

## REPOSITORIO ACADÉMICO DIGITAL INSTITUCIONAL

***La revolución del conocimiento aplicada a la mercadotecnia  
como una estrategia de competitividad. Caso telecable***

***Centro Occidente S.A. de C.V.***

**Autor: Elizabeth Rosas Rangel**

**Tesis presentada para obtener el título de:  
Maestría en Administración**

**Nombre del asesor:  
Rafael Reyes Hernández**

Este documento está disponible para su consulta en el Repositorio Académico Digital Institucional de la Universidad Vasco de Quiroga, cuyo objetivo es integrar, organizar, almacenar, preservar y difundir en formato digital la producción intelectual resultante de la actividad académica, científica e investigadora de los diferentes campus de la universidad, para beneficio de la comunidad universitaria.

Esta iniciativa está a cargo del Centro de Información y Documentación "Dr. Silvio Zavala" que lleva adelante las tareas de gestión y coordinación para la concreción de los objetivos planteados.

Esta Tesis se publica bajo licencia Creative Commons de tipo "Reconocimiento-NoComercial-SinObraDerivada", se permite su consulta siempre y cuando se mantenga el reconocimiento de sus autores, no se haga uso comercial de las obras derivadas.





CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO No. MAES-9510001 DE FECHA 8 DE NOVIEMBRE DE 1995 CLAVE 165 PSU001SP

**LA REVOLUCIÓN DEL  
CONOCIMIENTO APLICADA A LA  
MERCADOTÉCNICA COMO UNA  
ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD.  
CASO TELECABLE CENTRO  
OCCIDENTE, S.A DE C.V.**

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:  
ELIZABETH ROSAS RANGEL

ASESOR:  
DR. RAFAEL REYES HERNÁNDEZ

MORELIA, MICH., MAYO 2003



VALA T783



M.R.

# UNIVERSIDAD VASCO DE QUIROGA

CON RECONOCIMIENTO DE VALIDEZ OFICIAL DE ESTUDIOS DE LA SECRETARÍA DE EDUCACIÓN EN EL ESTADO No. MAES-9510001 DE FECHA 8 DE NOVIEMBRE DE 1995 CLAVE 165 PSU001SP

## LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO APLICADA A LA MERCADOTÉCNICA COMO UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD. CASO TELECABLE CENTRO OCCIDENTE, S.A DE C.V.

TESIS QUE PARA OBTENER EL GRADO DE  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN

PRESENTA:  
ELIZABETH ROSAS RANGEL

ASESOR:  
DR. RAFAEL REYES HERNÁNDEZ

MORELIA, MICH., MAYO 2003

# ACTA DE REVISIÓN DE TESIS.

## **DEDICATORIA.**

A mis padres Rosalinda y Efrén.

“Al caminar, abres y creas el cauce del río por cuya corriente tus descendientes entrarán y fluirán.”

Nikos Kazantzakis.

## **AGRADECIMIENTOS.**

A mis maestros.

“Nunca consideres el estudio como un deber, sino como una oportunidad para penetrar en el maravilloso mundo del saber.”

Albert Einstein.

A la empresa y mis compañeros donde trabajo.

## **RECONOCIMIENTOS.**

El trabajo descrito en esta disertación no habría sido posible sin la asistencia, la orientación y el estímulo de un grupo de personas. Merece especial mención por su motivación y sugerencias el Dr. Rafael Reyes Hernández además de su acertada conducción en este trabajo.

Agradezco también al Ing. Jorge Belmonte Espinosa Presidente del Consejo de Administración de Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V., por la oportunidad que me ha brindado al colaborar con ellos, y al equipo de trabajo del cual soy facilitadora por su entusiasmo y colaboración en este proyecto.

Finalmente agradezco a mis padres Efrén y Rosalinda y a mis hermanos Efrén y Susana, su comprensión y apoyo durante este periodo de investigación.

## **INDICE.**

**I. TÍTULO.**

**III. ACTAS DE REVISIÓN DE TESIS.**

**V. DEDICATORIA.**

**VII. AGRADECIMIENTOS.**

**IX. DEDICATORIAS.**

**XII. INDICE**

**XV. GLOSARIO DE TÉRMINOS.**

**XXI. RESUMEN.**

**XXIII. VERSIÓN EN INGLÉS.**

### **CAPÍTULO I.**

#### **INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.**

**1. ANTECEDENTES.**

**INTRODUCCIÓN.**

**3. SUJETO DE ESTUDIO.**

**DATOS GENERALES.**

**HISTORIA ANTES DEL PROCESO.**

**HISTORIA DESPUÉS DEL PROCESO.**



12. EL PROBLEMA.
13. OBJETIVOS.
15. JUSTIFICACIÓN.

## **CAPÍTULO II.**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.**

18. ADMINISTRACIÓN.
36. GLOBALIZACIÓN.
50. MERCADOTECNIA.
63. NUEVAS TENDENCIAS.
71. CALIDAD.

## **CAPÍTULO III.**

### **REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

77. SENSIBILIZACIÓN.
79. TQM.
83. NORMAS ISO 9000.
87. GENERACIONES DE LA CALIDAD.
114. REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO.
124. RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA.

## **CAPÍTULO IV.**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

129. ANTECEDENTES.
130. IDEA Y CONCEPTO DE INVESTIGACIÓN.  
HIPÓTESIS EN GENERAL.  
TIPOS DE HIPÓTESIS.  
HIPÓTESIS DE TRABAJO.

LAS VARIABLES.  
LOS INDICADORES.  
CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD.  
PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INSTRUMENTOS. DE  
PRUEBA.  
VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PRUEBA.  
APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PRUEBA..  
RESPUESTA Y ANÁLISIS DE DATOS.  
BENEFICIOS.

## **CAPÍTULO V.**

### **ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO.**

- 161. BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO.
- 168. CONFIRMACIÓN DE LA HIPÓTESIS.
- 171. SALUD FINANCIERA DE LA EMPRESA.

## **CAPÍTULO VI.**

### **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.**

- 174. CONCLUSIONES.
- 176. RECOMENDACIONES.
- 177. AREAS PARA ESTUDIOS POSTERIORES.

### **178. APÉNDICES.**

### **189. BIBLIOGRAFIA.**

## GLOSARIO DE TÉRMINOS

### A

**Acción correctiva:** Acción tomada para eliminar las causas de una no-conformidad, defectos u otra situación indeseable a fin de prevenir su recurrencia.

**Acción preventiva:** Acción tomada para eliminar las causas potenciales de no conformidades, defectos u otra situación a fin de prevenir su ocurrencia.

**Actitud:** Predisposición aprendida a responder ante un objeto o clase de objetos de modo uniformemente favorable o desfavorable.

**Actividad Postventa:** Última etapa del proceso de la venta personal, en la cual un vendedor hace el seguimiento de la transacción para asegurarse de que no haya problemas en la entrega, financiamiento, instalación, capacitación del personal y otros aspectos importantes para lograr la satisfacción del cliente.

**Administración:** Proceso de planear, instrumentar y evaluar las actividades de un grupo de personas que trabajan en la consecución de una meta.

**Administración por calidad total (TQM):** Filosofía y también procedimientos, políticas y prácticas específicas que imponen a la empresa la obligación de mejorar constantemente la calidad en todas sus actividades.

**Alianza estratégica:** Convenio formal a largo plazo entre empresas cuyo fin es conjuntar sus capacidades y recursos para alcanzar objetivos globales.

**Aprendizaje:** Cambios de comportamiento que resultan de la observación y de la experiencia.

**Aseguramiento de la calidad:** Conjunto de actividades planeadas y sistemáticas implantadas dentro del sistema de calidad, y demostradas según se requiera para proporcionar confianza adecuada de que un elemento cumplirá los requisitos para la calidad.

### B

**Balanza comercial:** En el comercio internacional, diferencia entre el valor de las importaciones de un país y el de sus exportaciones.

**Base de datos:** Conjunto de datos que se organizan, almacenan y actualizan en una computadora.

### C

**Calidad:** Eficacia con que un producto cumple las expectativas del comprador. Sinónimo de calidad del producto.

**Calidad del servicio:** Grado en el que una oferta intangible reúne las expectativas del cliente.

**Capacitación:** Creación de oportunidades mediante varios enfoques y programas para mejorar los conocimientos y la destreza de una persona en una tarea en particular.

**Centro de recepción y control (CRC):** La unidad técnica que consta de antenas parabólicas y demás equipo de recepción de las señales televisivas provenientes de los satélites.

**Cliente:** Individuo u organización que toma una decisión de compra.

**Comité:** Grupo de personas a las que, en conjunto, se les encomienda algún asunto con fines de información, asesoría, intercambio de ideas o toma de decisiones.

**Comisión:** Compensación ligada a determinada unidad de logro.

**Comprador:** La parte que lleva a cabo una transacción.

**Comunidad Europea (CE):** Alianza política y económica entre la mayor parte de los países de Europa Occidental que trata de liberalizar el comercio entre sus miembros.

**Concesión de un sistema de televisión por cable:** En Telecable Centro Occidente, se considera la autorización de la SCT para proporcionar el servicio de televisión por cable a una población. Actualmente opera la llamada red pública de telecomunicaciones que tiene la obligación de prestar todos los servicios que se pueden proporcionar a través de una red de cable coaxial o fibra óptica tales como televisión, internet, telefonía, transmisión de datos, etc.

**Consumidor:** Unidad individual u organizacional que usa o consume un producto.

**Control:** Función administrativa que consiste en medir y corregir el desempeño organizacional e individual para asegurar que los acontecimientos se adecúen a los planes.

**Coordinación:** Logro de la armonía de los esfuerzos individuales y de grupo hacia el logro de los propósitos y objetivos del grupo.

**Creatividad:** Capacidad para desarrollar nuevos conceptos, ideas y soluciones a problemas.

**Criterios cualitativos del desempeño:** En la evaluación de la fuerza de ventas, criterios subjetivos para juzgar el desempeño de los vendedores.

**Criterios cuantitativos del desempeño:** En la evaluación de la fuerza de ventas, criterios específicos y objetivos para juzgar el desempeño de los vendedores.

**Cultura:** Conjunto de símbolos y artefactos creados por la sociedad y transmitidos de una generación a otras como determinantes y reguladores del comportamiento humano.

## **D**

**Descentralización de la autoridad:** Tendencia a dispersar la autoridad para la toma de decisiones en una estructura organizacional..

**Descuento por pronto pago:** El que se concede a los clientes por pagar sus facturas en un plazo señalado.

**Dirección:** Función de los administradores que implica el proceso de influir sobre las personas para que contribuyan a las metas de la organización y del grupo.

## **E**

**Encuesta:** Método de recopilar datos primarios por medio de entrevistas personales, por teléfono y por correo.

**Eficacia:** Consecución de objetivos; logro de los efectos deseados.

**Eficiencia:** Logro de los fines con la menor cantidad de recursos; el logro de objetivos al menor costo u otras consecuencias no deseadas.

**Equipo:** Grupo de personas con habilidades complementarias comprometidas con un propósito común y una serie de metas de desempeño, de los que son mutuamente responsables.

**Especialización del trabajo:** Grado en que las tareas de la organización se subdividen en puestos separados.

**Estrategia:** Plan general de acción en virtud del cual una organización trata de cumplir con sus objetivos.

## **G**

**GATT (Acuerdo General de Tarifas y Comercio):** Organización fundada en 1948 y que hoy abarca más de 100 países, que buscan introducir prácticas comerciales justas entre sus miembros.

## **H**

**Habilidad:** La capacidad de un individuo para desempeñar varias tareas en un puesto.

## **L**

**Líder:** Quien articula una visión e inspira a sus seguidores. Posee asimismo la capacidad de motivar, moldear la cultura organizacional y crear un ambiente favorable al cambio organizacional.

## M

**Marketing:** Sistema total de actividades comerciales tendientes a planear, fijar precios, promover y distribuir productos satisfactorios de necesidades entre mercados meta, con el fin de alcanzar los objetivos organizacionales.

**Master:** Centro de control de los avisos comerciales.

**Medios publicitarios:** Vehículos de comunicación (como prensa, radio y televisión) que transmiten publicidad, lo mismo que otro tipo de información y entretenimiento.

**Mercado:** Personas u organizaciones con necesidades que satisfacer, dinero para gastar y el deseo de gastarlo.

**Mezcla promocional:** Combinación de la venta personal, la publicidad, la promoción de ventas, las relaciones públicas y la publicidad no pagada para ayudarle a una empresa a alcanzar sus objetivos de marketing.

**Misión:** Declaración de una organización sobre qué clientes atiende, qué necesidades satisface y qué tipos de productos vende.

**Modelo:** Abstracción de la realidad; representación simplificada de algún fenómeno del mundo real.

**Musicables:** Se refiere a los canales que dan el servicio de música continua con imágenes publicitarias.

## O

**Objetivo:** Resultado buscado.

## P

**Planeación estratégica:** Proceso administrativo que consiste en adecuar los recursos de una firma con sus oportunidades de mercado a largo plazo.

**Posicionamiento:** Imagen de un producto en relación con productos que compiten directamente con él y con otros comercializados por la misma firma. También, estrategias y acciones de una compañía cuya finalidad es distinguirla favorablemente de los competidores en la mente de algunos grupos de consumidores.

Promoción de ventas Medios estimuladores de la demanda, cuya finalidad es complementar la publicidad y facilitar la venta personal.

**Procedimientos:** Planes que establecen un método para manejar las actividades futuras. Son series cronológicas de acciones requeridas, guías para la acción, no para el pensamiento, que detallan la forma exacta en que se deben realizar ciertas actividades.

**Programa:** Conjunto de metas, políticas, procedimientos, reglas, asignaciones de tareas, pasos a seguir, recursos a emplear y otros elementos necesarios para ejecutar un

determinado curso de acción, normalmente respaldado por capital y presupuestos de operación.

**Publicidad:** Estilo especial de relaciones públicas que involucra comunicación referente a una organización, sus productos o políticas, la cual es pagada por una empresa patrocinadora. Todas las actividades requeridas para presentar a una audiencia un mensaje impersonal pagado por un patrocinador identificado acerca de un producto u organización.

**Punto de equilibrio:** Nivel de producción en que los ingresos totales son iguales a los costos totales, suponiendo cierto precio de venta.

## R

**Reconexión:** Acción de volver a conectar un servicio cortado por falta de pago.

**Red:** Conjunto de líneas primarias, secundarias y demás equipos instalados en las calles de una población.

## S

**Satisfacción:** Condición del consumidor donde la experiencia con el producto corresponde a las expectativas o las supera.

**SCT:** Secretaria de Comunicaciones y Transportes.

**Servicio:** Actividad identificable y tangible que es, el objeto principal de una transacción encaminada a satisfacer las necesidades de los clientes.

## T

**Telemarketing:** Forma de venta al detalle fuera de las sucursales, en la cual un vendedor inicia el contacto con un comprador y también cierra la venta por teléfono.

**Tratado de Libre Comercio (TLC):** El que firmaron Estados Unidos, Canadá y México para eliminar las tarifas que existían entre ellos.

## U

**Utilidad neta:** Ingresos que quedan después que una empresa paga el costo de la mercancía y sus gastos de operación.

## V

**Valor:** Razón entre los beneficios percibidos del precio y cualquier otro gasto hecho.

**Venta de puerta en puerta:** Tipo de venta directa, en el cual el contacto personal entre un vendedor y un prospecto se da en la casa o negocio del segundo.

## **RESUMEN.**

Numerosas organizaciones en el mundo han implementado procesos de calidad total (TQM) y han llegado a registrarse en la norma ISO 9000 en los años recientes, para lo cual también han realizado investigaciones tendientes a analizar una diversidad de niveles de beneficios internos y externos como resultado de estos procesos. Esta disertación investigó las posibles variables de los niveles experimentados en el proceso de administración por calidad total y dentro de éste la presentación de un modelo de mercadotecnia aplicado a la empresa Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V.

La investigación se realizó abarcando 4 aspectos esenciales en la organización: 1. Atención al Cliente. 2. Universo de clientes que dejaron la empresa. 3. Clientes que dejan la empresa diariamente y 4. Estudio sobre el ambiente de trabajo. Los instrumentos de prueba fueron desarrollados y probados con el propósito de su validación por expertos en calidad total, mercadotecnia y administración por ISO 9000. Una vez validados se aplicaron respectivamente a los clientes de la empresa sujeto de estudio. El esfuerzo identificó una estadística significativa de beneficios internos y externos al aplicar el modelo propuesto. La investigación indicó un alto nivel de resultados al aplicar los procesos de calidad total, mercadotecnia y norma ISO 9000.

El estudio contribuyó para entender y aprovechar la variación de los niveles de los beneficios experimentados con óptimos resultados en comparación con otras organizaciones que no han implementado estos procesos; recomendaciones para las empresas que incluyan la administración por calidad total (TQM) el modelo propuesto de mercadotecnia y el desarrollo de la ISO 9000, para ayudar a que sean más competitivas.



## **ABSTRACT.**

“SCHOOL OF GRADUATE STUDIES THE VASCO DE QUIROGA UNIVERSITY IN MORELIA, MICH., MEX.”

DEGREE.

MASTER OF ADMINISTRATIVE SCIENCES.

COLLEGE/DEPT.

ACCOUNTING AND MANAGEMENT SUPERIOR SCHOOL.

TITLE.

KNOWLEDGE REVOLUTION APLIED TO MARKETING LIKE A COMPETITIVENESS STRATEGY. THE CASE OF TELECABLE CENTRO OCCIDENTE, S.A. DE C.V.

Many organizations in the world have introduced total quality process (TQM) and, they have obtained ISO 9000 rules theirs registers in the recently years, for this, the have made investigations forward a diversity internal and external advantages levels like answers of this process. This dissertation, investigated the possible variables of the experimental levels in the management process by total quality and into of this, the presentation of a marketing model, put into practice in Telecable Centro Occidente, S. A. de C. V.

The investigation covered 4 essential aspects into the organization: 1. Customer attention. 2. Customers universe that left the organization. 3. Customers whose left the organization daily, and 4. Work ambient research. The proof instruments were development and proved with the intention of their validation by total quality, marketing and ISO 9000 management experts. Once time validated, were respectively applied to the organization customers. This effort identified a significant statistics of internal and external advantages to apply the proposed model. Investigation showed a high level of results to apply process of total quality, marketing and ISO 9000 rules.

