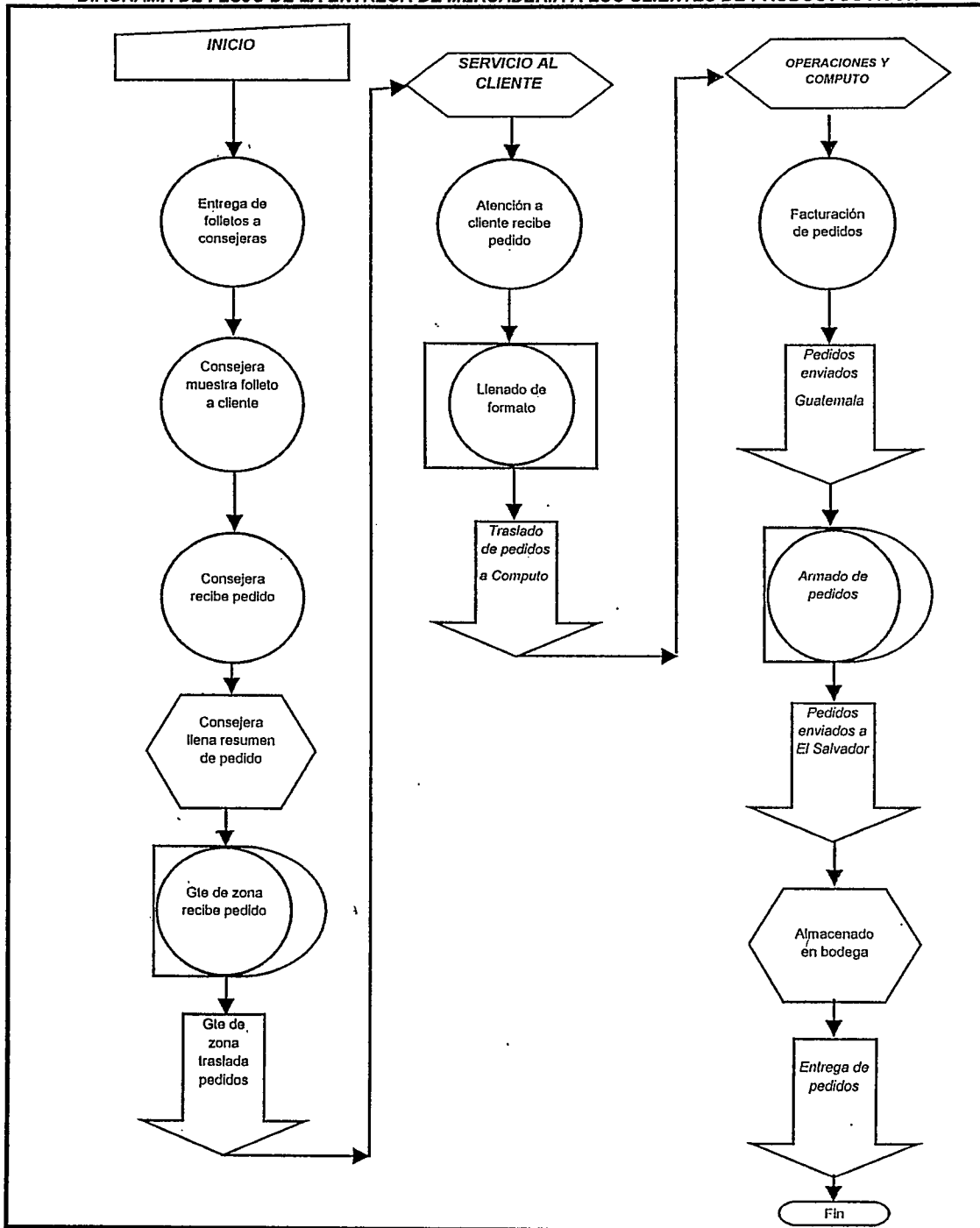


FIGURA 12, DIAGRAMA DE FLUJO

$$E = \text{al } 10 \% = 0.10$$

$$Z = 1.65 \text{ (valor que corresponde a un } 90 \%)$$

$$P = 50 \% = 0.50 \text{ (al no conocerse este valor, se asume la máxima variabilidad)}$$

$$Q = 1-p = 0.50$$

$$N = 26 \text{ Empleados.}$$

Sustituyendo en la ecuación:

$$n = \frac{(1.65)^2 \times 0.50 \times 0.50 \times 26}{(26-1)(0.10)^2 + (1.65)^2 \times 0.50 \times 0.50}$$

$$n = 19.01 \approx 19 \text{ cuestionarios}$$

2.6. DIAGNOSTICO DEL FUNCIONAMIENTO DE LA EMPRESA

1. ¿Considera usted que los clientes es la razón de ser de Productos Avon?

SÍ _____ NO _____

2. ¿Usted como empleado de Avon, considera que el servicio al cliente que actualmente se brinda, debería cambiar?

SÍ _____ NO _____

3. ¿Las llamadas telefónicas para hacer reclamos por parte de los clientes son frecuentes?

SÍ _____ NO _____

4. ¿Considera usted que es necesario incrementar el personal en el departamento del servicio al cliente?

SÍ _____ NO _____

5. ¿Los problemas reportados por los clientes se deben a?

a) Incumplimiento en la fecha de entrega SÍ _____ NO _____

b) La calidad de producto SÍ _____ NO _____

c) Por falta de atención al cliente SÍ _____ NO _____

6. ¿Considera usted que debería ser más corto el tiempo del proceso, en el cual la consejera entrega su resumen de pedido hasta que el transportista le entrega su pedido? SÍ_____NO_____

7. ¿Se tienen definidos los procedimientos, para la protección necesaria del producto hasta la entrega al cliente?

SÍ_____NO_____

8. ¿Se tienen procedimientos establecidos para dar servicio al cliente desde el contrato hasta el servicio posventa?

SÍ_____NO_____

9. ¿Es suficiente el volumen de producto que se fabrica, para proveer el servicio en el ámbito nacional?

SÍ_____NO_____

10. ¿Usa usted Productos Avon?

SÍ_____NO_____

11. ¿Se tienen procedimientos y medios definidos para el manejo de información entre departamentos?

SÍ _____ NO _____

12. ¿Se toman acciones preventivas y correctivas para eliminar las deficiencias?

SÍ _____ NO _____

13. ¿Considera usted que existen políticas, en la cual le tomen en cuentas sus sugerencias?

SÍ _____ NO _____

14. ¿Considera usted que la información se tiene justo a tiempo?

SÍ _____ NO _____

15. ¿Esta usted de acuerdo en la rotación de personal en las diferentes áreas de la empresa?

SÍ _____ NO _____

16. ¿A su criterio personal considera usted que se cuenta con el equipo necesario para realizar su trabajo asignado?

SÍ _____ NO _____

17. ¿Existen procedimientos, para la calificación del personal tomando en consideración la educación, entrenamiento y experiencia, para desempeñarse en determinado puesto?

SÍ _____ NO _____

18. ¿Se realizan pruebas y demostraciones de calificación de desempeño del personal?

SÍ _____ NO _____

19. ¿Considera usted que Avon, debería de fomentar las relaciones entre sus empleados, por medio de convivios?

SÍ _____ NO _____

20. ¿Considera usted que es necesario implementar el funcionamiento de la fabrica Avon en El Salvador?

SÍ _____ NO _____

2.7. PROPÓSITO DEL DIAGNOSTICO

El presente tópico trata sobre la investigación de campo, realizada para obtener información y elaborar el diagnóstico respectivo del funcionamiento administrativo y operativo que componen las diferentes áreas de la empresa objeto de estudio.

Asimismo se describe la metodología y técnica utilizada en el desarrollo del diagnóstico, para la empresa en estudio.

El propósito de diagnóstico es conocer el funcionamiento actual, y revisar las actividades que se realizan en la empresa en estudio, para poder así tener un panorama más amplio de los procedimientos utilizados en la actualidad, y de esta forma concluir y recomendar las acciones a desarrollar.

Los puntos a tomar en cuenta son los siguientes:

1. Evaluar los diferentes procedimientos administrativos que actualmente utiliza la empresa en estudio.
2. Recolectar la información necesaria para poder así determinar donde existen las debilidades, amenazas y carencias.
3. Identificar si existen fallas o vacíos en los procedimientos utilizados en atención al cliente.