The study gave to understand and to approve the change of the levels of proof advantages with great answers in comparison with other organizations whose haven't introduced this process, recommendations to companies to include the total quality management (TQM), the propose marketing model and the development ISO 9000 rules, to help them to be more competitive.

## **CAPÍTULO I.**

### **INTRODUCCIÓN Y OBJETIVOS.**

#### **ANTECEDENTES.**

##### **Introducción.**

El tema de investigación estará centrado básicamente en la técnica de administración que mejor cumpla con el entorno mercadológico de empresas michoacanas de servicio, de acuerdo a un análisis previo de las principales técnicas de administración y mercadotecnia, así como de los estudios de mercado que se realicen para tal caso y la experiencia adquirida en el desarrollo de la investigación y memorias de trabajo en Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V.

Considerando puntos sobre todo de la administración de ventas: reclutamiento, selección, motivación y control del personal de ventas y atención, y del proceso de mercadotecnia: producto, precio, promoción y publicidad; así como de los procedimientos y políticas del comercial de dicha empresa.

El marco teórico del que hará referencia nuestra investigación se compone de diversa literatura consistente en consultas bibliográficas que pueden ser útiles para los propósitos del estudio, así como extracciones y recopilaciones de información relevante y necesaria que atañe a nuestro problema de investigación, de la que se podrá disponer como:

##### *Fuentes primarias:*

1.- Metodología de la investigación: Se utilizará para dar forma a la investigación, de acuerdo a las técnicas que mejor se apegue al tipo de investigación que se pretende realizar, así como de seguir el procedimiento adecuado para el desarrollo de las investigaciones de campo y documental.

2.- Historia de la administración: Nos permitirá hacer un rápido recorrido, a través del tiempo, de las diferentes técnicas utilizadas en la administración de recursos humanos (vendedores) y de las estrategias de ventas utilizadas para fines diversos hasta llegar al ramo de la empresa en cuestión.

3.- Nuevas tendencias de la administración: Nos permitirá reunir el acervo de conocimientos y experiencias que se tienen en el ramo o en giros similares de los nuevos gurús de la administración, considerando de igual forma, las tesis que se lleguen a localizar en la localidad, de investigaciones similares y sus respectivos resultados.

4.- Dirección de mercados: Nos permitirá conocer las tendencias del mercado al que se debe dirigir nuestro servicio, otorgándonos las técnicas adecuadas para la mejor segmentación y direccionar las posibles promociones y publicidad adecuada, nos permitirá conocer de igual forma la conducta de nuestros consumidores, y sus nuevas exigencias.

5.- Publicidad: Encontraremos la mejor forma de usar todos los medios disponibles con los que contamos, y aprovechar en todo el potencial la que mejor cumpla con nuestro servicio y segmento al que nos dirigiremos.

*Fuentes secundarias:*

Es la compilación y listados de referencias publicadas en esta área en particular:

6.- Estaremos pendientes de las publicaciones de revistas dirigidas como Management Today (administración), Adcebra (publicidad), revistas del gremio, para conocer las últimas tendencias en los temas relacionados con nuestra investigación.

7.- Haremos de igual forma una revisión de los últimos estudios realizados en Telecable por el mismo personal encaminados a conocer las tendencias del mercado, así como diagnósticos de algunos consultores.

→ Estudio sobre preferencia de canales.

- Estudio del canal once.
- Estudio del ambiente de trabajo.

8.- Será importante conocer todos y cada uno de los procedimientos de la dirección comercial y de mercadotecnia, para poder desarrollar un diagnóstico de la situación actual y poder realizar una propuesta que se aplique, de acuerdo a la investigación realizada.

9.- En las bibliotecas de las universidades locales, sólo se ha encontrado algunas publicaciones de tesis referentes al tema de proyectos de estudios de mercado, sin embargo no se encontró publicación alguna que hiciera referencia a un modelo administrativo para la mercadotecnia.

### **Sujeto de Estudio.**

#### **Datos Generales.**

Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V. es una empresa michoacana, dedicada fundamentalmente a la prestación de servicios de telecomunicación por cable, fue fundada el 26 de marzo de 1973 por los hermanos ingenieros Manuel y Jorge Belmonte Espinosa. Es parte del Grupo Telemedia, que maneja más de 30 sistemas en la república. Manual de Calidad T.C.O. 1998.

Actualmente cuenta con cuatro oficinas de atención al público en Morelia, y una en Pátzcuaro, su domicilio fiscal es en 13 de septiembre 131 PB, Chap. Norte, C.P. 58260.

Su giro es la prestación de servicios de telecomunicación por cable, a un total de 38, 000 suscriptores en la actualidad con 50 empleados tanto en la ciudad de Morelia y Pátzcuaro.

Telecable Centro Occidente, presta los siguientes paquetes de canales de televisión por cable: minibásico; básico de canales de T.V. y superbásico, para personas que gustan de tener una programación más amplia en su entretenimiento; servicio de internet por cable con tres velocidades: hasta 64 kbps, hasta 128 kbps, hasta 256 kbps, en modalidades de residencial y empresarial.

Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V. esta regida por la Ley Federal de Telecomunicaciones (1995) en virtud de su giro y objetivos principales. La autoridad responsables de la aplicación de la ley en la materia es la Secretaria de Comunicaciones y Transportes (S.C.T.).

Inicialmente la empresa operó con una concesión de televisión por cable con la protección de la S.C.T., ya que había cierta exclusividad y era difícil que entrara la competencia. Pero la Ley se reformó y ahora la firma obtuvo la autorización para operar como red pública pudiendo ofrecer y de hecho teniendo cierta obligación de hacerlo, todos los servicios que se puedan dar a través del cable coaxial o de fibra óptica. Acta S.C.T. 1996.

La S.C.T., ya no protege, ahora, cualquier empresa puede solicitar la autorización para proporcionar los servicios antes mencionados en todo o en parte, ya que hay libre competencia a raíz del tratado de Libre Comercio. De hecho en Morelia, se ha instalado ya una segunda concesión. Reyes Hernández 1999. P. 11.

La concesión puede ser retirada si se incurre en algunas causales especificadas por la ley como no cumplir con el objeto de la concesión, dar mal servicio, etc.

La Misión de la empresa es:

“Ofrecer los mejores servicios de comunicación a nuestros clientes de manera permanente fortaleciendo el nivel sociocultural al mejor precio”. Manual de Calidad T.C.O. 1998.

La Filosofía de la empresa consiste en:

- Trabajar en equipo para lograr la Calidad Total.
- La comunicación debe ser en todos los sentidos, oportuna y completa.
- El personal debe estar satisfecho y autorrealizado.
- Lograr un ambiente de trabajo sano y agradable.

- Promover y permitir la capacitación de todo el personal para que mejore su desarrollo.
- Lograr que el personal se comprometa ampliamente con la empresa. Manual de Calidad T.C.O. 1998.

Los principios guías de Telecable Centro Occidente son:

- En esta empresa el cliente es primero.
- El trabajador tendrá un trato respetuoso por parte del personal administrativo.
- Los problemas del personal dentro y fuera de la empresa son también problemas de la organización.
- Todos los trabajadores tendrán la oportunidad de desarrollo personal.
- El trabajo en equipo es una garantía para que nuestra empresa logre la mejora continua. Manual de Calidad T.C.O. 1998.

Telecable Centro Occidente, maneja Valores como:

- Responsabilidad, cumplir los compromisos contraídos.
- Integridad, actuar de acuerdo a lo que pensamos.
- Compromiso, jamás flaquear, ser tenaces y aguerridos con el proceso de cambio.
- Desarrollo, superación continua de todos.
- Lealtad, estar siempre en las buenas y en las malas con nuestra empresa. Manual de Calidad T.C.O. 1998.

La Cultura de Telecable Centro Occidente, la definimos en los siguientes puntos:

- *Dirección participativa*: existe involucramiento de los miembros en la organización en las decisiones de la empresa.
- *Comunicación*: se mantiene una excelente comunicación entre todos los departamentos, fundamentalmente en su área de trabajo.

- *Toma de decisiones:* son tomadas dentro de un estilo participativo tomando en cuenta la opinión de todos los miembros del grupo.
- *Comportamientos con el personal:* se toma en cuenta a todo el personal resolviendo sus problemas de una manera oportuna y en la mejor forma posible.
- *Políticas de personal:* se da oportunidad a todos los trabajadores de que cubran las vacantes de mayor jerarquía, capacitándolos para ello en los puestos inmediatos superiores. Reyes Hernández 1998. P. 24.

Telecable Centro Occidente, ha realizado una importante labor en el campo de los servicios de televisión por cable, siendo considerada en la actualidad una de las mejores en su tipo en la República Mexicana, logrando un alto grado de penetración en la localidad. Esto se debe a la buena dirección, así como al trabajo en equipo por parte de todos sus integrantes, y una excelente barra de canales como a continuación se detalla:

<b>FRECUENCIA</b>	<b>CANAL</b>		<b>FRECUENCIA</b>	<b>CANAL</b>
2	View Channel	19		Televisión Española
3	El Canal de las Estrellas	20		View Channel
4	Musicable	21		Telemichoacán
5	Canal Cinco	23		Discovery Kids
6	Once Televisión	24		Zas
7	Sony Entertainment	25		Cartoon Network
8	E! Entertainment	26		Nickelodeon
9	Musicable	27		Fox Kids
10	Musicable	28		Animal Planet
11	Cincuenta y dos	29		Mundo
12	AXN	30		Discovery Channel
13	ESPN	31		Infinito
14	Fox Sport	32		History Channel
15	13 de Michoacán	33		Discovery Health
16	Azteca Trece	34		Discovery Travel
17	Warner Channel	35		Casa Club

FRECUENCIA	CANAL	FRECUENCIA	CANAL
36	Fox	61	EWTN
37	USA	62	CNI Cuarenta
38	MTV Latino	63	Canal Legislativo
39	Telehit	64	4 TV
40	C. Golden Choice I	65	Canal 22
41	Multicinema	66	HTV
42	TNT	67	Ritmo Son
43	Multipremier	68	Much Music
44	C. Golden Choice II	69	Unicable
45	De Película	70	Boomerang
46	Cine Latino	71	ESPN2
47	The Film Zone	72	Telemundo
48	Movie City*	73	People And Arts
49	Cinecanal *	74	Antena 3
50	Cinecanal 2*	75	Clase
51	HBO Este*	76	MGM
52	HBO Plus*	77	Locomotion
53	Cinemax*	85	Edusat
54	HBO Oeste*	86	PHTV
55	Disney Channel *	87	National Geographic
56	CNN Español	88	Play Boy*
57	CNN Internacional		
58	Once TV		
59	Claravisión		
60	Arts		

\* Canales Premium

La empresa tiene canales para comercialización de publicidad y de anunciantes, a los que se denomina MUSICABLES, por ser canales que tienen la línea de radio, música de diferente tipo y conductores. De igual forma Telecable Centro Occidente, ha establecido un convenio para insertar publicidad local en los siguientes canales: Sony Entertainment Televisión y 52 Entretenimiento.



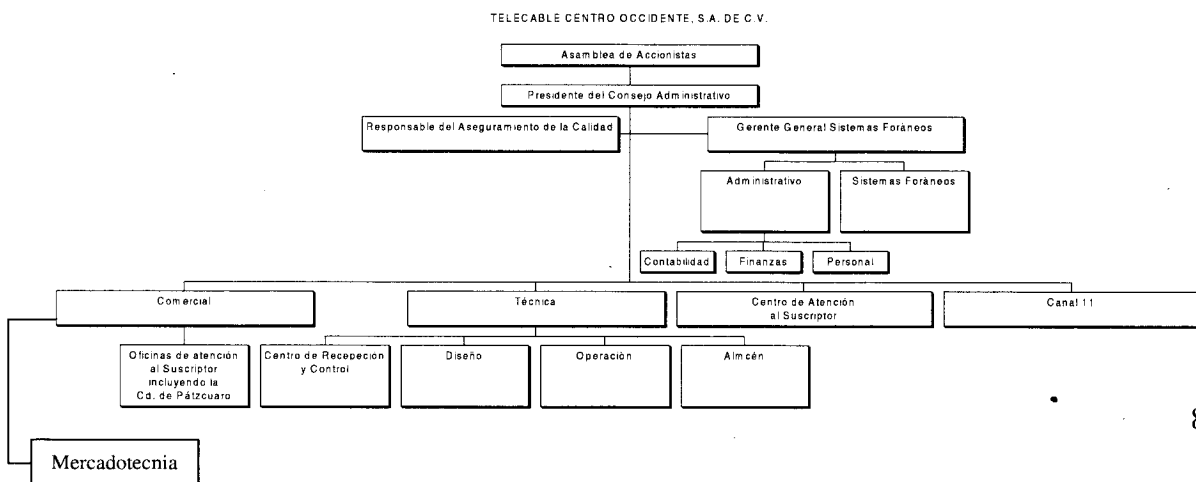
De igual forma Telecable, cuenta con el CANAL 11, donde se producen y transmiten programas de producción propia, de diferentes géneros: noticias, deportes, entretenimiento, etc., cumpliendo con los requisitos que se establecen para que la Secretaría de Comunicaciones y Transporte, (S.C.T.) autorice la concesión de televisión por cable, respecto a la obligación y el derecho a operar un canal de programación local que proporcione información y esparcimiento a la población concesionada, quien estará regida por la Secretaría de Gobernación. Ley Federal 1995. Actas S.C.T. 1996.

Sin embargo por disposición de los accionistas de Telecable, la producción de los programas se ha concesionado a otra empresa del mismo corporativo de nombre Productora Cablevisa S.A. de C.V., ahora Medio Entertainment, S.A. de C.V. . Reyes Hernández 1999. P. 9.

Telecable Centro Occidente, ofrece apoyos auxiliares tales como:

- La programación de canales en el televisor del suscriptor.
- La atención de toda clase de dudas sobre los servicios.
- Fallas en los servicios.
- Asesoramiento al suscriptor en su domicilio, en el televisor, convertidor y computadora.
- Servicio de atención al suscriptor en oficinas de 8:00 a 21:00 hrs. y por teléfono en el Centro de Atención al Suscriptor, 16 horas al día. De 7:00 a 23:00 hrs.
- Atención técnica con el personal de campo.

La Estructura Organizativa de Telecable Centro Occidente es de la siguiente forma: Manual de Calidad T.C.O. 1998.



## **Historia antes del proceso.**

Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V., es una sociedad anónima de capital variable que inicialmente sólo contó con la concesión para proporcionar con exclusividad servicio de televisión por cable en Morelia, Michoacán. La S.C.T. autorizó recientemente una concesión a esta sociedad con el carácter de red pública, la cual puede proporcionar servicio a las ciudades de Morelia y Pátzcuaro. Esto es que en la actualidad la empresa puede proporcionar todos los servicios que a través de cable coaxial o de fibra óptica sea factible brindar a los suscriptores. Al efecto podemos mencionar los siguientes: telefonía por cable, internet por cable, transmisión de datos, etc. Escritura Constitutiva 1973.

El primer contrato se firmó con el Dr. Adalberto García de León, persona muy conocida en la ciudad. Actualmente la red de Telecable, cubre un 80% de la ciudad, el resto, está integrado por colonias poco pobladas o en proceso de construcción.

Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V. en los años de 1983 a 1991 tuvo muchos problemas de crecimiento por falta de recursos pues los accionistas tenían que invertir y no veían ganancia alguna. Esta situación hizo muy difíciles las relaciones entre los accionistas, trabajadores y suscriptores. El servicio era deficiente tanto en el aspecto técnico como en el administrativo. Reyes Hernández 1999. P. 9.

La empresa era administrada mediante métodos intuitivos con gran carga tradicionalista, lo que repercutía en su gestión y eficiencia. En la actualidad se esta trabajando con metodología y modelos de investigación-acción, los programas de calidad total y aseguramiento de la calidad, incluyendo los círculos de calidad por área, con programas de trabajo razonados, discutidos y consensales, involucrando al personal, todo ello al logro de la competitividad y la excelencia. . Reyes Hernández 1999. P. 12.

Ejemplo de esta administración era la existencia de una sola oficina para la atención con horario restringido de lunes a viernes de 9:00 a 14:00 y de 16: 00 a 19:00; el teléfono de atención sólo se atendía en horas de oficina, por lo tanto no se atendían fallas fuera de horas de oficina, ni sábados ni domingos. La facturación mensual tenía fecha de vencimiento en



un solo día, por lo que la carga de trabajo en cobranza era muy fuerte únicamente en tres o cuatro días provocando: Reyes Hernández 1999. P. 12.

- Largas filas para pagar, sólo había dos cajas de cobro.
- Corte masivo de gran número de servicios que no pagaron.
- Gran cantidad de reconexiones.
- Inconformidad de los suscriptores.
- Mala atención del personal.
- Tiempos de respuestas en atención muy largos.
- Cancelación de muchos contratos por mal servicio.

La contratación de servicios se hacía en la oficina previo pago y firma de contrato por el interesado con 3 meses de tiempo para la instalación. En colonias recién construidas la contratación implicaba colas de más de 100 personas e instalaciones que se demoraban aún más. No existía control alguno de quejas ni de tiempos de respuesta, mucho menos de los motivos, seguimiento o análisis de las mismas.

La cobranza no era depositada oportunamente en el banco, habiendo por lo tanto muchas diferencias con las cajeras sin poner remedio, quienes carecían de preparación alguna, dando por lo tanto, deficiente atención a los suscriptores.

No había especialización del trabajo, todos hacían de todo, de acuerdo al siguiente calendario:

- Del 11 al 17 de cada mes cortaban servicios.
- Del 18 al 23 reconectaban.
- Del 24 al 28 repartían recibos con fecha de vencimiento del 10.
- Del 29 al 5 se atendían quejas.
- Del 6 al 10 instalaban nuevos servicios.
- Y hacían ampliaciones de nuevas colonias cuando les quedaba tiempo.

De acuerdo a esta situación apenas en 10 años sólo se había cubierto la mitad de la ciudad. Se daba servicio en sólo 5 vehículos en mal estado, que los trabajadores usaban recorriendo la ciudad de un lado a otro, perdiendo tiempo, combustible, etc., por no seguir un orden en la atención de las órdenes de trabajo. Todas estas situaciones propiciaban la mordida, tomas clandestinas (piratas), corrupción del personal tanto de campo como de oficinas, pocos suscriptores, baja facturación, situación financiera difícil (no había utilidades) para invertir y crecer, imagen deteriorada de la empresa, quejas ante la PROFECO y S.C.T. .