4. Conocer las etapas con las que consta el proceso operativo de la empresa objeto de estudio.
5. Verificar en que tipos de rubros existen mayores problemas de calidad.
6. Conocer los tipos de capacitación y entrenamiento que se les imparte al personal administrativo de la empresa en estudio.
7. Conocer las políticas de recursos humanos en la parte operativa y administrativa de la empresa objeto en estudio.
8. Evaluar las condiciones de trabajo que la empresa brinda a su personal.
9. Análisis del proceso de entrega del resumen de pedido hasta la entrega del producto.
10. Conocer el procedimiento para el manejo de información internamente.
11. Evaluar si es necesario implementar el funcionamiento de la fabrica de productos Avon, en El Salvador.

2.8. METODOLOGÍA UTILIZADA PARA OBTENER EL DESARROLLO DEL DIAGNOSTICO

La metodología utilizada para el proceso de investigación de campo se desarrollo de la siguiente manera:

- 1- Recopilación de la información de campo.

2- Registro, tabulación y ordenamiento de la información obtenida.

3- Descripción de los resultados obtenidos del cuestionario.

4- Análisis de los resultados obtenidos por medio del cuestionario.

5- Comentarios.

2.9. RECOPIACIÓN DE LA INFORMACIÓN DE CAMPO

La actividad de recolección de información fue necesaria para el estudio de campo, donde se realizó a través del método de entrevistas y cuestionarios. Ya que esta fue la forma más adecuada y realista para obtener repuestas con mayor veracidad.

La estructuración del cuestionario fue realizada de acuerdo a la parte operativa y administrativa de la empresa objeto de estudio. El propósito de la realización de dicho cuestionario fue de obtener la información necesaria acerca del funcionamiento de la empresa a la cual se hizo el diagnóstico.

Los indicadores que se tomaron en cuenta para la realización del cuestionario son los siguientes:

A) Propósito del cuestionario.

B) Analizar los vacíos o deficiencia en la organización.

C) Analizar el funcionamiento de atención al cliente.

D) Poder determinar la razón fundamental por la cual existen clientes insatisfechos.

E) Analizar las funciones del personal, en sus dependencias.

F) Analizar aspectos generales sobre la calidad del producto.

G) Determinar el funcionamiento operativo y administrativo actual.

Registro, tabulación y ordenamiento de los datos obtenidos.

Al haber concluido con al fase de recolección de datos se realizaron los siguientes pasos:

A) Revisión de los datos obtenidos.

B) Tabulación y análisis de datos. (Ver figura 13a, 13-b)

2.10. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Los datos se procesaron en cuadros estadísticos que reflejan las diferentes respuestas del estudio de campo. El análisis es descriptivo y porcentual tomando en cuenta los datos de las respuestas para cada uno de los indicadores, que fueron considerados e interpretados.

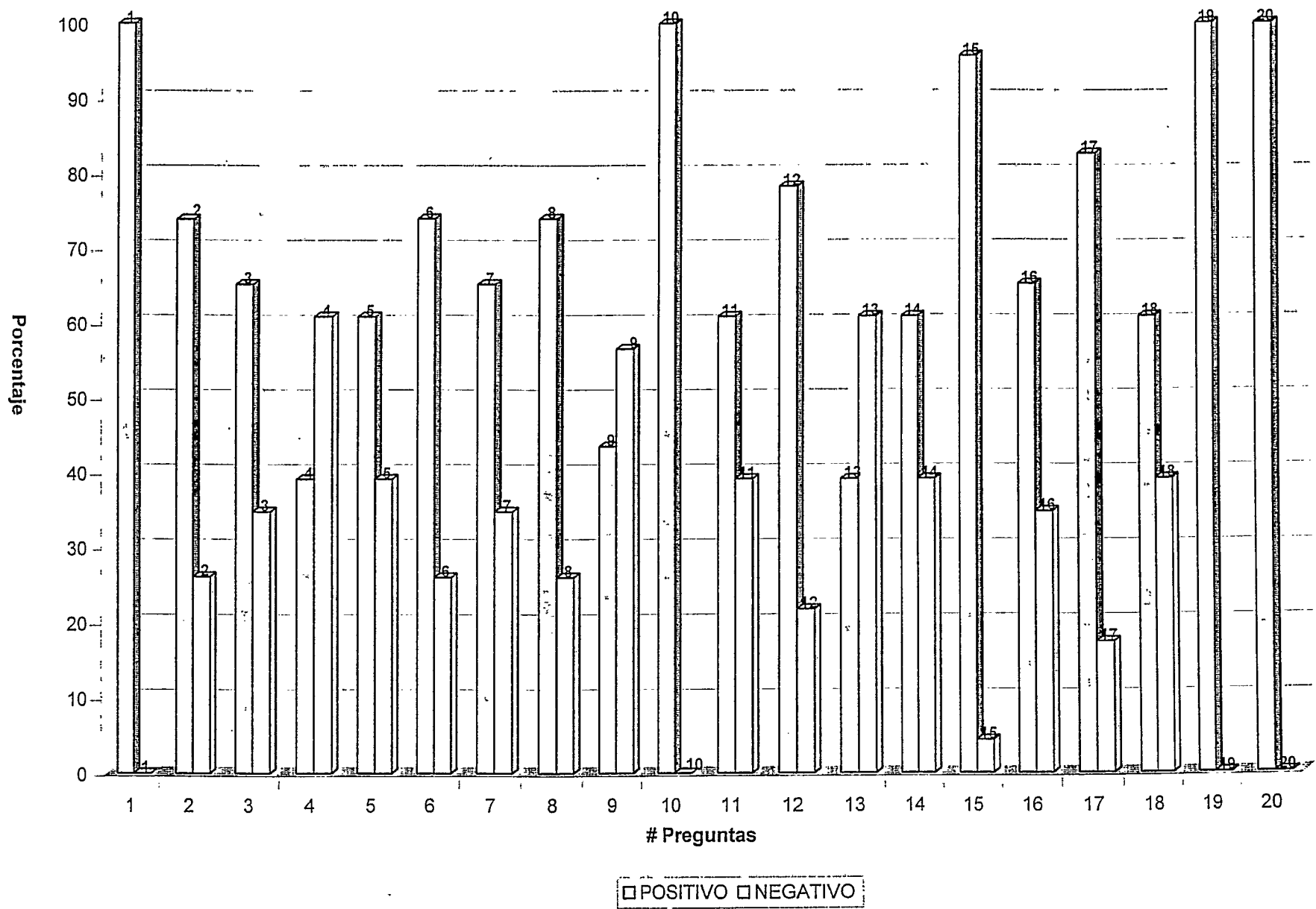
A continuación se detalla el análisis de cada una de las preguntas.

TABULACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS DATOS OBTENIDOS

INDICADOR	RESPONDE	%	RESPONDE	%	%
PREGUNTA	SI	POSITIVO	NO	NEGATIVO	TOTAL
1	23	100	0	0	100
2	17	73.91	6	26.09	100
3	15	65.22	8	34.78	100
4	9	39.13	14	60.87	100
5	14	60.87	9	39.13	100
6	17	73.99	6	26.01	100
7	15	65.22	8	34.78	100
8	17	73.99	6	26.01	100
9	10	43.48	13	56.52	100
10	23	100	0	0	100
11	14	60.87	9	39.13	100
12	18	78.26	5	21.74	100
13	9	39.13	14	60.87	100
14	14	60.87	9	39.13	100
15	22	95.65	1	4.35	100
16	15	65.22	8	34.78	100
17	19	82.61	4	17.39	100
18	14	60.87	9	39.13	100
19	23	100	0	0	100
20	23	100	0	0	100
TOTAL		72%		28%	

FIGURA 13a, TABULACIÓN Y ANÁLISIS PORCENTUAL

FIGURA 13b



Pregunta # 1.

De las 23 personas encuestadas nos arrojó el siguiente resultado. El 100% de la muestra nos afirma que el cliente es la razón de ser de productos Avon, y esto nos refleja que todo el personal encuestado está consciente que con el compromiso que existe con el cliente.

Pregunta # 2.

El 74% de los encuestados afirman que el servicio que actualmente se le proporciona al cliente debe cambiar, y solamente el 26 % responde que el servicio que se brinda es el adecuado.

Pregunta # 3.

Del 100 % de encuestados, el 65 % expresó que si hay un elevado porcentaje de llamadas para hacer algún tipo de reclamo, ya sea en el servicio que presta la empresa ó algún tipo de deficiencia en el producto, y un 35 % manifestó que no hay llamadas para reclamos.

Es importante tomar esta cuenta este porcentaje por pequeño que haya sido, ya que esto representa una amenaza para la empresa.

Pregunta # 4.