Reyes Hernández 1999. P. 13.

### **Historia después del proceso.**

A partir de 1992 a la fecha, el desarrollo que ha alcanzado la empresa es muy importante, tanto en la sociedad moreliana, en el estado como en la nación y el ámbito internacional.

Los aspectos más relevantes en este período son:

En la actualidad la empresa Telecable Centro Occidente, S.A., de C.V., forma parte de un corporativo que consta de varias empresas a saber: Medio Entertainment, S.A. de C.V., Inmobiliaria Belmonte Rosales, S.A. de C.V., Comercializadora Belmonte Rosales, S.A. de C.V., Arrendadora Valladolid S. A de C.V. y más de 30 sistemas foráneos en el estado y la república. Reyes Hernández 1999. P. 9.

En este período se ha triplicado el número de suscriptores. Es conveniente resaltar la importancia que tienen los suscriptores en la organización porque son la base del corporativo ya que sin ellos no sobrevivirían las otras empresas del grupo.

Las medidas que se tomaron en primera instancia fue la reorganización del personal reestructurando funciones a través de estudios de cargas de trabajo, contratación de personal faltante, adquisición de nuevos vehículos; apertura de dos oficinas más con nuevos horarios de atención y uso de computadoras, control de quejas, mejora de cobranza y de atención al suscriptor; organización del procesos de contratación, facturación y cobranza a

través de ciclos; programas de ampliaciones; y finalmente la mejora de la imagen de la empresa. . Reyes Hernández 1999. P. 14.

Se mejoraron sustancialmente los ingresos y con ello nacieron varias empresas del corporativo antes mencionado. Actualmente Telecable Centro Occidente, cuenta con 150 trabajadores, cuyas funciones se han reorganizado.

Se ha estado mejorando el servicio a los suscriptores en aspectos técnicos y administrativos, incluyendo la calidad de la señal, a través de remodelaciones a la red como de implementación de tecnología de punta.

La producción de programas para el canal local representa un logro muy significativo porque la imagen de la empresa se agiganta política y económicamente; fortaleciendo las finanzas de la empresa a través de la venta de la publicidad cuya penetración es mayor que otros canales locales y la prensa.

A nivel nacional ha competido con los mejores sistemas, pero también se ha medido en aspectos como: número de suscriptores en relación a casas pasadas, tarifas, barra de canales, tiempos de respuesta al suscriptor, servicios, el punto de equilibrio, etc. Se puede decir que Telecable, es líder en el mercado local, ya que ha recibido la visita de varios sistemas como León, Guadalajara, Pachuca, Toluca, entre otros; con la intención de intercambiar experiencias. Reyes Hernández 1999. P. 11.

## **EL PROBLEMA.**

El problema de esta investigación es comprobar que en la actualidad no existe un modelo de administración de mercadotecnia que se pueda aplicar en un cien por ciento en las empresas nacionales, y que las compañías mexicanas, han seguido hasta la fecha una administración de la mercadotecnia empírica.

## **OBJETO.**

Por lo tanto el objeto de esta investigación lo constituye el conjunto de implicaciones, efectos y comportamiento que tendrían las empresas mexicanas al cambiar el actual modelo de administración del mercadeo al que se propone; por ejemplo, mayores utilidades, disminución de costos administrativos, aumento de la calidad en el servicio, nueva cultura organizacional, y sobre todo una planeación a largo plazo, lo que se logrará a través de la conformación de un buen equipo de mercadeo, atractivas promociones e intensas campañas de publicidad.

De esta manera, las empresas mexicanas contarán con herramientas para posicionarse en el mercado, y ofrecer servicio de calidad.

## **OBJETIVOS**

1. El estudio mundial del conocimiento. Escudriñar todo lo que se ha escrito sobre la materia.
2. En base al marco teórico obtenido establecer un modelo de administración.
3. Conocimiento de mercadotecnia aplicada a la empresa.
4. Competitividad.
5. Lograr incremento de suscriptores.
6. Lograr incremento de ventas-ingresos.
7. Liderazgo de la empresa.
8. Conocimiento del mercado.
9. Benchmarking
10. El modelo que se va a implementar sirve de base para que en forma didáctica podamos capacitar al primer nivel directivo de las empresas.
11. Motivación y ambiente de personal

Las empresas del estado están perdiendo su posición porque no profundizaron en las necesidades de sus clientes ni en las consecuencias de la tecnología y de otras tendencias.

Permitieron cuellos de botella en el servicio y la acumulación de costos excesivos en sus sistemas de distribución. Como resultado la competencia les ganó la partida en precios y cumplimiento.

Nuestra investigación ayudará a los ejecutivos a evitar pasos equivocados en el futuro, a través de:

#### Aumento de ingresos :

A través de la investigación de dónde están los mercados emergentes como clave para el crecimiento, a través de la segmentación de los consumidores en potencia.

Profundizar en la capacidad de innovación en materia de productos, canales y servicios, convirtiendo esta capacidad en la principal ventaja competitiva.

Mejorar la atención al cliente a través de una organizada gestión de la comercialización y la FUERZA DE VENTAS; a través de establecer procesos sistemáticos para captar y difundir el APRENDIZAJE-ORGANIZACIÓN.

#### Nuevo espíritu empresarial:

Determinar una visión relativamente clara de los objetivos a largo plazo y estrategias firmes que puedan emplearse para seleccionar oportunidades, los proyectos implican elaborar modelos del futuro relativamente lejano y no del presente.

Los cambios demográficos, los avances tecnológicos y la globalización tienen amplias implicaciones para las fronteras competitivas y los patrones de la demanda.

Las empresas deben inculcar valores corporativos claros, edificados en la visión como en la comunicación para alcanzar metas, modificando procesos gerenciales a fin de adaptarlos al corporativo.

Esto implica la inculcación de la identidad y los valores corporativos compartidos, así como la captación y despliegue del APRENDIZAJE ORGANIZACIÓN y de las mejores prácticas. El valor agregado corporativo es cada vez más cuestión de aplicar el capital intelectual y no tanto de auspiciar economías de escala en los costos unitarios.

Con este nuevo espíritu empresarial lograremos reorientar a los altos ejecutivos para que administren y habiliten procesos y no unidades, crear nuevos sistemas de gestión del desempeño que complementen e incorporen una capacidad de aprendizaje y reestructurar el proceso de toma de decisiones en cuando a estilo y delegación de autoridad.

Otro elemento de la nueva organización se refiere a los participantes mismos. Fomentar espíritu empresarial y trabajo en equipo es indispensable en una nueva organización, ya que el ritmo y volumen de cambios que enfrentan la mayoría de las empresas hacen necesario compartir la carga, no se puede afrontar por uno sólo, a través de ajustes a los sistemas de medición y recompensa, interés en la selección de los elementos del equipo, etc.

En la práctica, algunas empresas lo harán mejor que otras. Esa es la naturaleza de la competencia, los ganadores serán quienes puedan integrar con sus propia visión nuestras propuestas.

## **JUSTIFICACIÓN**

Considerando el entorno de globalización en el que la gran mayoría de las empresas se han visto inmersas, consideramos que el papel que en este contexto juega el capital humano, es de suma importancia, más aún, si este giro que ha dado esta civilización, está basado en un constante cambio.



La sociedad moderna se caracteriza por sus constantes y rápidos cambios, es una sociedad en permanente desarrollo con un alto índice de crecimiento en todos los aspectos, que plantean a cada instante nuevos retos y necesidades.

El medio de negocios de hoy es más complejo que en el pasado, hoy afrontan un nivel de complejidad creciente ocasionado por la globalización, por nuevas tecnologías, por las condiciones cambiantes del MERCADO y por la COMPETENCIA surgida de los lugares más inesperados.

En ciertas empresas, el camino hacia el vigor renovado y la salud consiste en encontrarse con las capacidades esenciales de la empresa y su interés comercial primario. Otros negocios requieren la capacidad de estar innovando continuamente, ciertas empresas han tenido que reinventarse totalmente con el fin de prosperar y crecer; otras tantas han formado vínculos con sus rivales principales mientras otras han cortado los lazos con sus amigos más cercanos. Desde cierto punto de vista éste ha sido un periodo de consolidaciones, alianzas y francas adquisiciones. Desde otro punto de vista ha sido un periodo de traspasos, desuniones y nuevas uniones.

Los problemas de hoy, al contrario de los de ayer, exigen una serie de soluciones nuevas y altamente individualizadas, como resultado lo que importa es la CAPACIDAD DE ANALIZAR PROBLEMAS CON ATENCIÓN, PRONTITUD Y CREATIVAD. Lo que importa es resolver problemas de maneras novedosas y disciplinadas. Lo que importa es la CAPACIDAD DE PENSAR en un asunto a la vez que mantiene el MERCADO en mente. Lo que importa es la CREATIVAD.

La justificación de esta investigación no es dar una receta de cocina, dado el veloz ritmo de cambio así como la diversidad de situaciones empresariales y las personalidades de los líderes de negocios. La justificación es indicar en qué pensar. La diferencia entre qué pensar y en qué pensar es la diferencia entre una rígida lista de pensamientos dictada por alguna fuente de sabiduría y un temario para discusión.

En el periodo actual, la capacidad para DISCUTIR, RAZONAR Y ARGUMENTAR acerca de diferentes casos y puntos de vista siempre resulta mejor que los dictados rígidos. La revolución del conocimiento es la clave de la competitividad en las empresas.

Lo que se pretende con esta investigación es que las grandes inquietudes en cuanto a la definición de valores y visión, la gestión de personal y de riesgos, la adaptación a MERCADOS alterados y la evaluación de los conductos de ventas y de la composición de la cartera de clientes que adquiere más importancia a medida que se intensifica la competencia, y se globaliza la economía, tengan una posible solución a través de .....

## **LA REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO**

### **APLICADA A LA MERCADOTECNIA**

### **COMO UNA ESTRATEGIA DE COMPETITIVIDAD.**

## **CAPITULO II.**

### **MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.**

#### **ADMINISTRACIÓN.**

##### **Antecedentes.**

El hombre ha aplicado la Administración de modo consciente e inconsciente. Infinidad de acechos históricos demuestran que, desde sus orígenes, tuvo la necesidad de organizarse para alcanzar algún objetivo, porque vive en grupos y se desarrolló en grupos para protegerse del medio ambiente.

A la aplicación empírica de la Administración se le denomina Acto Administrativo y se define como la coordinación del estudio humano para alcanzar un objetivo. Sin embargo en la época actual el hombre necesita organizarse cada día más para producir lo que requiere. Sergio Hernández 1991 P. 6.

Las ideologías, los valores y las situaciones materiales imponen la acción social e individual y por lo tanto, una concepción en torno a la actividad del comerciante, del fabricante o del administrador.

##### **Evolución Histórica.**

Las prácticas administrativas se han ido formando a través de la Historia. Por ello resulta absurdo pensar que la teoría moderna sea producto de una generación iluminada o que alguien la inventó o descubrió. Así mismo, la ética de las prácticas administrativas ha cambiado y obedece a los procesos históricos. Sergio Hernández 1991 P. 54.

Las formas y prácticas de la administración pública han cambiado y han tenido diferentes justificaciones, por ejemplo los fenicios, favorecieron el comercio, mientras los egipcios formaron monopolios; los judíos, practicaron formas capitalistas desde 1000 A.C., los

griegos favorecieron el desarrollo industrial y comercial, analizando conceptos y origen de organización del Estado (Platón, Sócrates y Aristóteles); en tanto los romanos formalizaron las relaciones sociales gracias al Derecho: reglamentaron las del Estado con las del pueblo a través del Derecho Público y los del individuo con el Derecho Privado; lo que permite el establecimiento de un imperio que se extiende en gran parte de Europa, Asia y África y cuya administración hizo posible la acumulación de bienes sin precedente. Fernández Arena, 1981. P. 2

Después de la caída de Roma, la humanidad vive un retroceso económico. Esta época fue dominada por dos instituciones:

**El sistema feudal:** caracterizado por su estructura cerrada de señores y siervos y que se refleja en las concepciones sobre el comercio que atiende sólo mercados locales. La Iglesia, que impuso sus valores en el orden social y religioso, identificando al gobierno eclesiástico con el Estado.

Sin embargo en la última parte del **Medioevo**, surgen algunos hechos: la concepción judaica, que no impone restricción a la actividad comercial y a la acumulación de riqueza, como el cristianismo; la ética protestante luterana que favorece a la empresa individual; las doctrinas económicas clásicas del mercantilismo de **Max Weber** y libre empresa de **Adam Smith**; el darwinismo social que considera el más capaz y con más recursos tienden a subir en la jerarquía social; y por último la Revolución Industrial que complicó los sistemas de producción fabril y, por tanto, la de todos sus elementos. Estos hechos estimularon la necesidad de estudiar sistemáticamente el acto administrativo para mejorar la eficiencia de las organizaciones sociales productivas de aquella época. Sergio Hernández 1991P.p. 71-79.

### **Reacciones Socialistas.**

Las ideas anteriormente expuestas resultaron rechazadas por muchos pensadores:

El Socialismo Científico, cuyos exponentes **Carlos Marx** y **Federico Engels** recomiendan profundos cambios en las estructuras socioeconómicas para abolir la propiedad privada de

los medios de producción, planear la economía para la satisfacción de necesidades e impulsar al proletariado al poder.

El socialismo utópico, donde sus autores el **Conde Saint Simon (1760-1825)**, **La-Fayette** , **Robert Owen (1771-1858)** y **Stuart Mill** que proponían la protección a la clases productora y combatir a la nobleza y a la burocracia, porque su riqueza viene de la lucha violenta, la usurpación y el dominio que les dio el Clero en la Edad Media, consideraban que la explotación del hombre por el hombre terminaría cuando todas las naciones se unieran y planificaran el desarrollo y finalmente proponían medios fiscales o fuertes gravámenes a las utilidades, herencias y donaciones para una mejor distribución de la riqueza. Sergio Hernández 1991 P.p. 81- 88.

El socialismo cristiano, representado por **San Agustín**, **Santo Tomás de Aquino** y **Tomás Moro**, hicieron observaciones de carácter moral a las actividades comerciales e industriales como la regulación de relaciones de trabajadores y empleadores en un espíritu de solidaridad humana, reducción de jornadas de trabajo para menores y mujeres, etc. Sergio Hernández 1991 P. 90.

### **Administración Científica.**

El sueño de todo empresario era tener la fábrica más grande, la mejor maquinaria, un número importante de obreros y capital para “hacerlo crecer”, en pocas palabras “tierra, trabajo y capital.”

El enfoque de la estrategia, partía de la siguiente premisa. “si es imposible producir con rapidez una gran variedad de productos, entonces producir un solo producto “estándar”, permitiría aumentar el volumen de producción, sin aumentar la plantilla de los trabajadores.” Además, se podían evitar gastos innecesarios en investigaciones y desarrollo y por consiguiente el costo de lanzamiento de nuevos productos y modelos, se aprovecharían las economías de escala, y no se perdería tiempo en el cambio de producto dentro del proceso productivo. Luigi Valdés 1996 Volumen 8 P. 11.

Todas las investigaciones y la aplicación de la tecnología estaba enfocada a optimizar el proceso productivo y a elevar la escala y la velocidad de producción. La definición de productividad era simple “producir más con los mismos recursos de la empresa.” El ideal de máquina con el que todo empresario soñaba era aquella que pudiera producir más del mismo producto, que no se detuviera y que utilizara el menor número posible de obreros.

La más drástica decisión en el sentido de aumentar la velocidad de la producción era la sustitución de la mano de obra por un bien de capital. La introducción de robots apoyó firmemente el proceso productivo estandarizando la producción y disminuyendo el número de productos defectuosos. El recurso humano, simplemente, era un recursos más de la empresa.

Todo era masivo. La producción y el pensamiento empresarial comulgaban en una misma dirección: masivo y barato. La era industrial y el consumismo circunstancial estaban en aparente armonía.

Las condiciones del mercado eran óptimas, ya que todos los productos que una empresa elaboraba estaban prácticamente vendidos, **Henry Ford** a principios de siglo. Cuando este pionero de la industria automotriz abrió su departamento de mercadotecnia. Después de una serie de encuestas y estudios se determinó que los clientes demandaban distintas opciones de colores en los automóviles que iban a comprar ante esta situación giró su departamento de manufactura la siguiente orden de producción: “fabriquen automóviles de cualquier color, siempre y cuando éstos sean negros.”. Luigi Valdés 1996 Volúmen 8 P.p. 14.

**Alfred Sloan**, de la General Motors, comentaba: “lo que es bueno para General Motors es bueno para la nación”. Para ellos y para muchos empresarios más, la opinión de los consumidores era simplemente una información curiosa pero innecesaria. Las estrategias empresariales se enfocaron a asegurar el abasto de los productos en el mercado.

Posiblemente los primeros conceptos y trabajo de esta corriente, datan de 1776, cuando el filósofo y economista **Adam Smith** escribió “La riqueza de las naciones”, utilizando el

prototipo de la fábrica de alfileres derivado de las oportunidades originadas por la Revolución Industrial.

El concepto original de trabajo se basaba en un aumento de la productividad por medio de la relación de los costos asociados a la fabricación. El modelo sugería ciertos métodos para lograr una mayor cantidad de bienes con el menor uso de recursos posible, “habla que hacer más de lo mismo, pero con un menor esfuerzo.”

Parte del pensamiento de **Adam Smith** era: buscar la rapidez por medio de la destreza adquirida al hacer tareas simples y repetitivas; eliminar los tiempos muertos que se suscitan al hacer un cambio en el trabajo; y la posibilidad de automatizar algunas actividades de las fábricas. La base de pensamiento fue muy adecuada para una sociedad sedienta de cualquier tipo de productos que cumpliera con dos requisitos: **baratos y masivos**.

En un inicio, las teorías de **Adam Smith** fueron adecuadas, pero a lo largo del tiempo, la división del trabajo provocó la deshumanización de las fábricas y la desmotivación de sus trabajadores ante el resultado de su propio trabajo. El trabajo no tenía sentido, ya que simplemente se trataba de repetir lo mismo hora tras hora, día tras día y año tras año, sin saber en realidad por qué se hacía de esa manera y para quién se hacía. Sergio Hernández 1991 P. 109.

Otros conceptos que influyeron sobre el pensamiento empresarial de la era industrial, fueron las teorías de:

**Charles Babbage (1792-1871)**, quien hace énfasis en la División del Trabajo, Especialización, Tiempos y Movimientos y Contabilidad de Costos.

**Henry Robinson Towne (1844-1924)**, quien señala que la Administración debería ser considerada como una ciencia con su propia literatura, revistas y asociaciones, creando el clima propicio para la posterior aplicación de métodos científicos.

**Frederick Winslow Taylor (1856-1915)**, dentro de sus investigaciones encontró que la eficiencia y la productividad del trabajo eran muy importantes y concluyó que por la

mínima educación y las pocas habilidades que tenían los trabajadores, éstos requerían cierta forma de simplificación y estandarización de su propio trabajo. Sergio Hernández. 1991. P. 111.

Taylor creía que para cada labor dentro de la empresa, había una “manera óptima” de realizarse. Su concepto de gerencia científica exigía que expertos analizaran detalladamente cada trabajo, lo descompusieran en movimientos que fueran básicos y simples y se reorganizara el trabajo en movimientos pequeños y repetitivos que minimizaran el desperdicio de energía del sistema y de los trabajadores. Después, sólo restaba enseñarle el método a cada trabajador y asegurarse de lo que entendía perfectamente. El adiestramiento era suficiente. La eficiencia de la planta aumentaba a medida que cada trabajador adquiría destreza en el desempeño de su tarea. Después de superar la curva de aprendizaje, el trabajo fluiría como agua.

Desafortunadamente, Taylor ha sido uno de los tantos científicos malinterpretados en la historia de las relaciones obrero-patronales, hablaba de estudiar el trabajo, analizarlo y dividirlo en una serie de movimientos simples y repetidos, pero sostenía que el principal beneficiario del fruto de la productividad era el obrero y no el patrón. Afirmaba que el trabajo del obrero era un trabajo digno; sin embargo, nuestra interpretación a lo largo de la historia ha mostrado que el trabajo de un obrero es considerado de “tercera clase.” Cuando Taylor habla de dignificar el trabajo de los obreros y de repartir los beneficios de la productividad, nosotros nos hemos encargado de considerar ese trabajo como algo indigno, sucio y, por supuesto, mal remunerado. Luigi Valdés 1996. Volúmen 8 P. 14.

**Henry Fayol (1841-1925)**, por su parte conceptualizó el primer proceso administrativo (previsión, organización, dirección, coordinación y control), estableció catorce importantes principios, destacó la enseñanza de la administración en universidades, definió las áreas funcionales de las organizaciones empresariales y señaló el perfil de las habilidades de los administradores en diferentes niveles jerárquicos. Fernández Arena, 1981. P. 55.

Surgieron otros científicos, como **Frank Gilbreth (1868-1924)** y **Lilian Moller Gilbreth**, que también pusieron su granito de arena al acuñar el término experto de eficiencia, al



perfeccionar los métodos de estudio de tiempos y movimientos. Inclusive el término therblig (Gilbreth al revés, con la th traspuesta) es usado para describir las acciones más pequeñas de un trabajo, como: alcanzar, captar, mover, insertar, girar, doblar y aplicar. Todo estaba relacionado con la fragmentación del trabajo a su mínima dimensión. En sí, nada estaba cambiando, sólo se ajustaba a las viejas teorías administrativas. Sergio Hernández 1991. P. 136.

**Henry Laurence Gantt (1861-1919)**, fue otro de los grandes del pensamiento administrativo, aportando la gráfica de balance diario, conocido hoy como Gráfica de Gantt, que se aplica en la planeación del trabajo; y quien consideró que el adiestramiento del empleado es fundamental para la buena marcha de la empresa. Fernández Arena, 1981. P.22.

### **Humano Relacionismo.**

La teoría de las “Relaciones Humanas” data de la década de 1920, surgió y adquirió fuerza como consecuencia del desarrollo de la industria y debido a que la producción en serie aumentó la tensión nerviosa de los obreros. Anté esta situación, los empresarios y estudiosos de la Administración se vieron obligados a analizar el problema desde el punto de vista “psicológico”. Con todo esto se inicia un cambio de valores y modelos de supervisión, concediendo importancia a los factores humanos.

**Mary Parker Follet (1868-1933)**, señaló la importancia de la aplicación del método científico para investigar fenómenos psicológicos administrativos, destacó la importancia de estudiar al hombre en las organizaciones y contribuyó al estudio de conceptos de Autoridad y Responsabilidad. Fernández Arena, 1981. P. 57.

**Elton Mayo** , con sus estudios de la Western Electric en sus tres fases: descubre la importancia de la participación del ser humano y la enorme influencia que ésta tiene en la buena marcha de la organización; descubre la importancia de la comunicación para detectar problemas informales y finalmente descubre la inevitable formación de grupos informales en las organizaciones y su importancia en la productividad de las mismas. Sergio Hernández 1991. P. 165.

Desde que Mayo realizó sus estudios, se han desarrollado múltiples investigaciones, de las que han surgido muchas doctrinas y escuelas sobre la Administración Humana:

**Corriente de la motivación o conductista**, principalmente influida por **Abraham Maslow** quien sostiene que las necesidades son el motor del hombre; **Chris Argyris** considera que el hombre ha sido educado con criterios distintos de los que las organizaciones le exigen, habiendo por lo tanto, un desajuste en el comportamiento humano; **Herzber**, afirma que las motivaciones y los factores higiénicos están ampliamente relacionados. Sergio Hernández 1991. P. p. 166-169.

**Escuela de dinámica de grupos**, desarrollaron tendencias que se basan en estudios sobre los grupos, su comportamiento y su dinámica en aspectos tales como la comunicación, liderazgo, las fuerzas de unión (cohesión, disociación, competencia y conflicto).

**Escuela estructuralista**: esta corriente se originó y desarrolló basándose en estudios sobre las estructuras de la autoridad, la comunicación y los conflictos estructurales. El estructuralismo se distingue de otras escuelas porque trata de cambiar la estructura formal con aspectos de comportamiento, esta corriente ha sido desarrollada por sociólogos que tratan de combinar la estructura formal con aspectos de comportamiento humano y la conexión de la organización con todo el sistema social.

Analizan los conflictos que se generan por las contrataciones propias de la estructura y el disfuncionamiento, clasificándolos para facilitar su manejo y se caracterizan por sus análisis de los objetivos organizacionales. Sus principales exponentes son:

**Max Weber (1864-1920)**: aporta a la teoría administrativa conceptos como el de burocracia (la racionalización de la actividad colectiva); el de clasificación de la autoridad (la posibilidad de imponer la voluntad de una persona sobre el comportamiento de otras, clasificándolas en legal, carismática y tradicional) y el modelo ideal de burocracia (un modelo ideal de burocracia debería comprender fundamentalmente una máxima división del trabajo para utilizar especialistas en toda la organización a fin de lograr la máxima eficacia; una jerarquía de autoridad, ya que todo empleado debe estar sujeto al control y

supervisión del superior y responder de sus actos y una calificación técnica; y seguridad en el trabajo que proteja al empleado de despidos injustificados). Sergio Hernández 1991. P.p. 190-196.

**Chester Banard (1886-1961):** señala que la autoridad debe descansar en órdenes inteligibles del ejecutador para que el subordinado comprenda la orden, añade que para que una orden sea ejecutada el subordinado debe considerarla como congruente con los objetivos de la organización y sus objetivos personales. También anota que el subordinado debe ser capaz, física y mentalmente para ejecutarla. Sergio Hernández 1991. P. 196.

**Renate Mayntz (1886-1961),** expone una tipología de las organizaciones basada en la autoridad y toma de decisiones: organizaciones jerárquicas en donde las decisiones son tomadas por la dirección general y los toman por mayoría y una minoría es ejecutante, como en los sindicatos, técnicas que son organizaciones en donde los ejecutantes toman decisiones con base en su autoridad técnica (hospitales y universidades).

Mayntz también analiza la estructura de la autoridad, clasificándolas en estructuradas jerárquicamente, estructuradas democráticamente y estructuradas con autoridad técnica. En cuanto al análisis de la estructura de la comunicación la clasificó en formal e informal. Sergio Hernández 1991. P. 165.

### **Pensamiento administrativo contemporáneo.**

#### **Escuela de sistemas.**

La teoría de sistemas vino a evolucionar los enfoques administrativos unilaterales desarrollados hasta entonces. Esta escuela enfoca a las organizaciones como unidades inmersas en sistemas sociales en constante movimiento que se interrelacionan con su medio ambiente y se afectan mutuamente.

Se puede afirmar que la teoría de sistemas se basa en el sentido común iluminado en forma racional sistemática para analizar a las organizaciones como sistemas sociales formados por subsistemas.

Podemos remontar el origen de este enfoque a las concepciones aristotélicas de “Causa y Efecto” y de que “Todo entero forma parte de otro mayor”, que sirvieron a **Galileo Galilei** en el siglo XVII para defender la tesis de **Copérnico** de que la Tierra no era el centro del Universo como se venía sosteniendo desde **Ptolomeo**.

La moderna teoría de sistemas se desarrolló merced a las aplicaciones y concepciones del biólogo **L. Von Bertalanffy**, quien señaló que no existe un sistema cerrado en el universo físico o químico porque todo está en movimiento, con excepción de los sistemas cerrados abstractos como los elementos matemáticos  $A = A$ .

Un sistema se ha definido como “Un conjunto de elementos interrelacionadas entre sí”. En todo sistema, encontramos como mínimo dos elementos y una relación entre ellos. Las unidades de influencia se conocen como insumos o influjos. La transformación y afectación es el proceso y la resultante se llama producto. Hay que recordar que todo elemento es un sistema en sí mismo y forma parte de otro, de donde se deduce que un sistema es un subsistema de un macrosistema. Sergio Hernández 1991. P.p. 227-235.

### **Escuela Matemática:**

La Escuela Matemática, Cuántica o de Investigación de Operaciones, aparece en la misma época que la Cibernética y los Sistemas Sociales. En la década de 1940, en Inglaterra, encontramos antecedentes; por la necesidad de resolver problemas militares estratégicos y tácticos, los ingleses iniciaron los estudios. Al término de la guerra la escuela se desarrolló en Estados Unidos donde ha alcanzado gran influencia. D. Gvishiani apunta que actualmente hay más de 100 publicaciones periódicas de esa corriente en Estados Unidos, y que casi todas las grandes universidades del mundo tienen licenciaturas o su equivalente en “Investigación de Operaciones”, y algunas maestrías y doctorados en esa materia. Fernández Arena, 1981. P. 49.

Sin embargo, las matemáticas y en general todas las disciplinas que sirven para cuantificar y calcular operaciones, son tan antiguas como la Administración porque ésta siempre ha

requerido de ellas para planear, tomar decisiones y evaluar resultados. Sin la ayuda de la teoría de Luca Pacioli de la “partida doble”, las organizaciones de occidente no hubieran alcanzado el desarrollo que lograron desde la Revolución Industrial hasta nuestros días.

Sergio Hernández 1991. P. 240.

Una de las principales funciones que debe realizar el administrador es tomar decisiones. Esto quiere decir que necesita conocer todas las herramientas contables, financieras, matemáticas y de econometría, para evaluar planes, decisiones y, en general, el estado del sistema.

La investigación de operaciones no es otra cosa que la aplicación de la lógica matemática y el método científico a la resolución de problemas administrativos que puedan ser expresados por modelos matemáticos, a fin de deducir, a través de ecuaciones algebraicas, los problemas planteados.

Las principales aplicaciones de la investigación de operaciones las podemos resumir en:

→ Programación lineal: incluye todas las técnicas de investigación de operaciones que permiten optimizar recursos en operaciones de opciones múltiples. Sirven para determinar la localización de una planta, cuando se tienen diversas alternativas como cercanía de la materia prima, mercado, costo calificación, técnica de éste y otras variables del terreno, como ambiente legal de una zona, etc.

Otra aplicación de la programación lineal es el Método del Camino Crítico. Esta técnica es de mayor aplicación sobre todo en nuevos proyectos, porque permite encontrar el tiempo crítico o mínimo para realizarlos.

→ Programación cuadrática: esta técnica es una variante de la lineal con la diferencia de que maneja más dimensiones en tiempo y espacio.

→ Teoría de Colas: la técnica de colas es una herramienta valiosa para llegar a decisiones que requieren un balance óptimo entre el costo del servicio y el costo por

pérdidas de espera porque, al analizar “las colas” de esperas, se pueden detectar costos más grandes por demasiados controles perdidos por deserciones, entre otras cosas. Sirven también para analizar cuellos de botella en la producción de una fábrica o servicio e inclusive para programar el mantenimiento de una planta. Las “unicolas” de los bancos son aplicaciones de esta teoría.

- Teoría de la probabilidad: aunque más adelante veremos la teoría de la toma de decisiones en detalle, para comprender la teoría de la probabilidad es menester adelantar su concepto. Se ha definido la toma de decisiones como el procesos de “selección de una alternativa en un conjunto de más de dos de éstas”.
  - } Para una correcta toma de decisiones se requiere conocer el riesgo de cada alternativa y la probabilidad de éxito; lo que no es fácil porque el administrador o matemático no cuenta con toda la información del medio ambiente para ponderarlos. De ahí que muchas decisiones se toman con un alto grado de riesgo, aún contando con herramientas matemáticas.
  - } Podemos afirmar que las buenas decisiones no son productos del azar sino de la buena y oportuna información y del conocimiento de la probabilidad, a fin de saber cómo correr un riesgo. Cuando una organización cuenta con buenas memorias de información y conoce los grados de riesgo, su posibilidad de equivocación es menor.
  - } Son muchas las aplicaciones de la teoría de la probabilidad, las más comunes en los seguros, fianzas, controles de calidad, otorgamiento de crédito, auditoría administrativa.
- Econometría administrativa: la mercadotecnia y la investigación de mercados es una parte de lo que se puede llamar econometría, ésta se encarga de medir la economía o el estado de un macrosistema. Los administradores han recurrido a las matemáticas para estudiar el comportamiento de un mercado, en cuanto a precios, ingresos, preferencias de consumo y canales de distribución adecuados.

La toma de decisiones es la función básica de todo administrador; esta función se complica conforme se sube en el nivel jerárquico. No es una escuela, es una función importantísima del administrar, para su metodología y sistema encajan en esta corriente. Sergio Hernández 1991. P. p. 242-247.

Se dice que se tiene un problema administrativo, cuando en una organización un plan sale de los límites o del control. En tal caso se hace necesario plantearse la situación. Este planteamiento puede ser, pues, la primera etapa en el proceso de toma de decisiones. Los pasos que proponen los matemáticos para la solución de problemas son:

1. Diagnóstico del problema.
2. Investigación u obtención de información.
3. Desarrollo de alternativas.
4. Experimentación.
5. Análisis de restricciones.
6. Evaluación de alternativas.
7. Toma de decisiones.
8. Formación del plan.
9. Ejecución y control.

### **Neo-humano relacionismo.**

**Douglas Mc Gregor (1906-1964)**, es sin duda, otro de los grandes pilares de la teoría moderna de la administración, por sus importantes estudios y conclusiones sobre el comportamiento humano dentro de las organizaciones. De origen estadounidense y con formación profesional como Psicólogo Industrial, se desarrolló profesionalmente en la docencia y la investigación. Sergio Hernández 1991. P. 257.

La más importante contribución de Mcgregor al pensamiento administrativo son las “filosofías de dirección”, que confirman la tesis de que algunas de las variables más importantes para lograr resultados en la dirección de las organizaciones son “los valores culturales” de los que ejercen el mando, y la supervisión o la dirección de los subordinados.

Es necesario revisar esas filosofías y analizarlas a la luz de los resultados lógicos que se pueden esperar de cada posición.

La teoría de McGregor está basada, fundamentalmente, en dos concepciones:

**Primera.** En la teoría de Max Weber de los valores y acciones, a partir de la cual, afirma que los valores culturales del supervisor con respecto a la naturaleza del comportamiento humano, determinan sus acciones y procesos de ejercer el mando, tomar decisiones y motivar.

**Segunda.** En la tesis de Abraham Maslow, sobre la jerarquía de las motivaciones. Sergio Hernández 1991. P. 259.

A partir de estas bases, hizo su clasificación de dos tipos de supervisiones: el pesimista tradicional o tayloriano, con poca confianza en el trabajador, al que colocó en la denominada **teoría "X"**.

El otro supervisor es optimista, con confianza en los buenos deseos y amor al trabajo del ser humano, del que piensa que se autorrealiza en el desempeño de sus tareas. Este tipo de supervisor constituye la **teoría "Y"**.

McGregor sostiene que es indispensable que se busquen fundamentos nuevos que sostengan actitudes congruentes con las necesidades actuales y con la naturaleza humana. Estos fundamentos pueden resumirse en los siguientes:

- El ser humano no tiene iniciativa y es responsable.
- Desea cooperar y lograr objetivos y autodirigirse.
- Actualmente aprovecha una mínima parte de sus capacidades y está limitado por los sistemas vigentes.

McGregor sostiene que esto no significa la ausencia del mando o abdicar de que la Administración tenga la responsabilidad de organizar los elementos de la empresa (recursos humanos, materiales y técnicos). Por el contrario sostiene que la teoría "Y" es, fundamentalmente "un proceso de crear ambientes organizacionales adecuados que



permitan dar la oportunidad de que el hombre contribuya con todo su potencial al logro de las metas corporativas.” Sergio Hernández 1991. P. 261.

**Strauss y Saleles** desarrollaron una tesis intermedia que denominaron “Z”, basada en la escuela de las Relaciones Humanas, la cual sostiene lo siguiente:

Se deben ensalzar los trabajos bien hechos.

1. Mantener informados a los subordinados de los “por qué”, de las órdenes.
2. Estimular el “ego” de los subordinados para que se sientan importantes.
3. Establecer un espíritu de gran familia.
4. Vender ideas.
5. Pagar buenos salarios y garantizar un nivel adecuado de vida.
6. Las grandes decisiones se deben centralizar.
7. La alta dirección de las organizaciones debe estar en manos de grandes hombres.

Sergio Hernández 1991. P. 267.

También se desarrollan modelos situacionales como el enfoque de **Alex Babélas**, que considera el verdadero liderazgo como móvil y casuístico; el origen de esta tesis radica en una antigua discusión sobre la base del liderazgo: ¿El líder nace o se hace?.