Con respecto a esta interrogante el 39 % de la población encuestada respondió que si es necesario incrementar el personal en el departamento de servicio al cliente, y un 61 % considera que no es necesario incrementar el personal, ya que con el personal que se cuenta actualmente es suficiente para poder brindar un servicio altamente efectivo.

Pregunta # 5.

Los problemas reportados frecuentemente por los clientes nos arroja que un 61 % se debe a la falta atención a los clientes, y un 39 % considero que se debe a la calidad del producto.

Pregunta # 6.

En toda empresa de servicio el tiempo de entrega juega un papel muy importante para el éxito de la misma. Razón por la cual el 74 % considero que el tiempo que dura el proceso desde cuando la consejera entrega el resumen de pedidos, hasta que le es entregado su producto en la puerta de su casa, debe mejorar, y un 26 % esta de acuerdo con el tiempo que dura actualmente dicho proceso.

Pregunta # 7.

El personal encuestado manifestó que un 65 % que si existen procedimientos definidos para la protección del producto, desde la fabricación hasta la entrega a la consejera, y un 35 % asegura que no hay procedimientos adecuados para dicha protección.

Pregunta # 8.

Del total de encuestado un 74 % considero que si se le da seguimiento procedimiento de atención al cliente desde cuando se realiza el contrato a dicho cliente hasta el servicio post-venta, y un 26 % manifestaron que no existe tal seguimiento.

Pregunta # 9.

De la población encuestada un 57 % sugirió aumentar el volumen de fabricación de los productos, ya que consideraron que el volumen actual no es suficiente para satisfacer la demanda de los clientes, y un 43 % esta de acuerdo con la capacidad productiva para cubrir dicha demanda.

Pregunta # 10.

De la población encuestada el 100 % hace uso de los productos que Avon produce y distribuye, esto se debe a la facilidad que la empresa brinda a su personal para adquirirlo, como también a la gran variedad o diversidad de productos.

Pregunta # 11.

Del 100 % de encuestados el 61 % afirma que como política de la empresa, si existen procedimientos y medios definidos del manejo de información dentro de los diferentes departamentos, pero un 39 % considera que no hay procedimientos ni medios definidos, o si existen no son eficaces.

Pregunta # 12.

Un 78 % opina que si se toman acciones preventivas y correctivas para eliminar algunas deficiencias, y un 22 % opina que no existen acciones correctivas para eliminar deficiencias en las operaciones.

Pregunta # 13.

Del total de personas encuestadas un 39 % respondió que si toman en cuenta las sugerencias realizadas por los asociados, y el 61 % considera que sus sugerencias no son tomadas en cuenta.

Pregunta # 14.

De la población encuestada el 61 %, nos dijo que la información si se obtiene a tiempo para realizar la siguiente actividad, y un 39 % considera que la información es lo que retrasa la siguiente actividad, dentro del mismo departamento, lo cual conlleva a brindar un mal servicio.

Pregunta # 15.

En toda empresa es necesario realizar cambios e innovaciones en área de personal, del 100% de encuestados un 96 % esta de acuerdo que si es necesario la rotación de personal, en las diversas áreas de la empresa, y un 4 % considera que no deben realizarse cambios, si no que el personal debe especializarse en un área determinada.

Pregunta # 16.

Del total de encuestados un 65 % respondieron que si se cuenta con el equipo necesario para realizar el trabajo asignado, y un 35 % considera que no se cuenta con el equipo necesario.

Pregunta # 17.

Un 83 % considera que existen procedimiento para la calificación del personal para desempeñarse en determinado puesto. Ya que a los aspirantes se les considera su nivel académico y experiencia para desempeñarse en determinado puesto, pero un 17 % considera lo contrario.

Pregunta # 18.

El personal encuestado manifestó en un 61 % que las evaluaciones de desempeño son satisfactorias, y un 39 % consideraron que debe cambiarse la forma de evaluación.

Pregunta # 19.

El 100 % considero que de parte de la empresa debería fomentar convivios con el objetivo de estrechar las relaciones entre su personal para que exista una mayor comunicación con las diferentes áreas.

Pregunta # 20.

El 100 % considero que si es necesario implementar el funcionamiento de la fabrica Avon en El Salvador, debido a la cantidad de pedidos que se manejan actualmente, con el objetivo de ser más eficientes y eficaces.

CAPITULO III

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

3.1. CONCLUSIONES

Según los puntos considerados en nuestro diagnóstico, específicamente en el área de operaciones concluimos lo siguiente:

Recursos humanos.

- Baja autoestima.
- Falta de integración como equipo.
- Escasa comunicación entre el personal.
- No se fomentan el compañerismo entre los diferentes departamentos.
- Falta de liderazgo en los jefes de algunos departamentos, lo que ocasiona un clima laboral inadecuado para realizar las labores.
- Falta de creatividad e innovación, se ha detectado, que existe carencia de aportación de ideas nuevas, y ponerlas en practica, para obtener mejores resultados.
- Falta de una comunicación moderna, y se logró detectar que se necesitan líneas de comunicación, sin limitaciones donde no existen cuellos de botella, por lo tanto se llega a la conclusión que existen departamentos que

conforman Avon que algunas situaciones no se colaboran entre si, ni tampoco se comprenden.

- Carencia de una filosofía de trabajo de mejora continua en todos los departamentos, y no existe el fin de tener una visión preventiva en cada una de las actividades u operaciones.

Servicio al cliente.

- Carencia de políticas a corto plazo.
- Exceso de llamadas por reclamo de parte de los clientes por mala calidad en el producto específicamente en los rubros de perfumes, aguas de tocador y lencería
- Tiempo de entrega del producto demasiado largo (Aproximadamente 8 días)
- El volumen de producto no es suficiente para satisfacer la demanda en todo el país, lo cual representa una debilidad.
- Dependencia del exterior para proveerse.
- Los empleados carecen de información sobre algunos productos que se distribuyen.
- Se detecto que de parte de los Gerentes de Zona existe muy poca iniciativa para motivar a la consejera, ya que la Gerente no se preocupa por monitorear a sus consejeras.

- Se logró determinar que Avon, introduce productos nuevos en El Salvador basándose en el estudio de mercado realizado en Guatemala.
- Carencia de una política adecuada, en la cual el departamento de servicio al cliente no es prioridad principal, por ende este departamento no tiene el apoyo necesario de la alta Gerencia.
- Los beneficios que se lograrían con la implementación de cambios organizacionales usando como herramientas la Planificación Estratégica y la Ingeniería de Servicios, serían el funcionamiento más adecuado de las actividades administrativas y operativas, con el fin de mantener ó cultivar clientes satisfechos y abrir nuevos mercados; donde se verían favorecidos tanto la empresa como el cliente

En síntesis.

Concluimos, que las políticas que se diseñan deben modificarse o cambiarse definitivamente, ya que el servicio al cliente que se brinda actualmente carece de vacíos; como también concluimos que a una gerente de Zona se le hace difícil monitorear a un promedio de 400 a 500 consejeras, razón por la cual jugarían un papel muy importante las supervisoras, que tendría la gerente asignada por cada sector.

3.2. RECOMENDACIONES

- Crear una política adecuada permanente para mantener la motivación personal.
- Crear un procedimiento definido de Planificación Estratégica en las diferentes áreas para que la empresa se mantenga siempre líder en el mercado. (Ver plan propuesto)
- Verificación si existen métodos adecuados para un control de calidad del producto que la empresa fabrica.
- Supervisión en el control de calidad de los productos terminados y de la materia prima que la empresa adquiere de sus proveedores, en la cual esta supervisión sea realizada por un auditor de calidad en las industrias de los proveedores.
- Para mejorar el servicio es necesario surtir todo lo que la consejera solicita, razón por la cual es necesario que la cantidad de producto que se fabrica sea la suficiente para cubrir la demanda.
- Que al introducir productos nuevos, se realice en El Salvador un estudio de mercado de dicho producto a lanzar, para poder detectar que porcentaje de aceptación tendrá.

- Es necesario que para proveer a la consejera no se dependa del exterior, razón por la cual se recomienda que el producto sea fabricado en el país, tomando en consideración la gran cantidad de consejeras que se proveen actualmente en todo el país.
- Se recomienda evaluar la factibilidad para implementar la fabrica de productos avon, en El Salvador.