La teoría Alfa-Omega de **Raymond A. Katzell** fundamenta que son seis variables las que influyen en la organización (tamaño de la organización, grado de interacción, personalidad de los miembros, congruencia de metas, técnica usada en las decisiones, eficiencia actual del sistema). Sergio Hernández 1991. P. 269.

El modelo matricial de **Fred Fiedler** revolucionó el concepto del liderazgo. Su trabajo consistió en correlacionar tres factores en tres dimensiones y a partir de ahí, establecer principios de acción ante cada situación. Los factores son: relaciones líder-subordinado, poder del líder y medición del trabajo del subordinado. Sergio Hernández 1991. P. 271.

En 1964 **Robert Blake y Jane S. Mouton** publicaron su modelo en un artículo que denominaron “The Managerial Grid”, traducido como “Grid Gerencial”, “Malla

Administrativa” o “Parrilla Gerencial”. Correlacionaron en una matriz dos factores: atención a la producción o atención a las necesidades humanas, en relación con la supervisión, en la matriz se graduaron los mínimos y los máximos de cada factor, numerándolos del 1 al 10. Se observaron cinco posiciones:

- 1.1 Mínima atención a la producción con mínima atención a las personas.
- 1.10 Énfasis en la producción con mínima atención al personal.
- 10.1 Máxima atención a las necesidades del personal con mínima atención a la producción.
- 10.10 Máxima atención a las dos variables: producción y personal.
- 5.5 Punto aparente del balance y equilibrio de las dos variables.

Sergio Hernández 1991. P. 274.

### **Administración por Objetivos.**

Durante la década de 1950, se difundió en el ambiente administrativo, el concepto de “Administración por Objetivos”. Fue acuñado por el estadounidense **Peter Drucker**, en su exitoso libro “La Gerencia de Empresas.”. En la que refleja su gran experiencia práctica y una clara filosofía de la dirección, desarrolla su obra sin apearse a doctrinas administrativas sino más bien basándose en sus experiencias, insiste en la necesidad de que los objetivos se tengan muy presentes al administrar.

Un objetivo para efectos de la “AxO”, es: “un propósito, una misión para un periodo determinado, definido de tal forma que pueda ser medido bajo parámetros cuantitativos (tiempo, dinero, unidades, porcentajes, etc.), que se pueda controlar para replantear las acciones de futuras metas, propósitos o misiones administrativas”. Sergio Hernández 1991. P. 284.

La administración por objetivos, es pues un programa que basa parte de la planeación operación y evaluación administrativa en asignar a cada administrador un conjunto de objetivos controlables (con la aprobación del superior) y así evaluar la ejecución.

## **La estructura empresarial básica.**

En general, todos los modelos de administración se basaban en una estructura piramidal que en su tiempo parecía la forma natural de administrar una empresa. La causa principal era que este tipo de estructura se asemejaba a la estructura de clases que reinaba en la sociedad. La empresa, siendo una extensión de la sociedad, adoptó este modelo.

Uno de los grandes errores de estos modelos radica en que se trata de encontrar las fuerzas sociales y políticas que rodean a las organizaciones y se afirma que éstas deben ajustarse a los valores y expectativas sociales de su época; se pensaba que si así se hacía, era más probable que la empresa pudiera sobrevivir a las condiciones prevalecientes de su tiempo.

Luigi Valdés 1996. Volumen 8 P. 12.

Esta situación provocó que muchas empresas y organizaciones adoptasen estructuras semejantes y comparables entre sí. Las razones que se entienden, pero no se justifican, son las siguientes:

- 1.- Las organizaciones emulan a otras debido a que la semejanza facilita la relación interorganizacional.
- 2.- Las organizaciones necesitan legitimar sus resultados y demostrar que están siendo bien administradas y dirigidas, sobre todo cuando es difícil medir los resultados y la gestión.
- 3.- Cuando existe inseguridad e incertidumbre con respecto a los factores críticos de éxito, las organizaciones buscan “copiar” aquellos modelos que han resultado exitosos en otras empresas.
- 4.- Este tipo de estructura oculta la incapacidad de algunos jefes de ser verdaderos líderes, y esa incapacidad se sustituye por el poder que da la misma estructura jerárquica.

El crecimiento descomunal e incontrolado de las empresas, provocó que se fueran formando nuevos puestos de trabajo para ayudar a que la operación fluyera. Estos nuevos

puestos, aunque con diferentes nombres, descripciones y obligaciones, tenían una responsabilidad única; asegurarse de que la operación fluyera por medio del control. Luigi Valdés 1996. Volumen 8 P. 15.

Y así nacieron los siguientes niveles jerárquicos:

La creación de controles, se encargaba de revisar que el trabajo de “los de abajo” fuera realizado en el tiempo prometido, sin errores; así nació una nueva clase de capataces, llamados **supervisores**.

Al crecer la especialización del puesto y de cada área, se tuvieron que crear o contratar especialistas que técnicamente pudieran mejorar el trabajo, fueran responsables de la producción de cada puesto de trabajo y controlaron a los supervisores; así surgieron los llamados **jefes de departamentos o jefes de área**.

Como había que reunir toda la información disgregada a lo largo de cada parte del proceso, se creó un nuevo puesto de trabajo que reunía toda la información de un segmento del proceso, que abarcaba varias áreas y que controlaba a los jefes de departamento o jefes de área, y así nacieron los llamados **gerentes**.

Como todos los procesos estaban fragmentados, se necesitaba una persona que fuera el responsable total de cada área y que, además siguiera todas las indicaciones del director general y lo mantuviera informado, y se creó la figura del **director de área**.

Sin que las empresas se dieran cuenta, a la par de su crecimiento, que en muchas ocasiones era incontrolado, creció el aparato burocrático y, como consecuencia, los controles. El círculo vicioso aumentó: a mayor burocracia, se necesitaba establecer más controles, y entre más controles se implementaban, mayor rapidez en las operaciones y menor flexibilidad y capacidad de adaptación en las estructuras. Luigi Valdés 1996. Volumen 8 P. 15.

## **GLOBALIZACIÓN.**

### **Antecedentes:**

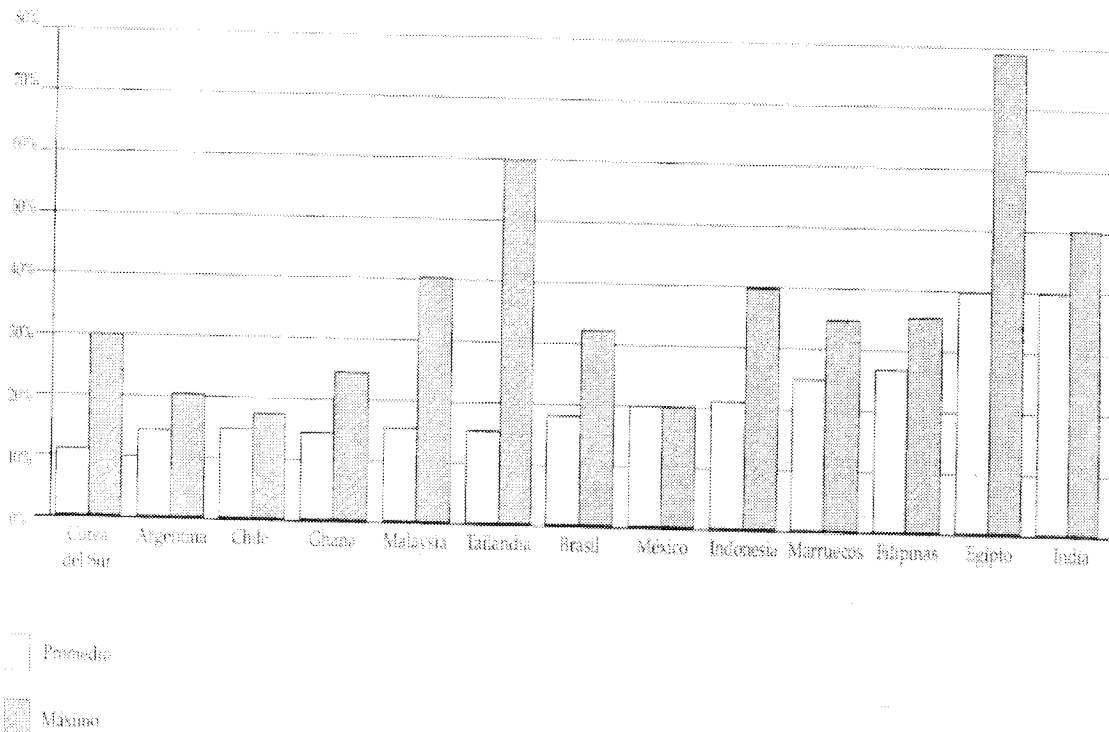
Los negocios entre los pueblos siempre han existido en cierto sentido, cuando el comercio del pedernal, la cerámica y otras mercancías se hacían recorriendo grandes distancias, son un ejemplo de esta afirmación, otro lo es el comercio que se realizaba durante el imperio romano, los mercaderes llevaban sus mercancías a los consumidores de los países o región conocidos.

En el siglo XIX las empresas multinacionales como las conocemos hoy era rara su existencia, y solo sociedades estadounidenses como la General Electric, International Telephone and Telegraph y Singer Sewing Machine Company, iniciaban sus inversiones fuera de su país, posteriormente iniciaron otras empresas, tan es así, que al finalizar la segunda guerra mundial, Estados Unidos era el único país importante que no estaba devastado por el conflicto bélico, pues su economía se había duplicado prácticamente y dicho país dominaba al mundo en términos económicos, políticos y militares.

En este escenario, muchas otras más empresas estadounidenses, realizaron cuantiosas inversiones directas en industrias primarias en el exterior, estas multinacionales consideraron al resto del mundo como fuente de materias primas y mano de obra barata y mercados complementarios, pues el desarrollo tecnológico y diseño de productos seguían enfocados hacia el mercado interno de Estados Unidos.

El tamaño de las empresas multinacionales revela hasta qué punto se está imponiendo la globalización. En 1995 las empresas ya estaban generando ventas extranjeras por valor de 7 billones de dólares. La mayor parte de las empresas europeas, tienen más de la mitad de sus ingresos y sus activos fuera de su país de origen, en operaciones extranjeras. Incluso en las empresas estadounidenses y japonesas, cuyas operaciones se sustentan en mercados domésticos más grandes, las cifras tienden a sobrepasar el 30%. *Laseter, 2000 P.182*

Diagrama 1. Aranceles comerciales en mercados nuevos y emergentes seleccionados



fuente: The Economist, "Un estudio de la India", febrero 27, 1997.

El rápido crecimiento de las empresas multinacionales no sólo de Estados Unidos obligó a la comunidad de países industrializados a un acuerdo sobre la disminución a las barreras impuestas a la libre circulación de bienes, servicios y capital entre países, este propósito, se registró en un tratado internacional conocido como el Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio GATT, este tratado sin lugar a duda ha facilitado la globalización de los mercados, producción, la economía y hasta cierto niveles la política y el ritmo de vida de los pueblos.

Sin embargo, ésto no se hubiera registrado con tal velocidad, sin el extraordinario avance en las tecnologías de la comunicación, procesamiento de información y el transporte. Quizá la innovación particular más importante fue el desarrollo del microprocesador, base de los crecientes adelantos de otras tecnologías, que han disminuido considerablemente los costos reales del procesamiento y comunicación de la información.

## **Definición de la Globalización:**

Con relación a la **globalización de la producción** se puede decir, que es la dispersión de los procesos de producción a diversos lugares alrededor del mundo para sacar **ventaja competitiva** de las diferencias nacionales en el costo y calidad de los factores de producción básicos (mano de obra, energía, terrenos y capital) y factores avanzados (know-how tecnológico, sofisticación administrativa e infraestructura física como carreteras, vías férreas y puertos). El objetivo consiste en reducir costos e incrementar considerablemente las utilidades. W. L Hill 2000 P. 93, 98.

En cuanto a la **globalización de mercados**, se argumenta que el mundo se aleja de un sistema económico en el que los mercados nacionales son entidades distintas, que se encuentran aisladas entre sí por barreras comerciales y limitaciones espaciales, temporales y culturales, y que ésta se aproxima a un sistema en la que los mercados nacionales se están fusionando dentro de un enorme mercado mundial. De acuerdo con esta perspectiva, los gustos y preferencias de los consumidores en diferentes naciones comienzan a converger en una norma mundial. W. L Hill 2000 P. 94.

En términos generales, la **globalización** en opinión de algunos estudiosos, la definen como una composición de tres factores interrelacionados: la proximidad, la ubicación y la actitud. Stoner 1996, P. 138.

### → La Proximidad:

En la actualidad la dirección de las organizaciones empresariales trabajan muy cerca de una mayor cantidad y variedad de clientes, competidores, proveedores y reguladores gubernamentales. La proximidad, está en función de la tecnología de las comunicaciones, que permite que la gente de todo el mundo comparta la información oral, en video o en copia facsímil en cuestión de minutos o bien dependiendo de la capacidad tecnológica y administrativa con que se cuenta, este hecho nos permite achicar el mundo, competir permanentemente y hay quien dice que los gerentes o directores deben suponer que todos sus clientes se encuentran en puntos equidistantes de sus organizaciones.

#### → La Ubicación:

Como parte importante de la globalización existe otro concepto, la ubicación e integración de las operaciones de una organización a través de diversas fronteras internacionales, o bien el uso de un nuevo término, administración transnacional, para referirse a la práctica más generalizada de llevar operaciones de una organización a muchos países. Stoner 1996, P. 139

Las empresas japonesas de automóviles que han montado fábricas en Estados Unidos, han transportado sus ideas, procesos y administración de calidad, y para trasplantar esta cultura han puesto cuidado en la selección cuidadosa de sus trabajadores, condiciones tales como:

- Seleccionando empleados que tengan valores compatibles con los de la empresa.
- Diseñar un proceso de selección exhaustiva.
- No fijarse sólo en los conocimientos para el trabajo, o habilidades técnicas, sino tratar de ajustar los valores de la persona con los de la empresa, etc.

#### → La Actitud:

La globalización requiere de una actitud nueva y abierta para ejercer la administración internacional, esta actitud combina una curiosidad acerca del mundo más allá de las fronteras del país propio y una disposición para desarrollar las capacidades necesarias y participar en la economía global. Stoner 1996, P. 140

Esta nueva actitud es importante porque las necesidades actuales y futuras de un país en materia de calidad, productividad y competitividad son impostergables, la globalización se ha proyectado en todas las direcciones:

- ♣ Apertura comercial.
- ♣ Tratados de libre comercio.
- ♣ Organización mundial de comercio.



- ♣ La tecnología de la comunicación e información.
- ♣ Agrupaciones, comunidades de naciones.
- ♣ Cambio de sistemas de gobierno, etc.

La globalización de los mercados, la producción y la economía, en estos tres aspectos, ha ido de la mano con una gran preocupación por la calidad, la productividad, y la competitividad, lo que forma el gran bloque de la ventaja competitiva: W. L Hill 2000 P. 108

→ Calidad:

Si la definición de “calidad” de una empresa o un país, es satisfacer las necesidades de los clientes, entonces la estrategia global de las empresas o país, estará dirigida a reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y las especificaciones de los productos o servicios de las empresas o país.

Pero si la definición de calidad es adelantarnos a las expectativas del cliente, entonces la estrategia global de la empresa o país, se orientará a buscar las necesidades no percibidas de los clientes; por lo tanto es importante considerar que sólo hay una definición y ésta la da “el cliente”, calidad es la creación continua de valor para el cliente y se basa en determinar los requisitos, deseos y especificaciones del cliente, compararlos con lo ofrecido, reducir la brecha entre ambos y darle continuamente valor agregado al cliente donde él lo considera importante.

→ Productividad:

En el caso de la productividad, muchas de las definiciones sobre este concepto, se pueden agrupar en dos enfoques: Estático y Dinámico.

○ Estático:

El enfoque estático nos dice que la productividad significa hacer más con los mismos recursos de la empresa o país o simplemente hacen lo mismo con menos recursos.

- Dinámico:

El dinámico nos dice que la productividad es el mejoramiento continuo del trabajo, productividad no significa hacer más, significa hacer cosas cada vez mejor, bajo este enfoque de la productividad dinámica, la estrategia se encausará a desarrollar las multihabilidades, la capacitación, la investigación, la tecnología de la comunicación e información y crear los caminos formales para que la gente de una empresa o un país pueda hacer mejor su trabajo y ofrecer bienes y servicios de calidad y lograr ser competitivos en este mercado ya plenamente globalizado.

- La Competitividad:

La competitividad, es entendida, como la habilidad de una organización o un país para diseñar, producir y comercializar bienes o servicios cuyas características de calidad formen un paquete más atractivo para el cliente que el de la competencia, es decir, la competitividad es como la posición que tiene un competidor con relación a otros competidores. Stoner 1996, P. 143.

La competitividad se ha convertido en un negocio prominente y en preocupación de los gobiernos, porque ahora los negocios globales son una competencia entre naciones, Michel Porter, experto en el tema de la competencia, ha dicho que aunque son muchas las personas que hablan de la competitividad de los países, éstos no siempre usan los mismos criterios para definir la competitividad.

Hay dos criterios de competitividad que sirven para entender la globalización y la administración, éstos incluyen la posición relativa, pero difieren en términos de sus perspectiva del tiempo; mirar hacia adelante o mirar hacia atrás.

En la posición relativa actual y la vista hacia adelante, la competitividad se puede referir al grado de preparación que tiene un país para su interacción competitiva a

futuro. En este sentido ser competitivo significa tener las posibilidades de ganar en las competencias que vendrán y entre las mediciones más usuales que se dan a estos criterios, está el costo de la mano de obra, el grado de estudios y preparación de la población económicamente activa de ese país.

La competitividad vista en la posición relativa actual y la vista del pasado hacia el presente, también se puede definir como un punto de referencia para los resultados pasados, en este sentido, ser competitivo significa haber podido alcanzar una clasificación favorable dada, y en este criterio la medición más común es la parte del mercado global que abarca un país o una empresa, otra medición en este criterio de la competitividad es el nivel de vida de un país, cabe decir, que un país es competitivo si el ingreso per cápita, los servicios de salud y las expectativas de vida favorecen a sus ciudadanos en comparación con lo que pueden esperar otros ciudadanos de otros países.

### **La participación de los gobiernos en la competitividad:**

Los funcionarios de los gobiernos de todo el mundo se están esforzando por adaptarse a los negocios globales pues los gerentes globales deben trabajar en un clima que se caracterice por un gobierno que incremente permanentemente sus esfuerzos para influir en la forma en que éstos dirigen sus organizaciones, estos esfuerzos indudablemente que han influido en la competitividad global.

Ante este proceso generalizado de la globalización, gobierno y empresas deben unificar criterios y responsabilidad para formular las políticas de comercio internacional y para fomentar las exportaciones, pues el éxito o fracaso de un país o empresa en este proceso, se deberá en gran medida al clima económico, instituciones y políticas que generen los actos del gobierno del país en cuestión.

## **Panorama internacional en la globalización:**

Los cambios políticos, la modificación de políticas gubernamentales, modificaciones geográficas y los acuerdos entre países, han tenido impacto en el mercado global, así nació la Comunidad Europea en 1992, cuya meta era suprimir las barreras comerciales entre los países pertenecientes a la comunidad, crear un solo mercado de 300 millones de personas, con una sola moneda y fomentar la unidad política de Europa. Stoner 1996, P. 145.

En China desde 1980 se registraron una serie de singulares experimentos económicos, para un país que llevaba 40 años dependiendo de planes económicos y a pesar de los acontecimientos sangrientos en 1989, para 1993 ya había 3 empresas chinas que contaban con autorización para negociar con extranjeros.

En Rusia la “Perestroika” planteaba la necesidad de terminar gradualmente con la coordinación centralizada de la economía soviética y cuando los soviéticos manifestaron su aprobación para aceptar inversiones extranjeras, empresas europeas, japonesas y estadounidenses respondieron de inmediato. Stoner 1996, P. 148.

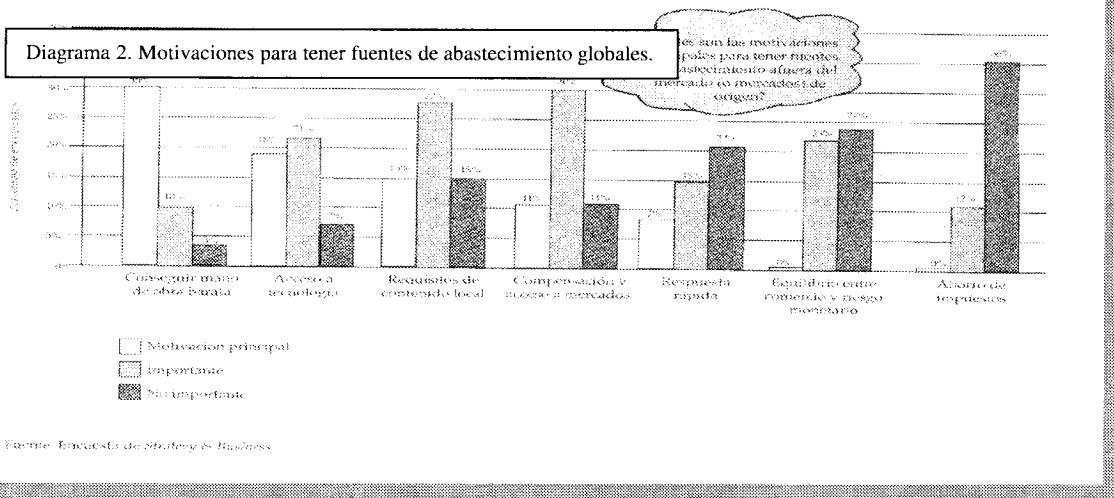
Los países de Europa Occidental antes sujetos a la inferencia soviética y tras la caída del muro de Berlín, se han ido integrando a los diferentes bloques comerciales, convirtiéndose en símbolo de grandes avances hacia la democracia, y en la actualidad todo el bloque oriental se encuentra inmerso en la actividad económica.

En el continente americano a principios de los años noventa fue negociado el tratado de Libre Comercio entre Canadá, Estados Unidos y México, bajo un esquema de eliminar gradualmente las barreras arancelarias para el comercio entre las personas y las empresas de las tres naciones.

Casos más ilustrativos y exitosos se registran en el Medio Oriente, en este proceso de globalización y competitividad, como lo son los KEIRETSU, inmensos conglomerados de empresas, con frecuencia llamado el equivalente empresarial a una hermandad de sangre.

Este sistema en Japón, ha colocado a las compañías extranjera en una desventaja, la mayor parte de los conglomerados japoneses giran en torno a un banco grande, situación prohibida por la ley en Estados Unidos, estos Keiretsus, representan aproximadamente la sexta parte de las venta y utilidades de los japoneses.

Diagrama 8.2. Motivaciones para tener fuentes de abastecimiento globales



### El papel de la empresa multinacional:

Para adquirir activos en el extranjero, las personas físicas o morales lo pueden hacer, básicamente de dos formas: comprar acciones de las compañías que poseen los activos, o realizar inversión directa; en el primer caso, las personas y empresas que invierten de esta manera en una cartera extranjera, adquieren derechos sobre utilidades pero no participan en su administración, en segundo caso se compran y se administran activos extranjeros, ya que la inversión directa consiste en algo más que exportar, otorgar licencias e incluso otorgar licencias que son vías y caminos para la globalización.

La inversión directa se caracteriza porque permite la participación activa en la administración de las inversiones extranjeras, por regla general mediante una empresa multinacional, es decir, una gran corporación con operaciones y divisiones distribuidas en varios países, pero controlada por una oficina matriz.

La inversión directa se da una vez que ha sido analizada o evaluada la infraestructura del país, es decir, las instalaciones necesarias para respaldar la actividad económica, inclusive

entre otras condiciones, los sistemas de transporte, comunicaciones, educación, salud, energía, riesgos políticos a corto y largo plazo y el conocimiento si la tecnología servirá para las diferentes culturas, los cambios tecnológicos son difíciles y en muchos casos se requiere el apoyo del gobierno anfitrión.

No siempre son aceptadas y bien vistas las inversiones directas por las economías nacionales del mundo, algunos gobiernos de países anfitriones, cortejan a las multinacionales, pero otros las ven con recelo, generalmente las relaciones entre habitantes del país anfitrión y la multinacional no son automáticamente positivas.

En contrapartida el impacto de las multinacionales en su país de origen son menos intensas en cuanto a la político, cultural y dependencia económica, más bien existen ciertos beneficios potenciales que motivan a las compañías y sus propios gobiernos de hacerse internacionales; aún cuando la inversión de una multinacional en el exterior hace que se pierdan empleos en el país, a la larga, estas pérdidas puedan quedar más compensados con el flujo de ingresos por concepto de dividendos, cuotas de licencias, regalías y ventas de piezas de ensamblado para el extranjero. Stoner 1996, P. 153.

### **Desarrollo de una empresa para lograr su internacionalización.**

Es común que una organización pase por varias etapas para su internacionalización, cada etapa, es una experiencia en la manera de ejecutar negocios con mayor proximidad y contacto con clientes de otros países; generalmente las dos primeras etapas representan el concepto de exportación, vender en mercados extranjeros bienes producidos en el país, en esta etapa existe un trato pasivo con las personas y las organizaciones del extranjero.

En la segunda etapa las empresas tienen un trato ya más directo de sus intereses en el extranjero, quizá usando a terceros, pero los empleados nacionales viajan con regularidad al extranjero para cerrar o hacer tratos y en la tercera etapa, los intereses internacionales dan forma a la composición global de la compañía y aunque ésta sigue siendo nacional tiene

una participación directa en la importación, exportación y tal vez hasta la producción de sus bienes y servicios en el exterior.

En este marco de relaciones comerciales, los directivos tienen la posibilidad de establecer posiciones contractuales, formales con directivos de otros países; pueden recurrir a las licencias, es decir, a vender los derechos para comercializar productos con nombre o marca, o usar procesos patentados o materiales sujetos a derechos de autor, o pueden vender franquicias o tipos de licencias especiales, otra opción son el riesgo compartido, es decir, empresas nacionales y extranjeras comparten el costo de desarrollar productos nuevos o construir infraestructuras para producir en el extranjero o bien reunir conocimientos tecnológicos y compartir gastos y riesgos de una investigación para producir bienes comercializables.

Estas sociedades estratégicas de tipo internacional han forjado alianzas para asumir el liderazgo y competitividad como proveedores a bajo costo o de llevar la delantera con el mejor producto o servicio o las dos cosas.

Existen cinco formas diferentes de ingresar en un mercado extranjero, y la selección óptima entre los modos de ingreso depende de la estrategia de la compañía: Hill, 2000. P. 242-255

- Exportación, envío de productos de un país a otro.
- Licenciamiento, es un convenio en el que un licenciado extranjero compra los derechos para fabricar los productos de una compañía en su país por una tarifa negociada (normalmente pagos de regalías con base en la cantidad de unidades vendidas). Entonces, el licenciado aporta la mayor parte del capital necesario para poner en marcha la operación extranjera.
- Franquicia, la compañía vende al concesionario derechos limitados para utilizar su marca a cambio del pago de una suma global y una participación en sus utilidades,

debiendo cumplir el concesionario con estrictas reglas sobre la forma como realiza los negocios.

- Concertar un joint venture, en una empresa de 50/50, en la que cada parte toma un 50% de la propiedad accionaria y el control operativo es compartido por un equipo de gerentes de ambas firmas matrices.
- Subsidiaria propia, es aquella en la que la compañía matriz posee el 100% de las acciones en un mercado extranjero.
- Las alianzas estratégicas constituyen acuerdos de cooperación entre competidores reales o potenciales. Las ventajas de las alianzas consisten en que facilitan el ingreso a mercados extranjeros, permiten a los socios compartir los costos fijos y riesgos asociados a los nuevos productos y procesos, facilitan la transferencia de habilidades complementarias entre compañías, y ayudan a que las empresas establezcan estándares técnicos.

Asistimos a un proceso de estrategias, en el cual la globalización se convierte en alimento de la diversidad, hoy no solamente se globaliza la ciencia, el mercado, el capital financiero, el pensamiento único y el estilo de vida norteamericano; también es un hecho la globalización de la pobreza, la demanda de justicia, de paz, de libertad, de democracia, de tolerancia, por esto y más la humanidad se debate entre la tendencia a instaurar la unificación y la tendencia a mantener la diversificación, en una evolución contradictoria, sin embargo puede y debe ser complementaria.

La globalización de la economía que ha estado dando lugar en los últimos lustros a la formación de patentes, alianzas y organismos económicos en diferentes regiones del mundo es innegable; pero también lo es en mucho como se ha dicho obra de los gobiernos más que de los mercados por sí mismos. Una vez que el proceso se volvió un fenómeno generalizado, inclusive entre las naciones más pobres del mundo, la mayor preocupación de los gobiernos, teóricos y responsables de organismos y agencias internacionales, es



encontrar la medida para evitar que las llamadas fuerzas libres del mercado se desboquen y causen los problemas económicos como los registrados en algunos países. Arnado Córdova 2000, Foro de discusión. 2002.

No se puede globalizar, lo que se quiere decir, crear amplias zonas de libre comercio y competencia económica sin la decidida participación de los gobiernos, pues los peligros de una efectiva globalización no provienen de la expansión de los mercados, sino de los desacuerdos entre los gobiernos, en tales condiciones, la globalización tendrá que ser una estrategia sostenida de común acuerdo y sometida a reglas y normas o se volverá un desastre, pues más que un contenido económico tiene un contenido político.

Ante este panorama, la globalización, por ese lado no debe confundirse con su versión reducida a la faceta económica o financiera, pues más allá de sus innegables destrucciones y riesgos y de los desniveles que provoca, no sólo extiende las posibilidades para cada individuo de acceder a otras culturas sino que abre caminos para la mejor defensa de la propia cultura, tal y como lo escribe Vargas Llosa “la globalización no va a desaparecer a las culturas locales; todo lo que haya de ellas de valioso y dignos de sobrevivir encontrará en el marco de la apertura mundial un terreno propicio para germinar”.Gómez García 2000, V. 16 P. 6

### **Ventajas de la Globalización.**

→ Se pueden explotar las economías de localización.

Debido a las diferencias nacionales, a una compañía le conviene desarrollar cada actividad de creación de valor en el sitio donde las condiciones de factores son más propicias para desarrollar esa actividad.

→ Hay transferencia de habilidades distintivas a mercados extranjeros.

Para algunas compañías, la expansión internacional representa una forma de obtener grandes rendimientos al transferir las ofertas de habilidades y productos derivados de sus habilidades distintivas a mercados donde los competidores nativos carecen de aquellas habilidades.

- Se pueden ajustar las ofertas de productos y la comercialización de acuerdo con la capacidad de aceptación local.

Las presiones para alcanzar capacidad de aceptación local se generan a partir de las diferencias en los gustos y preferencias de los consumidores, como también de la infraestructura nacional y prácticas tradicionales, canales de distribución y exigencias de gobiernos anfitriones.

- Se encuentran bajos costos y riesgos de desarrollo.

Las presiones para lograr reducciones en costos son mayores en industrias que producen bienes tipo de popular, donde el precio constituye la principal arma competitiva. Hill, 2000. P. 227-240

### **Desventajas de la Globalización:**

- Problemas organizacionales.

La centralización de decisiones y presupuesto, en algunas ocasiones genera conflictos organizacionales, que podrían minimizarse al manejar las llamadas unidades de negocios. Se vuelven dinosaurios muy lentos.

- Altos costos de transporte.

En caso de que no se fabriquen los productos en una base regional, y sólo se exporten, dejando de ser competitivos con los de origen, o en tal caso, costos que pagará el consumidor.

- Barreras comerciales.

La globalización tendrá que ser una estrategia sostenida de común acuerdo y sometida a reglas y normas o se volverá un desastre, pues más que un contenido económico tiene un contenido político, en donde los países poderosos son quienes ponen las condiciones, las que tienen que acatar países en desarrollo.

- Falta de compromiso con la localidad.

Se generan fuentes de empleo de bajo nivel para la localidad, sin embargo, los puestos directivos siguen siendo ocupados por personal extranjero. No hay una retribución real, más que los salarios devengados a la localidad que los acoge y las utilidades reales son enviadas al país de origen.

## **MERCADOTECNIA.**

### **Antecedentes.**

#### **La falacia de la abundancia de recursos.**

Para la mitad del siglo pasado, todo hacía suponer que los recursos naturales y energéticos eran inagotables y no sólo éso, también iban a permanecer baratos.

Todo hacía suponer que los países que debieran ser los más ricos y poderosos de la tierra, fueran aquellos que tuvieran dichos recursos naturales y energéticos y que además tuvieran la capacidad productiva para poder transformarlos. Pero finalmente, la realidad fue muy diferente.

Los países que trataron de basar su poderío en sus recursos naturales abundantes, pronto se llevaron una gran decepción al sufrir cambios en las estructuras de precios de dichos recursos. Luigi Valdés 1995, Vol. 3 P. 67

Muchos de los cambios se debieron a la repentina sobreoferta de los recursos naturales y a la aparición de productos con grandes ventajas competitivas que sustituyeron a los recursos tradicionales.

Indirectamente, la mayoría de la producción estaba basada en el petróleo que era el principal recurso energético disponible en la época. Los países que tenían yacimientos considerables del llamado “oro negro”, establecían las reglas del juego. Nuevos yacimientos y reservas probadas en estos países les daban cierta seguridad y una gran capacidad de negociación con los países carentes de dicho energético.

Los descubrimientos de nuevos yacimientos de petróleo en el Oriente Medio y el desarrollo de productos sintéticos, provocaron un ajuste muy significativo en los precios de las materias primas.

El superávit del petróleo desencadenó una serie de reacciones que cambiaron la estructura de muchos negocios. Con la baja del precio del petróleo se crearon una gran cantidad de recursos materiales y de productos agropecuarios. Se introdujeron fibras sintéticas que invadieron al mercado y generaron un superávit de algodón, lana y yute, lo cual provocó que los grandes plantíos de algodón, cambiaran a sembrar trigo y soya, creando a su vez una abundancia de estos productos agropecuarios, como en el caso de Texas y Luisiana en los Estados Unidos. En otros casos, se desencadenó una fuerte desestabilización en la demanda del yute que era el producto de exportación más importante de la India y Bangladesh, llevando una gran cantidad de industrias directas y complementarias a la quiebra.

En el caso del nylon, que debido a los precios del petróleo en los años 30's no podía competir con las fibras naturales, revirtió esta situación con la reducción del precio del petróleo en la posguerra, provocando así la aparición de una gran cantidad de nuevos productos a precios muy accesibles.

La aparición de la goma sintética produjo verdaderos estragos a los productores de caucho en el sudeste asiático y la utilización de otros productos químicos deprimieron el mercado de aceites vegetales de Asia y África y el aceite de pescado del Perú.

Por otra parte, el impacto de fertilizantes y sustancias químicas derivadas del petróleo incrementó sustancialmente la productividad agropecuaria y por consiguiente un superávit, aunque mal distribuido, de alimentos agropecuarios baratos. Luigi Valdés 1995, Vol. 3 P. 68

La energía eléctrica de origen térmico también se difundió internacionalmente a gran escala como consecuencia de los precios bajos del petróleo. Esto a su vez provocó una reducción de los costos de producción de los artículos manufacturados con electricidad.

Una consecuencia más, fue la reducción de los costos de transporte generados por los vehículos terrestres y por los aviones. Estos costos provocaron que el transporte de mercancías, desde la materia prima hasta los productos terminados, no fuera un factor tan

determinante en la producción, ni tampoco un factor restrictivo para el uso del automóvil en las ciudades. A su vez esta reducción también provocó que la gente pudiera vivir en los suburbios de las ciudades lejos de su centro de trabajo, incrementando notablemente los niveles de contaminación y cambiando el estilo de vida de los consumidores.

### **Los estilos de vida de la sociedad industrial.**

Esta situación también tuvo repercusiones en los estilos de vida de esa época:

Después de que la sociedad había vivido épocas muy difíciles de recesión, aunado a los efectos causados por la guerra, su definición de lujo y estética, y su escala de valores y estilo de vida fueron muy determinantes y armonizaron sus deseos y satisfactores con los de la sociedad industrial.