Para las Gerentes de Zona recomendamos lo siguiente:

Debido al gran numero de consejeras (400 ó 500) que monitorean las Gerentes, se recomienda crear supervisoras de ventas de zonas, de forma que cada supervisora controle un promedio de 100 consejeras, con el fin que la atención sea más personalizada para satisfacer mejor las necesidades existentes y por ende mejorar las ventas. A dichas supervisoras se les entregara un incentivo mensual el cual sería equivalente a un salario mínimo, en base a una meta que se le asignara. la cual estará fijada dependiendo del territorio que se le asigne, cabe recalcar que dichas supervisoras no tendrán prestaciones de la ley, pero si tendrá un porcentaje de comisión en base a la meta fijada.

En síntesis.

Recomendamos que los cambios organizacionales deben ser enfocados a mejorar el funcionamiento actual del servicio al cliente.

Como:

Conociendo al cliente en cuanto a sus perfiles de necesidades deseos y expectativas, esto es un punto de partida para la Ingeniería de Servicios; en las empresas se debe de diferenciar la categoría de clientes los cuales son:

- Clientes internos (personal de la empresa)
- Cliente externo (intermediario)
- Consumidor final.

CAPITULO IV

4.1. PROPUESTA.

La propuesta a seguir está diseñada para realizar cambios organizacionales, tomando como referencia básica la Planificación Estratégica y la Ingeniería de Servicios; con este modelo se pretende mejorar los procesos administrativos y operativos, obteniendo como resultado un servicio más eficiente y eficaz, cosechando a si una excelencia en el servicio al cliente, y esto nos conllevara a tener una organización más competitiva y rentable.

Los pasos que se deben analizar para la Planificación Estratégica que se le aplicara a la empresa objeto de estudio son los que se detallan a continuación:

- Productos Avon es una empresa multinacional fundada en 1886, en Estados Unidos de Norte América, por el Señor David MacCondell, y se dedica a la venta cosméticos. Iniciando operaciones en El Salvador en el año de 1987, actualmente cuenta con 103 empleados, de los cuales en su mayoría esta destacado en el departamento de ventas.
- Uno de los objetivos principales de la empresa objeto de estudio es seguir aplicando su misión (seguir siendo líder del mercado), y a la vez aumentar sus beneficios cuantitativos.
- Se observan algunos vacíos en el nivel organizativo, principalmente porque no cuentan con un departamento de marketing que planifique, desarrolle y

apoye la apertura hacia nuevos mercados, y productos. Se observa además que la mayoría del personal cuenta con una educación a nivel medio.

- Productos avon cuenta con un gran numero de clientes, por lo tanto esto se constituye unas de las alternativas más viables para realizar una excelente Planificación Estratégica.
- Se deben realizar elecciones de una o varias alternativas que la empresa objeto de estudio desee desarrollar, a mediano y largo plazo.
- Desarrollo de un plan propuesto para llenar los vacíos, en base a las deficiencias detectadas en el capítulo II. (ver cuadro anexo).

INDICADORES	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	PROPUESTA	BENEFICIOS
Misión y Visión de Servicios	Toda la Organización	*Tener una visión de lo que se quiere lograr a mediano y largo plazo, integrando a los empleados en pensamiento y acción	*Crear cliente más satisfechos. *Mantendrá a la empresa siempre líder en el mercado.
		*La misión debe enfocarse mayormente entre las relaciones empresa-cliente	*Proporciona una dirección uniforme para la organización *Permite que los subalternos conozcan que es lo que la gerencia espera de ellos.
Estrategias de Servicio	Ventas y Servicio al cliente	*Crear una dirección para lograr ventajas competitivas; es importante que la persona acepte la responsabilidad de proporcionar un servicio cortés y aplique sus habilidades de manera proactiva ya que el éxito depende mucho de un buen servicio al cliente..	*Abrir nuevos mercados. *Clientes Satisfechos *Mantenerse siempre líder en el mercado. *Incrementar ventas (empresa rentable)

INDICADORES	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	PROPUESTA	BENEFICIOS
Comunicación Moderna	Toda la Organización	*Crear los canales de comunicación más adecuados. *Mejorar la estrategia de comunicación con el personal. *Crear presentaciones y empaque de productos. *Reportes y publicaciones. *Una mayor cultura organizacional	*Evitará demoras y fallas de servicios. *Agilización en la operaciones. *Evitará transmitir informaciones erróneas. *Mejorar la imagen. *Mejor conocimiento del producto.
Calidad del Producto	Departamento de operaciones	*Iniciar operaciones de la planta de productos Avon en El Salvador. *Crear círculos de calidad, en la sucursal y en la sede central *Mejorar el control de calidad del producto que se recibe.	*Tener mayor disponibilidad del producto en caso de algún faltante en los pedidos. *Fabricar los productos de acuerdo al estudio de mercadeo realizado en el país. *Reducirá sustancialmente el tiempo de entrega del producto. *Mejorara la seguridad del producto.

INDICADORES	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	PROPUESTA	BENEFICIOS
Calidad Del Producto	Departamento de operaciones	Viene...	(menor riesgo de dañarse y de ser robado). *Tener control inmediato sobre los errores que puedan surgir en las operaciones. *Menor # de clientes insatisfechos por entrega tardía del producto.
Relaciones Humanas	Toda la Organización	*Crear un responsable (encargado de cultura), para fomentar la integración de los empleados en general.	*Obtener mayores aptitudes positivas e incrementar el sentido de cooperación de todo el personal de la empresa, haciendo la una verdadera familia *Creara una nueva cultura de compañerismo.

INDICADORES	DEPARTAMENTOS INVOLUCRADOS	PROPUESTA	BENEFICIOS
Autoestima Y Motivación	Toda la Organización	*Cultivar y mantener una autoestima elevada, mediante la realización de los siguiente puntos: * Realización de convivios frecuentemente. * Oportunidad de desarrollarse dentro de la empresa. * Mejora de salarios. * Mantener políticas de capacitación constante	* Autoconciencia. * Accesible al cambio. * Actitud positiva. * Personal con mayor iniciativa. * Realización de actividades mas eficientes. * Mayor productividad * Aporte de ideas nuevas. * Mejor integración de equipos.

;

;

1

44

- 3 -

f

- 3 -

3

— 3 —

1

FORTALEZAS-OPORTUNIDADES-DEBILIDADES-A MENAZAS

Con el esquema anterior, queremos proponerles a nuestra empresa objeto de estudio, como también a otras empresas, que toda organización tiene que descubrir, valorizar y priorizar cuales son sus fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas, tanto del conjunto, como de cada departamento. Este análisis se hace en grupo, donde todos los compañeros se juzguen y evalúen lo positivo y lo negativo de cada departamento, Por medio de esta dinámica, conoceremos a fondo el funcionamiento interno de la empresa.

FORTALEZAS : se refiere a aspectos internos o propios de la empresa que esta al alcance de la organización de esta.

OPORTUNIDADE Son factores externos a la empresa, como mayores mercados, globalización, reactivación de un sector, productos sustitutos, oportunidades de exportar, créditos a bajos intereses

DEBILIDADES : son las partes frágiles que puede tener la empresa internamente internamente, el cual pueden estar al alcance la organización para poder fortalecer dichas debilidades

A MENAZAS : Las amenazas bienes de afuera que no están al alcance de la organización, si no que es el medio externo la que puede influir para el desarrollo de empresa.