La definición de lujo y estética se referenciaban por las siguientes definiciones: entre más grande es más lujoso, para la sociedad industrial y calidad y cantidad eran sinónimos. Así surgieron los grandes automóviles de Ford, General Motors y Chevrolet, entre más grande fuera la casa y más sirvientes la atendieran era más bonita y más lujosa, las empresas trataban de dar más cantidad por su dinero y la calidad de la empresa proveedora se medía precisamente así, entre más cantidad, más lujo.

La escala de valores y el estilo de vida que predominó después de varios años de carestías, era por lógica, precisamente lo contrario tener y acumular bienes materiales, que antes que alguna razón no estaban al alcance del ciudadano común.

### **La estrategia industrial se adapta a las condiciones del mercado.**

El paradigma de la era industrial era muy claro: producir la mayor cantidad de bienes y servicios al menor costo posible. Luigi Valdés 1995, Vol. 3 P. 69

Para lograrlo, se buscó a toda costa el aprovechamiento de las economías de escala. Si el consumidor quería una mayor cantidad de productos a sus alcance y la verdadera competencia se centraba en ofrecer estos productos al menor precio posible, entonces las empresas se enfocaron a maximizar el rendimiento de sus procesos productivos.

El sueño de todo empresario era tener la fábrica más grande, la mejor maquinaria, un número importante de obreros y capital para “hacerlo crecer”, en pocas palabras “tierra, trabajo y capital.”

El enfoque de la estrategia, partía de la siguiente premisa. “si es imposible producir con rapidez una gran variedad de productos, entonces producir un solo producto “estándar”, permitiría aumentar el volumen de producción, sin aumentar la plantilla de los trabajadores.” Además, se podían evitar gastos innecesarios en investigaciones y desarrollo y por consiguiente el costo de lanzamiento de nuevos productos y modelos, se aprovecharían las economías de escala, y no se perdería tiempo en el cambio de producto dentro del proceso productivo.

Todas las investigaciones y la aplicación de la tecnología estaba enfocada a optimizar el proceso productivo y a elevar la escala y la velocidad de producción. La definición de productividad era simple “producir más con los mismos recursos de la empresa.” El ideal de máquina con el que todo empresario soñaba era aquella que pudiera producir más del mismo producto, que no se detuviera y que utilizara el menor número posible de obreros.

Otra estrategia importante se presentó cuando los empresarios se dieron cuenta que la expansión de la maquinaria y de su capacidad productora no era directamente proporcional a un aumento en el número de trabajadores. Entonces muchas fabricas se dieron a la tarea de incrementar la capacidad de sus máquinas y de sus plantas, siempre y cuando el mercado, el capital y los factores técnicos lo permitieran.

La velocidad jugó un papel determinante en este tipo de pensamiento. Si los científicos industriales como Taylor pudieron dividir el trabajo de cada obrero en movimientos simples

y repetitivos, entonces, una vez alcanzada la curva de aprendizaje, se podía aumentar la velocidad del sistema y producir a mayor escala y así obtener una mayor cantidad de productos por obrero productor.

Tal vez, la más drástica decisión en el sentido de aumentar la velocidad de la producción era la sustitución de la mano de obra por un bien de capital. La introducción de robots apoyó firmemente el proceso de producción estandarizado y el incremento en la uniformidad de la producción. El recurso humano simplemente se convirtió en un recurso más.

La era industrial y el consumismo circunstancial estaban en aparente comunión. Las dos caídas del precio del petróleo cambiaron las reglas del juego. En ese entonces, el mundo se empezó a dar cuenta que los recursos naturales inagotables se estaban agotando.

La sociedad industrial comenzó a cuestionarse las ventajas de la abundancia de productos. Algunos puntos de rompimiento que se presentaron fueron los siguientes: Luigi Valdés 1995, Vol. 3 P. 71

- Sí existe la escasez. La escasez provoca un cambio en la percepción de la gente en cuanto a su escala de valores y a sus estilos de vida: el volumen le cede su lugar a la funcionalidad; y el término belleza cambió de grande a pequeño y eficiente.
- Si el estilo de vida del consumismo se basaba en los productos desechables llegó el momento en que esta tendencia se revirtió hacia la conservación y al máximo aprovechamiento.
- Uno de los cambios más importantes en el estilo de vida, fue el viraje hacia la parte intangible del producto: **el servicio**.
- El otro cambio radical fue la disposición de los consumidores para pagar por el **conocimiento** y por la percepción ofrecida en los productos y servicios.

## Evolución del marketing.

ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN →

Aumento de producción.

ORIENTACIÓN A LA PRODUCCIÓN → ORIENTACIÓN A LAS VENTAS →

Aumento de producción

Actividad promocional

ORIENTACIÓN → ORIENTACIÓN → ORIENTACIÓN →

A LA PRODUCCIÓN

A LAS VENTAS

AL MARKETING

Aumento de producción

Actividad promocional

Satisfacción de deseos de los  
compradores

## El papel de la mercadotecnia en las organizaciones y la sociedad.

Por todo ésto, es urgente que las compañías de hoy, planteen de nuevo sus estrategias de **mercadotecnia**. En lugar de operar en un mercado de competidores inmutables y conocidos al igual que en función de preferencias estables de los consumidores.

En la actualidad las empresas trabajan en un campo de batalla compuesto por **competidores**, que cambian con celeridad, avances tecnológicos, nuevos reglamentos, políticas comerciales administradas y una lealtad por parte de los consumidores que disminuye cada vez más. Kotler, 1996. P. XXIV

Las empresas, hoy en día están inmersas en una competencia intensa donde las señales a lo largo del camino y las reglas siguen cambiando, en la que no existe una meta fija y tampoco “éxitos perdurables”. Tienen que reducirse a mantenerse en la lucha, en espera de seguir el rumbo que el público desea que siga.

Así, no es sorprendente alguna compañía de éxito, que logra satisfacer, y sin duda complacer, a sus clientes meta, pues ven la mercadotecnia como una filosofía que permea a toda la empresa, no como una función independiente. Desean que su personal de



mercadotecnia ayude a definir qué necesidades y a cuáles grupos de consumidores están en posibilidad de servir en forma rentable y cómo servirles con mayor eficiencia que la competencia.

Estas empresas se centran en el mercado, son impulsadas por los consumidores en lugar de centrarse en los productos o que su impulso radique en los costos. Le dan una atención esmerada a la calidad y al servicio para, de esa manera, satisfacer y hasta rebasar las expectativas de los clientes.

En estas empresas, los mercadólogos participan en la toma de decisiones administrativas mucho antes de que se diseñe cualquier producto y continúan trabajando mucho después de que se vende el producto o servicio. Kotler, 1996. P.XXV

Los mercadólogos identifican necesidades de los consumidores que representan oportunidades rentables; participan en el diseño del producto y la mezcla de servicios; influyen en gran medida en la fijación de precios de lo que ofrecen; trabajan con esmero para comunicar y promover los productos, servicios e imagen de la compañía; dan seguimiento a la satisfacción de los clientes, y mejoran constantemente lo que ofrece la compañía y su desempeño con basa a la retroalimentación del mercado.

La disciplina de la mercadotecnia atraviesa por una etapa de reevaluación genuina a la luz de la gran variedad de retos globales, tecnológicos, económicos y sociales que enfrentan las empresas en la era de la modernidad. Los mercados masivos se están fragmentando para formar micromercados; los canales de distribución múltiples reemplazan a los canales únicos, los clientes hacen compras por catálogo, telemarketing y video en su hogar; abundan los descuentos y la promoción de ventas que van en perjuicio de la lealtad hacia las marcas; los medios de publicidad tradicionales rinden menos dividendos y son más costosos.

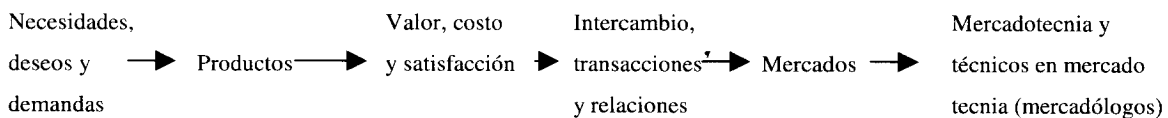
Los mercadólogos tienen que saber cuándo cultivar en mercados extensos y cuándo concentrarse en nichos; detectar el momento propicio para lanzar nuevas marcas y cuándo

expandir las existentes; en qué momento impulsar productos y cuándo retirarlos mediante la distribución; cuándo proteger y cuándo penetrar de manera agresiva los mercados; cuándo agregar más beneficios a la oferta y cuándo reducir precios; así como, cuándo expandir y cuándo contraer sus presupuestos para fuerza de ventas, publicidad y otras herramientas de mercadotecnia. Kotler, 1996. P. XXV

La mercadotecnia, en su mejor expresión, va más allá de satisfacer las necesidades existentes de los clientes, genera valor y mejora el estándar de vida.

### Conceptos esenciales de la mercadotecnia.

La mercadotecnia es un proceso **social y administrativo** mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes. Kotler, 1996. P. 7



Esta definición se basa en los siguientes conceptos:

→ Necesidades, deseos y demandas.

La necesidad humana es el estado en el que se siente la privación de algunos satisfactores básicos: alimento, vestido, abrigo, seguridad, sentido de pertenencia, estimación y algunas otras cosas para sobrevivir. Estas necesidades no han sido creadas por la sociedad o por los comerciantes, son parte integral de la biología y la condición humana.

Los deseos consisten en anhelar los satisfactores específicos para estas necesidades profundas, por ejemplo para satisfacer la necesidad de alimento se puede desear una hamburguesa, una pizza o un taco.

Las demandas consisten en desear productos específicos que están respaldados por la capacidad y la voluntad de adquirirlos. Los deseos se toman en exigencias cuando están respaldados por el poder adquisitivo, es decir, deseamos un taco, pero demandamos que sea de Taco Boon o del Churro.

→ Productos.

La gente satisface sus necesidades y deseos con productos y servicios. Es todo aquello que puede ofrecerse para satisfacer una necesidad o deseo. Es importante destacar que los productos físicos no tienen su grandeza en la posesión, sino en ofrecer servicio que disfrutar.

→ Valor, costo y satisfacción.

El valor lo determinará el consumidor, de acuerdo a la clasificación en orden jerárquico del producto que mejor satisfaga sus necesidades.

Cada producto involucra un costo de compra, teniendo que renunciar a otras cosas más, por lo tanto consideraremos el valor del producto y su precio antes de hacer una elección, y se elegirá el producto que retribuya al máximo el valor a cambio de su dinero.

→ Intercambio, transacciones y relaciones.

El hecho de que la gente tenga necesidades y deseos y sea capaz de conferir un valor a los productos no define de manera total la mercadotecnia, ésta surge cuando la gente decide satisfacer sus necesidades y deseos a través del intercambio, porque es una de las cuatro maneras (autoproducción, coacción, mendicidad e intercambio) mediante las cuales la gente puede obtener los productos que desea. Stanton, 1999. P. 4

Intercambiar es el acto de obtener de alguien un producto que se desea ofreciendo algo a cambio. Intercambio es el concepto determinante en el que se sustenta la mercadotecnia, para que el intercambio tenga lugar, deben reunirse cinco condiciones:

1. Que existan, al menos dos partes.
2. Que cada parte posea algo que pueda tener valor para la otra.
3. Que cada parte sea capaz de comunicarse y hacer entrega.
4. Que cada parte tenga libertad para aceptar o rechazar la oferta.
5. Que cada parte considere que es apropiado o deseable negociar con la otra parte.

Una transacción comprende varias dimensiones: al menos dos objetos de valor, acuerdo sobre las condiciones, un tiempo convenido y un lugar convenido. Se genera en un sistema legal para apoyar y dar cumplimiento a estas negociaciones. Kotler, 1996. P. 9

Las relaciones que se establecen a largo plazo, confiables y seguras con clientes, y distribuidores, comerciantes y proveedores, se logran prometiéndolo y entregándolo a la otra parte, alta calidad, buen servicio y precios justos todo el tiempo; así se fortalecen los lazos económicos, técnicos y sociales. Kotler, 1996. P. 11

— Mercados.

Un mercado está formado por todos los clientes potenciales que comparten una necesidad o deseo específico y que podrían estar dispuestos a participar en un intercambio que satisfaga esa necesidad o deseo.

Los mercados están conformados por clientes, los cuales pueden ser una persona o un grupo. Pero la gente que abarca un mercado, desempeña cierto número de papeles:

Stanton, 1999. P. 5

- Decisor: individuo o unidad organizacional que tiene la autoridad para realizar un intercambio.
- Consumidor: son quienes realmente utilizan o consumen el producto.
- Comprador: quien realiza la transacción.
- Influenciadores: quienes afectan las decisiones de otros debido a su experiencia, posición o poder.

Ninguna empresa puede operar en todos los mercados ni satisfacer las necesidades. Tampoco puede realizar una buena labor dentro de un mercado extenso. Las empresas funcionan mejor cuando definen con cuidado sus mercados meta, y realizan su mejor labor cuando preparan un programa de mercadotecnia a la medida de cada mercado meta. Kotler, 1996. P. 19

Llevar a cabo procesos de intercambio requiere una considerable cantidad de trabajo y pericia. La administración de la mercadotecnia, según la American Marketing Association, es el proceso de planear y ejecutar la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, mercancías y servicios para dar lugar a intercambios que satisfagan objetivos individuales y organizacionales.

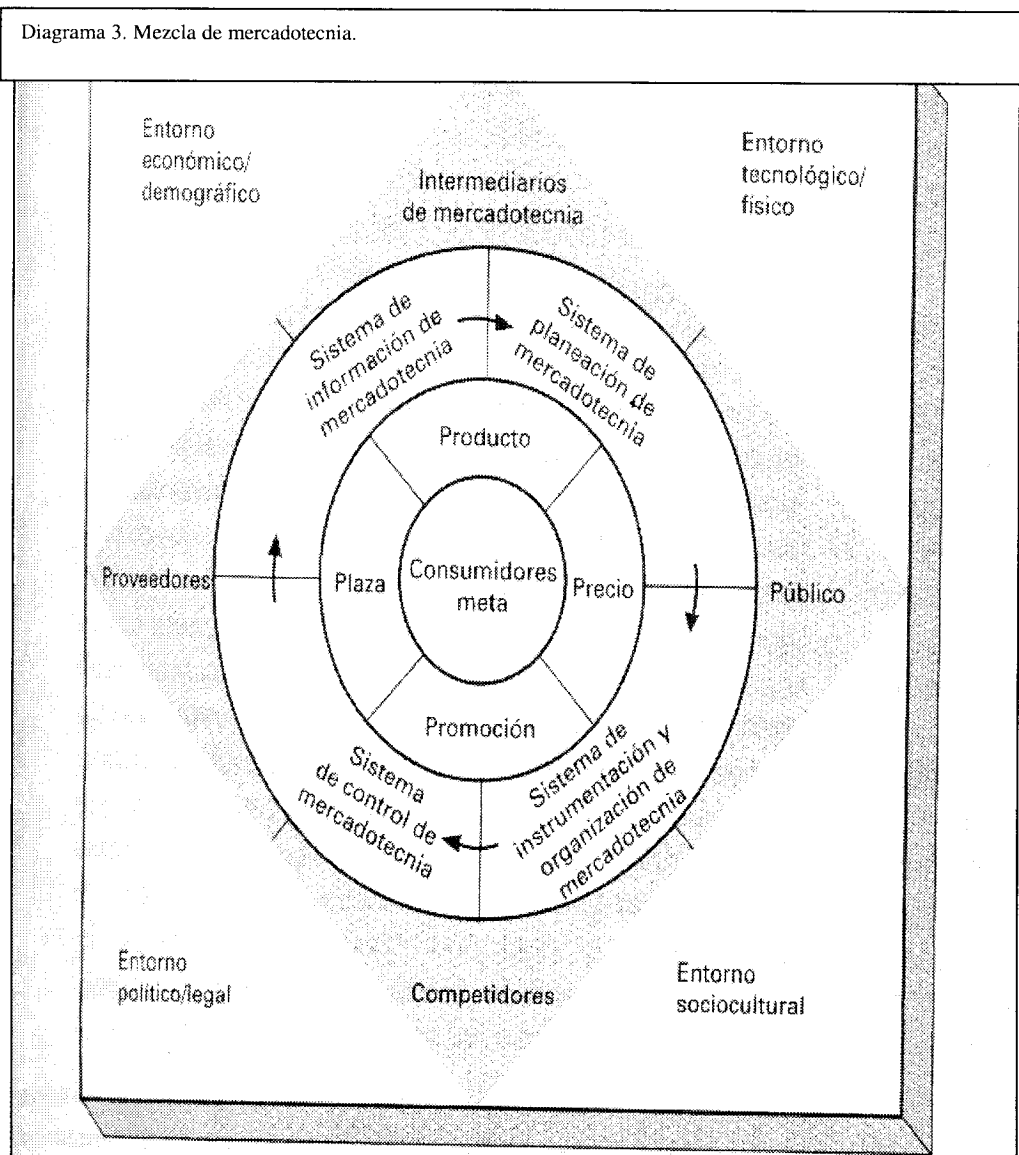
En su acepción formal, últimamente la labor de la mercadotecnia en el mercado de clientes la llevan a cabo los gerentes de ventas, los representantes de ventas, los gerentes de publicidad y promoción, los investigadores de mercados, los gerentes de servicio a clientes, los gerentes de producto y de marca, los gerentes de industria y mercado y el vicepresidente de mercadotecnia. Kotler, 1996. P. 13

→ Mezcla de mercadotecnia.

Es el conjunto de herramientas que utiliza la empresa para propugnar por sus objetivos en el mercado meta: producto, precio, plaza y promoción.

- Producto: variedad, calidad, diseño, características, nombre de la marca, empaque, tamaños, servicios, garantías, rendimientos.
- Precio: precio de lista, descuentos, asignaciones, periodo de pago, términos de crédito.
- Promoción: promoción de ventas, publicidad, fuerza de ventas, relaciones públicas, mercadotecnia directa.
- Plaza: canales, cobertura, variedades, lugares, inventario, transporte.

Diagrama 3. Mezcla de mercadotecnia.