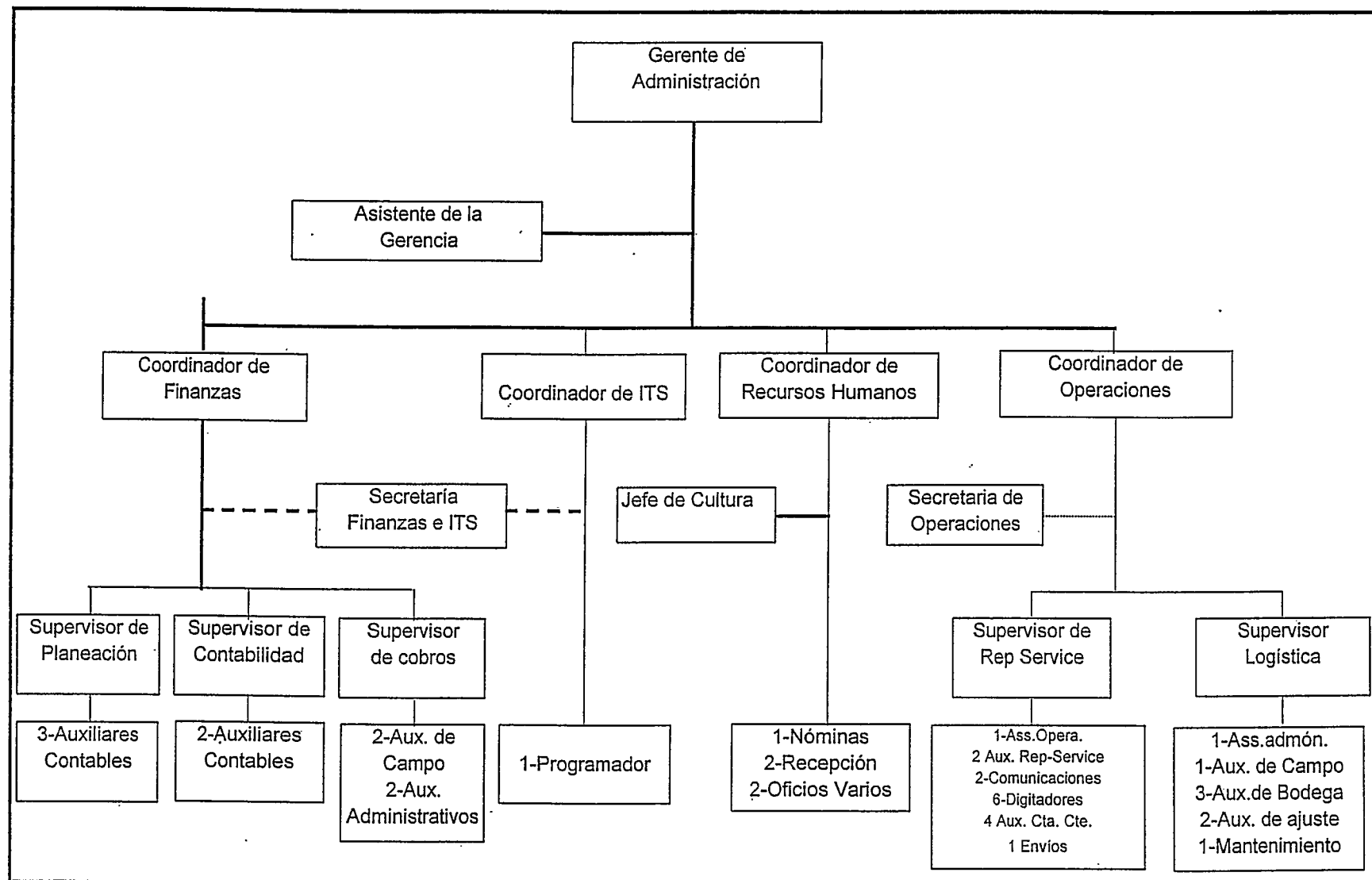


FIGURA 14a, ORGANIGRAMA PROPUESTO ÁREA ADMINISTRATIVA

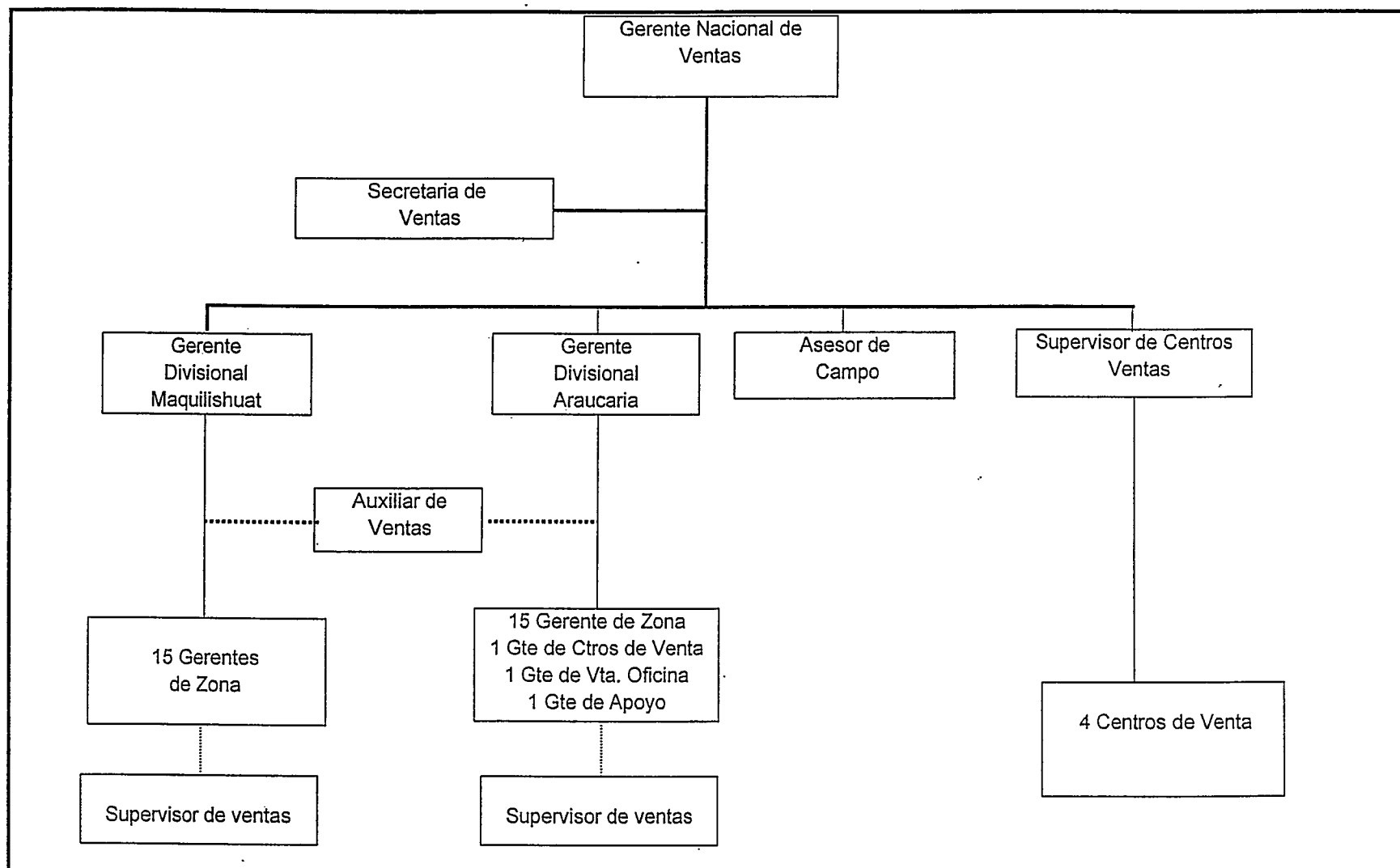
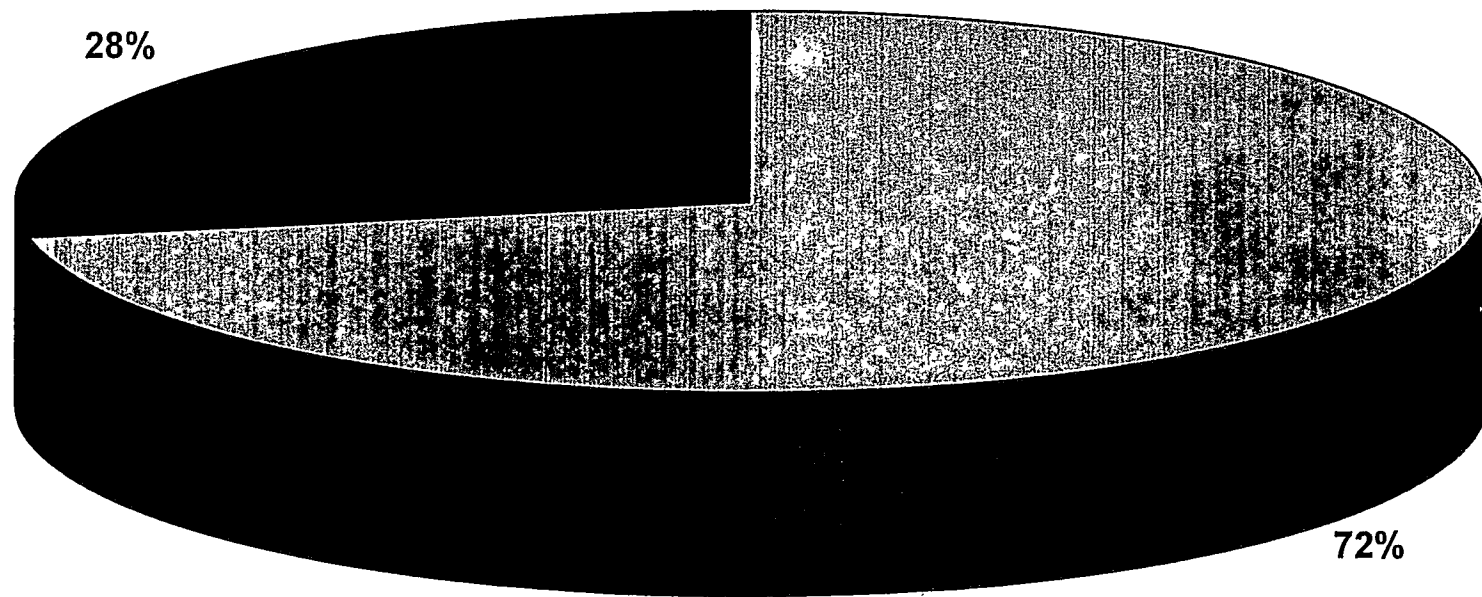


FIGURA 14b, ORGANIGRAMA PROPUESTO ÁREA VENTAS

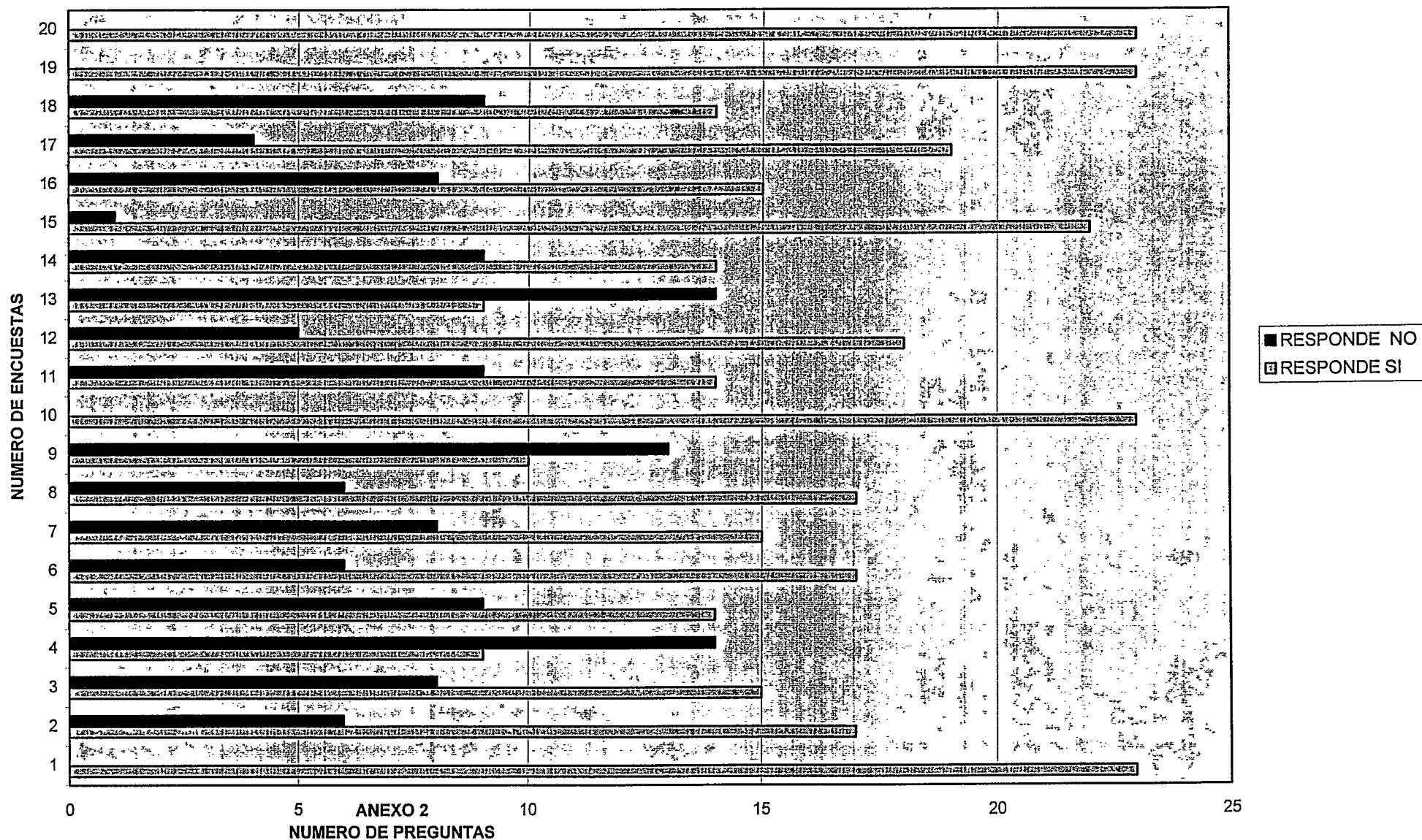
ANEXOS

RESULTADO TOTAL



■ POSITIVO ■ NEGATIVO

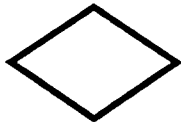
REPRESENTACIÓN GRAFICA DEL RESULTADO DEL TRABAJO DE CAMPO, REALIZADO EN AVON, S.A.



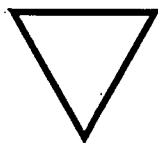
SIMBOLOGÍA NO OFICIAL PARA REALIZAR DIAGRAMAS DE FLUJO



Símbolo que significa que se realiza una operación. Cuando tiene un círculo dentro del rectángulo, se refiere a la realización de una actividad u operación y que, a su vez es inspeccionada y administrada por la misma persona.



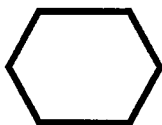
Símbolo de decisión, señala un estado en el cual se deben tomar una decisión partir de la que el proceso se divide en dos o más posibilidades.



Símbolo que significa archivo de documentos. Se utiliza cuando se requiere almacenar la información en espera de que en otro evento se necesiten los documentos.



Símbolo que significa guardar información en archivos informáticos. Se requiere de programas de computación para utilizarlos.



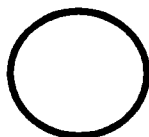
Símbolo que significa espera o almacenaje. Se utiliza cuando el producto o proceso requiere de esperar cierto tiempo para su utilización.



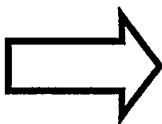
Símbolo que significa documento. Representa un documento relativo al proceso.



Con este símbolo se identifica el inicio o el final de un proceso.



Símbolo que comprende un círculo, que se utiliza para indicar que se esta realizando una operación.



Transporte, manejo o traslado. Se utiliza para mover o enviar materiales, producto y/o documentos, ya sea dentro o fuera de la empresa.



Línea de flujo. Representa una vía del proceso que conecta a sus elementos.

ANEXO 3

FUENTE: GUÍA PARA IMPLANTAR LA NORMA ISO 9000, PARA EMPRESAS DE TODO TIPO
Y TAMAÑO, PAG. 64

AUTORE: GUILLERMO TABLA

PATRONES GENERALES DE LOS ENFOQUE GERENCIALES DE LA MOTIVACIÓN

Modelo Tradicional	Modelo de relaciones humanas	Modelo de recursos humanos
Suposiciones		
1. El trabajo es, por su naturaleza, desagradable para el hombre. 2. Lo que hacen los trabajadores es menos importante que lo que ganan por hacerlo 3. Pocos quieren o pueden realizar el trabajo que requiere creatividad, auto dirección o control de sí mismo.	1. Las personas quieren sentirse útiles e importantes. 2. Las personas quieren pertenecer a algo y que se les reconozca como individuos. 3. Estas necesidades son más importantes que el dinero para motivar a la gente a que trabaje	1. El trabajo no es degradable por naturaleza la gente quiere contribuir ala obtención de metas importantes que ha ayudado a establecer. 2. La mayor parte de las personas pueden ejercer mucha más creatividad, autodirección y autocontrol que los que exigen sus puestos actuales.
Políticas		
1. El gerente debería supervisar y controlar estrechamente a los subordinados. 2. Debería dividir las tareas en operaciones sencillas, repetitivas y de fácil aprendizaje. 3. Debería establecer rutinas y procedimientos detallados de trabajo y ejecutarios de una manera justa y firme a la vez	1. El gerente debería hacer que cada empleado se sienta útil e importante. 2. Debería mantener informados a sus subordinados y escuchar las objeciones que hagan a los planes de él. 3. Debería permitir a los subordinados ejercer un poco de autodirección y autocontrol en asuntos rutinarios.	1. El gerente debería utilizar los recursos humanos sub-utilizados. 2. Debe crear un ambiente donde todos los miembros puedan contribuir según los limites de su capacidad. 3. Debe alentar la plena participación en asuntos importantes, ampliando continuamente la autodirección y autocontrol de sus subordinados.
Expectativas		
1. La gente puede tolerar el trabajo si recibe un salario decente y el jefe es justo. 2. Si las tareas son bastante simples y se controla estrechamente a los trabajadores, logran llegar a la producción establecida.	1. Si se comparte la información con los subordinados y se logra su intervención en decisiones rutinarias, quedaran satisfechas sus necesidades básicas y se sentirán importantes. 2. Satisfacer esas necesidades mejorará la moral y reducirá la resistencia a la autoridad formal: los subordinados estarán dispuestos a cooperar.	1. Ampliar la influencia de los subordinados, su auto dirección y autocontrol dará origen a mejoras directas en la eficiencia de operación. 2. La satisfacción en el trabajo puede mejorar como un producto secundario del hecho de que los subordinados aprovechen al máximo sus recursos.

ANEXO 4

FUENTE: TERCERA EDICIÓN ADMINISTRACIÓN.

AUTORES: JAMES A. F. STONER, CHARLES WANKEL, PAG. 479

ACTIVIDADES REFERENTES A LA FORMACIÓN DE EQUIPOS

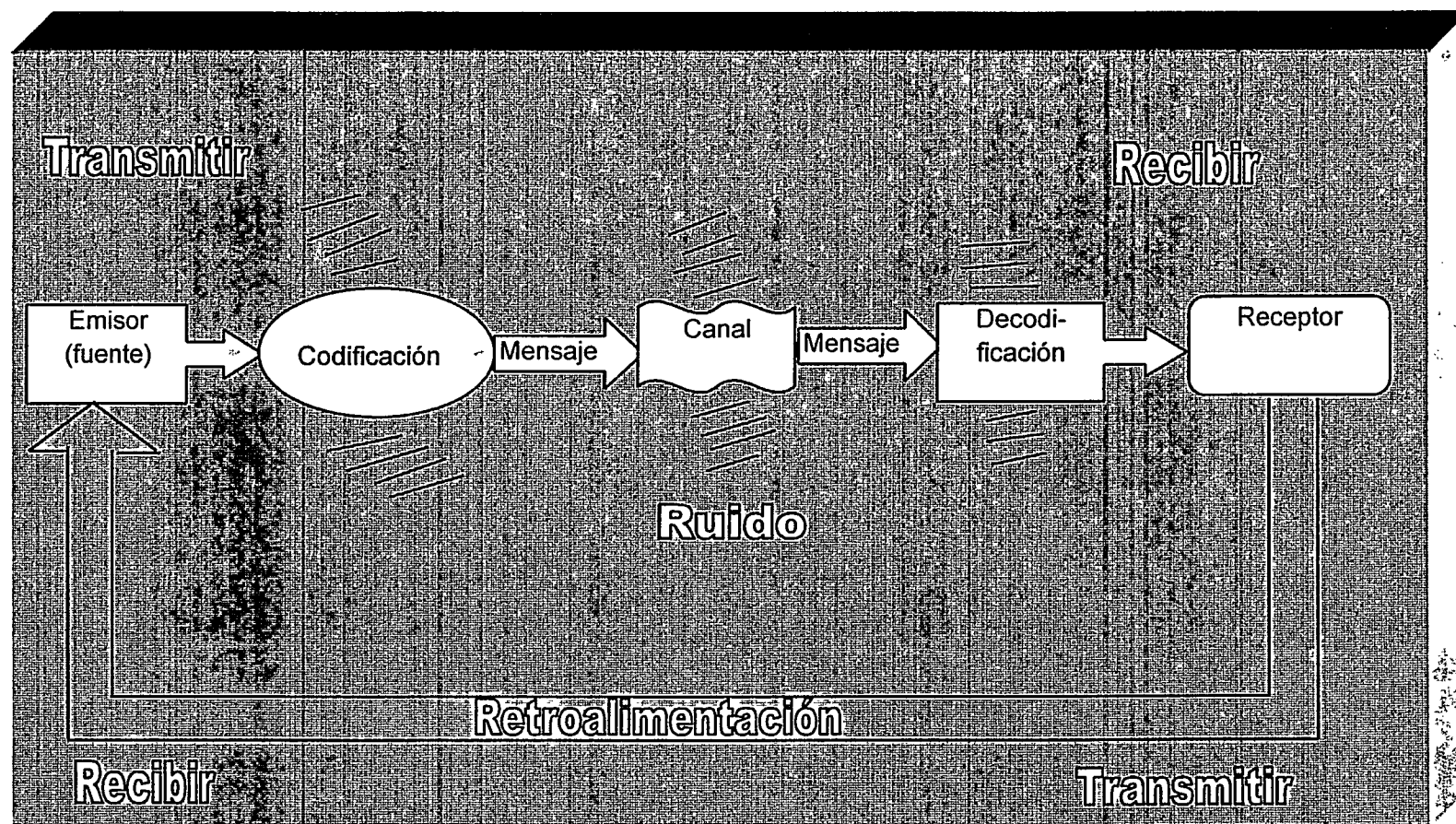
Actividad	Grupos de Familia	Grupos Especiales
Diagnóstico	Reuniones de diagnóstico ¿ Cómo marchan las cosas ?	Reuniones de diagnóstico ¿ A donde nos gustaría llegar ?
Realización de tareas	Solución de problemas, toma de decisiones, definición de papeles, establecimiento de metas, etc.	Problemas especiales, definidos de papeles y de metas, utilización de recursos, etc.
Establecimiento y conservación de relaciones	Orientación hacia buenas relaciones interpersonales entre ellas las existentes entre jefe y subalterno	Orientación hacia el conflicto interpersonal entre unidades y sub-utilización de otros miembros del equipo como recursos.
Administración de los procesos de grupo	Orientación hacia el conocimiento de los procesos y cultura del grupo	Orientación hacia la comunicación, la toma de decisiones y las asignaciones de tareas.
Análisis y negociación de papeles.	Técnicas aplicadas en el esclarecimiento y definición de papeles.	Técnicas aplicadas en el esclarecimiento y definición de papeles.

ANEXO 5

FUENTE: SEXTA EDICIÓN ADMINISTRACIÓN.

AUTORES: STONER, FREEMAN, GILBERT JR., PAG. 104

MODELO DEL PROCESO DE COMUNICACIÓN



ANEXO 6

FUENTE: TERCERA EDICIÓN ADMINISTRACIÓN.

AUTORES: JAMES A. F. STONER, CHARLES WANKEL, PAG. 569

LOS DIEZ MANDAMIENTOS DE UNA BUENA COMUNICACIÓN

- 1. Procura aclarar tus ideas antes de comunicarlas,** cuando más sistemáticamente analicemos el problema o idea que vamos a comunicar, más claros serán.
- 2. Examina el verdadero propósito de cada comunicación,** antes de comunicar, pregúntate a ti mismo lo que realmente quieres lograr con el mensaje: ¿ obtener información producir una acción, cambiar la actitud de otra persona?, identifica tus metas más importantes y luego adapta tu lenguaje, tono de voz y actitud global para alcanzar ese objetivo específico.
- 3. Analiza la situación total, tanto física como humana, cuando realices la comunicación.** El significado y la intención no se transmiten únicamente por palabras.... Considera, por ejemplo, tu sentido de la oportunidad; es decir las circunstancias en que haces un anuncio o notificas una decisión ; el ambiente físico (si la comunicación se hace en privado o en otra forma); la atmósfera social en que se efectúan las relaciones de trabajo dentro de la compañía o departamento y que establece el tono de sus comunicaciones.
- 4. Al planear las comunicaciones consulta a otros cuando así convenga....** Con dicha consulta se logra a menudo un conocimiento más completo y mayor objetividad en el mensaje. Más aún los que te han ayudado a planear la comunicación te darán su apoyo activo.
- 5. Mientras realizas la comunicación, no olvides las insinuaciones ni el contenido básico de tu mensaje.** El tono de voz, la expresión y la receptividad claras a las respuestas de otros, son factores que influyen profundamente en aquellos a quienes deseas llegar.
- 6. Aprovechar la oportunidad,** cuando se presente, para transmitir algo que aude o que sea de utilidad al receptor. Si se tienen en cuenta los intereses y necesidades del otro (el hábito de tratar de observar las cosas desde su punto de vista), con frecuencia se advertirán oportunidades de comunicarle algo de utilidad inmediata o a largo plazo para él.
- 7. Haz el seguimiento de tu comunicación.** Esto puede lograrse formulando preguntas, alentado al receptor para que exprese sus reacción, mediante contactos de seguimiento, mediante un análisis subsecuente del desempeño. Asegúrate de que toda la comunicación importante tenga una "retroalimentación", de modo que se produzca una comprensión completa y a la acción apropiada.
- 8. Comunica teniendo presente el mañana así como el momento actual.** La comunicación puede estar destinada primordialmente a satisfacer las exigencias de una situación inmediata, pero también debe ser compatible con los intereses y metas a largo plazo. Por ejemplo, no es fácil conseguir una comunicación franca en cosas como el desempeño deficiente o los descuidos de un subordinado leal; pero posponer las comunicaciones desagradables las hace más difíciles a la larga y es, en realidad, injusto para los subordinados y la compañía
- 9. Asegúrate de que tus acciones la comunicación.** En última instancia el tipo más convincente de comunicación no es lo que dices sino lo que haces. Para todo gerente esto significa que las buenas practicas de la supervisión (entre las que se cuentan una asignación clara de responsabilidades y de autoridad, los premios justos del esfuerzo y la aplicación de políticas adecuadas) sirve para comunicar más que todos los dones de la oratoria.
- 10. No busques tan sólo que te comprendan sino comprende a los demás y aprende a escucharlos.** Cuando empezamos a hablar, a menudo dejamos de escuchar, en el sentido más amplio de estar sintonizados con las reacciones no verbales de la otra persona y con sus actitudes. Saber escuchar exige que nos concentremos no sólo en los significados explícitos de lo que esta expresando el otro, sino en los significados implícitos; las palabras no pronunciadas y las alusiones pueden ser mucho más significativas.

ANEXO 7

FUENTE: TERCERA EDICIÓN ADMINISTRACIÓN.

AUTORES: JAMES A. F. STONER, CHARLES WANKEL, PAG. 589

GLOSARIO

Adiestramiento : es el proceso de guiar encaminar y enseñar a manejar los negocios.

Agente de cambio: la persona se encabeza a emprender el proceso de cambio, de una situación de la organización.

Ambiente externo: el que esta fuera del ambiente de la organización.

Aranceles : tarifa oficial que determina los derechos que se han de pagar.

Aseguramiento de la calidad: coordina los grupos de trabajo para la implantación de acciones correctivas y preventivas para el desarrollo de nuevas ideas y la solución de los problemas encontrados en el proceso.

Asociado: frase con la cual se identifican a todo los empleados de Productos Avon.

Atinencia : pertenencia.

Burocracia : organización que tiene un estructura jerárquica y formal legalizada; también se refiere al proceso de una estructura formal de una organización.

Cambio : encontrar y adoptar actitudes, valores y comportamiento nuevo con la ayuda de un agente de cambio capacitado, que encabeza a personas, grupos o a la organización entera a lo largo del proceso.

Cambio fijo: cambio vigente de la moneda con respecto al Dólar.

Campaña : período de venta que consta de dieciocho días.

Capacitación en el trabajo: enfoque de la capacitación de empleados durante el trabajo.

Cientes satisfechos: es el mejor promotor de menor costo para la empresa.

Competencia : situación en que dos o más personas y organizaciones luchan para alcanzar metas mutuamente incompatibles, sin que puedan interferirse entre sí.

Cooptación : acción de cooptar. Efecto de cooptar.

Cootar: llenar las vacantes de una corporación mediante el voto de los integrantes
di de la misma.

Competitividad : la posición relativa que tiene un competidor con relación a otros competidores.

Comunicación : proceso en el cual las personas tratan de compartir significados, mediante la transmisión de mensajes en forma de símbolos.

Cultura Organizacional: Conjunto de factores importantes como normas, actitudes, valores y creencias compartidas por los miembros de una organización.

Desarrollo : proceso caracterizado por una rápida acumulación de capital, elevación de la productividad, mejora de las técnicas o perfeccionamiento de la infraestructura.

Desarrollo Organizacional: esfuerzo a largo plazo apoyado por la alta gerencia tendiente a mejorar los procesos de solución de problemas, y de renovación de una
di organización por medio de una eficaz administración de la cultura organizacional.

Descongelamiento : hacer tan evidente la necesidad del cambio para que el individuo grupo u organización vean y acepten fácilmente que es preciso realizarlo.

Economía : estructura o régimen de una organización.

Eficacia : es la capacidad para determinar los objetivos adecuados; “hacer las cosas correctas.”

Eficiencia : es la capacidad para reducir el mínimo los recursos usados para alcanzar los objetivos de la organización; “ hacer las cosas bien.”

Empero : pero, sin embargo.

Empresa inteligente: organizaciones cuyo producto más importante es el conocimiento, empacado en forma de servicios valiosos.

Entorno : es todo lo que esta alrededor de la organización.

Entrenamiento : consiste en el adiestramiento para mejorar los negocios.

Evaluación del desempeño: proceso de evaluar el desempeño individual, comparándolo con los estándares u objetivos actuales.

Exportación : la venta de bienes producidos en el país en mercados exteriores.

Integración : grado en que los empleados de varios departamentos trabajan en forma unitaria.

Jerarquía Administrativa: patrón de una estructura organizativa que consta de varios niveles, en cuya cima se encuentra el gerente de mayor nivel, responsable de las operaciones de toda la organización.

Liderazgo : Impulsar o iniciar una conducta social, mantener la aceptación voluntaria de sus seguidores; o sea un proceso para dirigir e influir en las actividades relacionadas con el trabajo de los miembros de un grupo o de una organización.

Metas : es el fin que trata de alcanzar una organización; las metas son elementos fundamentales de las organizaciones.

Misión : es la razón fundamental de la existencia de una organización, que le hace diferentes a los otros.

Modelo : representación simple de las propiedades centrales de un objeto, una circunstancia o una relación del mundo real, puede ser oral, material o matemático.

Motivación : factores que causan, canalizan y sostienen el comportamiento de un individuo.

Optimización : método para determinar los valores de las variables que hacen que el rendimiento de un proceso o un sistema sea al máximo.

Organización : proceso de arreglar la estructura de una organización y de coordinar sus métodos gerenciales y empleo de los recursos para alcanzar sus metas.

Producción : método de fabricación en el que las unidades se producen en conjuntos iguales y normalizados.

Recursos humanos: son los recursos más importante de una organización, la gente que aporta a ella su trabajo, talento, creatividad y dinamismo.

Reglas : planes permanentes que se detallan; las acciones específicas que deben realizarse en una situación dada.

Relaciones humanas: Interactuación entre los gerentes y otros empleados o candidatos, sobre todo subordinados.

Resumen de pedido: documento donde va escrito el producto que la consejera o cliente están solicitando.

Retroalimentación : parte del sistema del control, en que los resultados de la acción son devueltos a un individuo lo cual permite analizar y corregir los procedimientos laborales.

Rubro : sección de un comercio.

Sistema estratégico: formaliza la visión, misión y estrategias.

Sistema operativo: emprende y cristaliza acciones correspondientes, que conlleven a cultivar clientes satisfechos, mediante la creación de valor y ofrecimiento de calidad superior en los servicios.

Status quo: fuerzas contrarias dentro de la organización que mantiene el equilibrio.

Trabajo en equipo: Un grupo cooperativo de personas que están en contacto continuo, que tienen un interés común.

Valor agregado: beneficios adicionales para el cliente, sin que esto signifique un precio mayor.

Visión : es la capacidad de ver mas haya en el tiempo y espacio por encima de los demás; lo que significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación en términos del resultado final que se pretende alcanzar.

Zona : sector de ventas definido para una Gerente.

BIBLIOGRAFÍA

STONER, A. F. JONES

FREEMAN, R. EDWARD,

R. GILBERT, DANIEL SEXTA EDICION ADMINISTRACION.

STONER, A. F. JONES

WANKEL, CHARLES TERCERA EDICIÓN ADMINISTRACIÓN.

PRETICE HALL HISPANOAMÉRICA, MÉXICO

PICAZO MANRÍQUEZ, LUIS RUBÉN

MARTÍNEZ VILLEGAS, FABIÁN

INGENIERÍA DE SERVICIOS

TABLAS GUEVARA, GUILLERMO

GUÍA PARA IMPLANTAR LAS NORMAS ISO 900,

PARA EMPRESAS DE TODO TIPO DE TAMAÑO.

MCGRAW-HILL. MÉXICO

BONILLA, GILBERTO

ESTADÍSTICA, ELEMENTOS DE ESTADÍSTICA
DESCRIPTIVA Y PROBABILIDAD. UCA EDITORES,
EL SALVADOR

<http://members.tripod.com/~sibumce/pie.html>, 2000

CITAS A PIE DE PAGINAS,