Los planes de mercadotecnia se componen de varias secciones:

- Resumen ejecutivo: breve resumen de las metas y recomendaciones más importantes.
- Situación actual de la mercadotecnia: información relevante sobre el mercado, producto, competencia, distribución y macroambiente.
  - Situación del mercado: se refiere al mercado objetivo, tamaño y crecimiento correspondiente a varios años anteriores en forma global y por segmentos geográficos; incluye información sobre las necesidades del cliente, percepciones y conducta de compra.
  - Situación del producto: muestra las ventas, precios, márgenes de contribución y utilidades netas correspondientes a años anteriores.
  - Situación competitiva: se identifican los principales competidores y se describen en términos de tamaño, metas, participación en el mercado, calidad de sus productos, estrategias de mercadotecnia y cualquier otra características que ayude a la composición de su intenciones y conducta.
  - Situación de la distribución: tamaño e importancia de los canales de distribución.
  - Situación del macroambiente: descripción de tendencias generales del macroambiente como demográficas, económicas, tecnológicas, politicolegales, socioculturales relacionadas con el futuro del producto o servicio.
- Análisis de oportunidades y alternativas: se identifican las principales oportunidades y riesgos que enfrenta el negocio, así como las fuerzas y la vulnerabilidad del producto. Así se definirán las principales alternativas a las que debe dirigirse el plan. Kotler, 1996. P. 105-107
- Objetivos: se establecen objetivos financieros y de mercadotecnia.
- Estrategia de mercadotecnia: de acuerdo a la mezcla mercadotecnia que aplique mejor al producto.
- Controles: descripción de los controles para dar seguimiento a los avances, de acuerdo a metas y presupuestos.

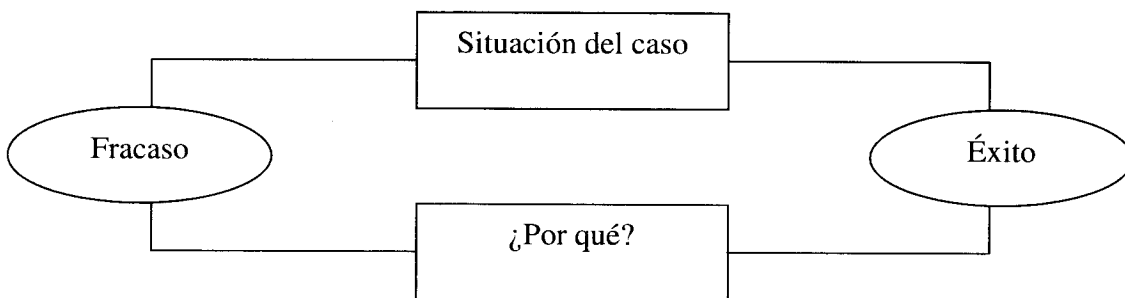
## NUEVAS TENDENCIAS.

Aunque hasta principios de la década de los cincuenta las contribuciones de autores y teóricos académicos al estudio de la administración fueron notablemente escasas, pues la mayoría de los textos anteriores a esa fecha fueron obra de especialistas empíricos, en las últimas décadas se ha dado un verdadero diluvio de textos procedentes de recintos académicos.

Los diversos enfoques del análisis administrativo se sintetizan de la siguiente forma, en la que se les agrupa en las siguientes categorías, según nos explica el Sr. Koontz en su libro Administración, una perspectiva global:

### Enfoque empírico o de casos:

Estudia experiencias mediante casos. Identifica éxitos y fracasos, pero es limitado porque cada situación es distinta. No se hace ningún intento por identificar principios, tiene valor limitado para el desarrollo de teorías administrativas.



### Enfoque de los papeles administrativos:

Este enfoque es difundido por el profesor Henry Mintzberg; en esencia, este enfoque consiste en conocer lo que realmente hacen los administradores para, a partir de ahí, obtener conclusiones acerca de cuáles son sus actividades. Mintzberg llegó a la conclusión



de que los ejecutivos no desempeñan las funciones administrativas clásicas: planeación, organización, coordinación y control. Desarrollan, en cambio, muchas otras actividades:

Papeles interpersonales:

1. Papel de representación (cumplimiento de deberes ceremoniales y sociales en representación de la organización).
2. Papel de líder.
3. Papel de enlace (particularmente con personas e instituciones ajenas a la organización).

Papeles de información:

1. Papel de receptor (recepción de información sobre la operación de una empresa).
2. Papel de difusor (transmisión de información a subordinados).
3. Papel de vocero (transmisión de información a personas ajenas a la organización).

Papeles de decisión:

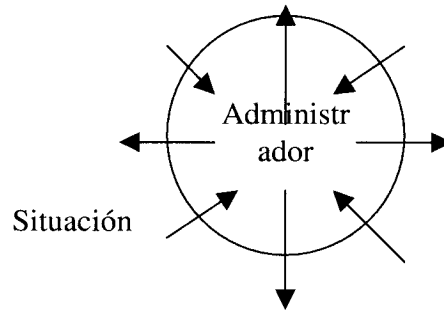
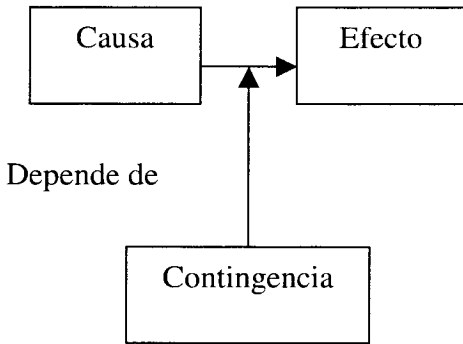
1. Papel empresarial.
2. Papel de encargado del manejo de perturbaciones.
3. Papel de asignador de recursos.
4. Papel de negociador (en el trato con varias personas y grupos de personas).

Este enfoque ha sido criticado porque estas actividades sí dan evidencia de las funciones clásicas del administrador, y en cambio se dejan fuera actividades como la evaluación.

### **Enfoque de contingencias o situacional:**

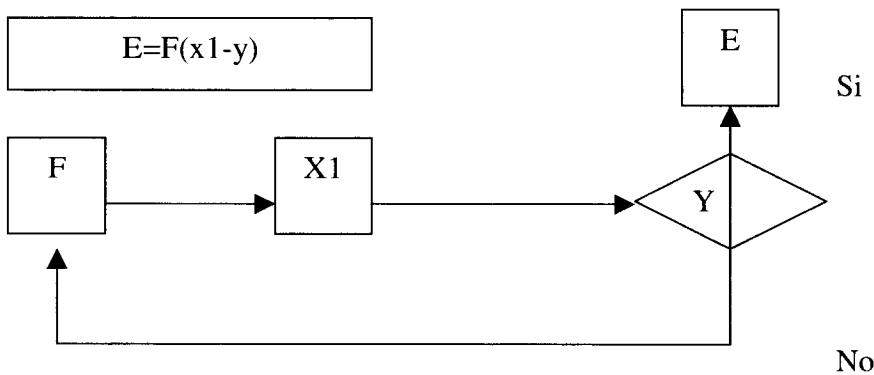
La práctica administrativa depende de las circunstancias (es decir, de una contingencia o situación). La teoría de las contingencias reconoce la influencia de determinadas soluciones en los patrones de comportamiento organizacional. Sin embargo los administradores saben desde hace mucho tiempo que no existe la “mejor” manera de actuar.

Reconoce la dificultad para la determinación de todos los factores de contingencias pertinentes y la exhibición de sus relaciones.



**Enfoque matemático o de la “ciencia de la administración”.**

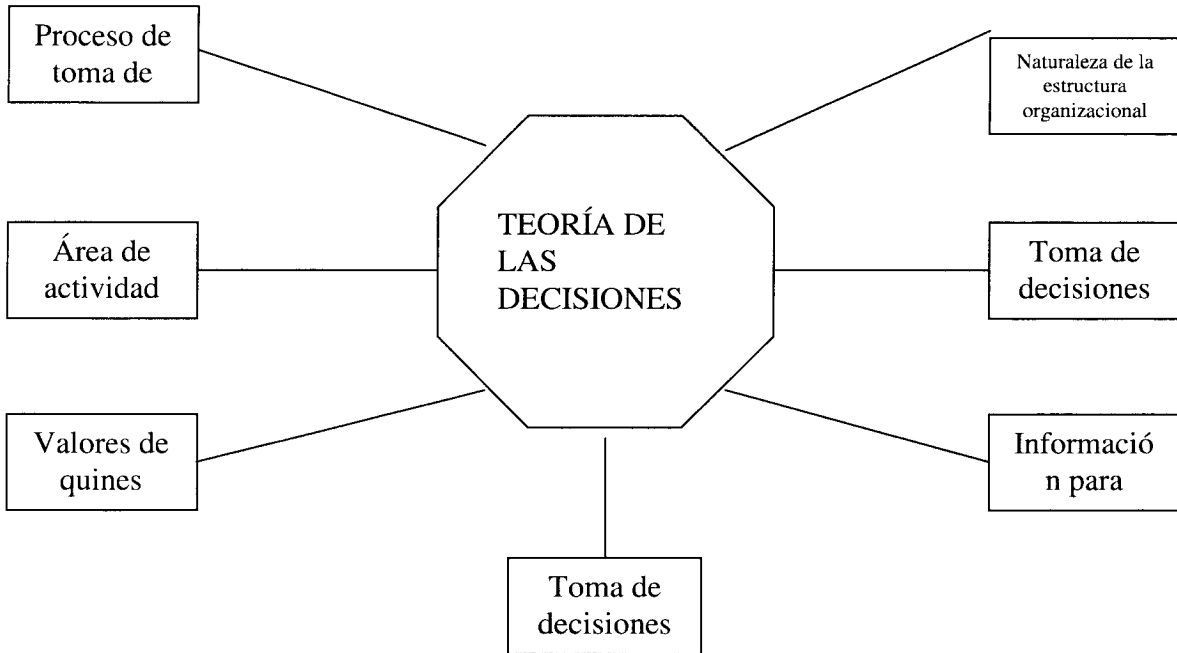
La administración se concibe como procesos, conceptos, símbolos y modelos matemáticos. Se le entiende como un proceso puramente lógico, expresado en símbolos y relaciones matemáticas. Sin embargo muchos aspectos de la administración no son susceptibles de conformar modelos, las matemáticas son un instrumento útil, pero difícilmente una escuela o enfoque de administración.



**Enfoque de la teoría de las decisiones:**

Interés en la toma de decisiones, las personas o grupos que toman decisiones y el proceso de toma de decisiones. Algunos teóricos se sirven de la toma de decisiones como punto de partida para el estudio de todas las actividades empresariales. Las delimitaciones del

estudio ya no están claramente definidas. Este enfoque se limita porque la administración no se reduce a la toma de decisiones.



### Enfoque de la reingeniería:

La reingeniería es uno de los enfoques administrativos más recientes, también llamado rediseño de procesos. Su propósito es lograr más con menos recursos. **Michael Hammer** y **James Champy** lo consideran “un manifiesto para la revolución empresarial”. La reingeniería ha sido definida como “el replanteamiento fundamental y rediseño radical de los procesos de las empresas para conseguir mejoras sustanciales en medidas de desempeño contemporáneas tan decisivas como costos, calidad, servicio y rapidez.”

Las palabras clave son “fundamental”, “radical”, “sustanciales” y procesos”. El concepto más importante es el proceso, el cual puede requerir en ocasiones de un rediseño considerable, aunque no siempre es así, como lo han señalado estos autores tras sus experiencias con la reingeniería. El proceso de una empresa también puede concebirse como una serie de actividades por medio de las cuales los insumos se convierten en productos, a semejanza del modelo simple de insumos-productos.

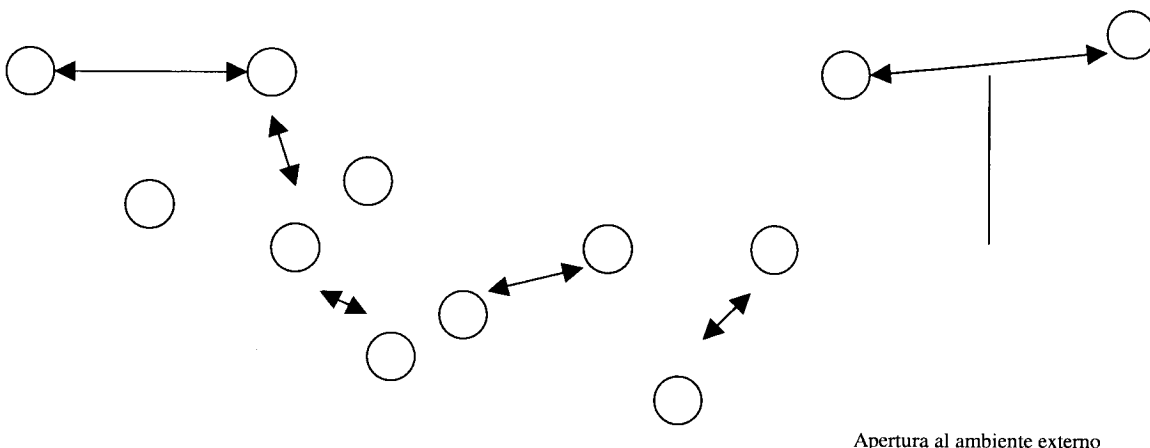
Aunque las tareas particulares son importantes, lo es más el interés en el objetivo general de producir eficaz y eficientemente los bienes y servicios que los clientes necesitan. Esto impone la exigencia de organizar las actividades con base en un análisis sistemático del proceso o procesos empresariales para la obtención de los resultados generales. En lugar de concentrarse en las mejoras organizacionales, Hammer y Champy recomiendan un rediseño radical, equivalente a “volver a empezar”.

Las limitaciones de la reingeniería son provocadas por el desdén hacia el ambiente externo, es decir, ignorancia de las necesidades de los clientes; ignorancia del sistema administrativo total y descuido de las necesidades de los trabajadores. Koonts, 1998 P. 29

### Enfoque de sistemas:

La aplicabilidad de los conceptos de sistemas es muy amplia. Los sistemas tienen delimitaciones, pero interactúan asimismo con el entorno externo; es decir, las organizaciones son sistemas abiertos. Este enfoque reconoce la importancia de estudiar las interrelaciones de la planeación, la organización y el control en una organización, así como los subsistemas, muy numerosos.

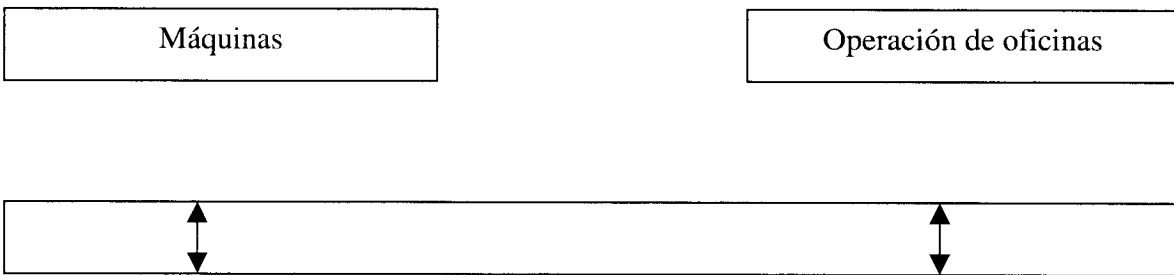
Sin embargo, el análisis de las interrelaciones de los sistemas y subsistemas, así como de las interacciones no siempre es el adecuado.



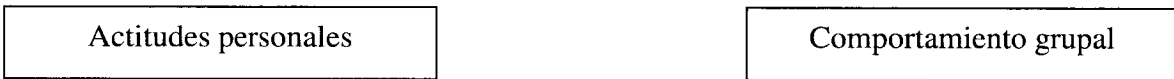
### Enfoque de sistemas sociotécnicos:

El sistema técnico ejerce importantes efectos en el sistema social (actitudes personales, comportamiento grupal.) Interés en la producción, las operaciones de oficina y otras áreas de estrechas relaciones entre el sistema técnico y las personas. Sin embargo hace énfasis únicamente en el trabajo de oficina administrativo y de nivel inferior, ignorando gran parte de otros conocimientos administrativos.

#### Sistema técnico



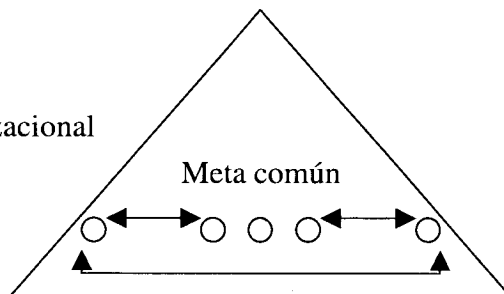
#### Sistema social



### Enfoque de sistemas sociales cooperativos:

Se interesa en los aspectos conductuales interpersonales y grupales que producen un sistema de cooperación. El concepto amplio incluye a todos los grupos cooperativos con un propósito claro, pero este campo es demasiado amplio para el estudio de la administración; al mismo tiempo, pasa por alto muchos conceptos, principios y técnicas administrativas.

#### Estructura organizacional

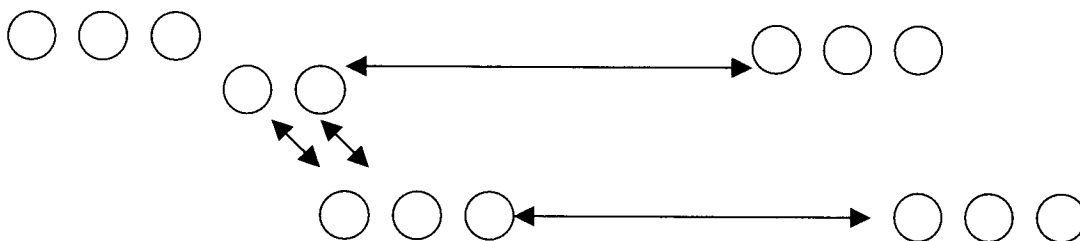


### Enfoque del comportamiento grupal:

Este enfoque enfatiza el comportamiento de los individuos en grupos. Se basa en la sociología y la psicología social. Se estudian principalmente los patrones del comportamiento grupal; el estudio de grandes grupos se denomina “comportamiento organizacional.” Sin embargo por lo general no integra conceptos, principios, teorías y técnicas administrativas, por lo que hay una necesidad de una integración más estrecha con el diseño de la estructura organizacional, la integración de personal, la planeación y el control.

Estudio de un grupo

Estudio de grupos que interactúan entre sí.



### Enfoque de comportamiento interpersonal:

Interés en el comportamiento interpersonal, las relaciones humanas, el liderazgo y la motivación, está basada en la psicología individual. Ignora la planeación, la organización y el control. La capacitación psicológica no es suficiente para la formación de administradores eficientes.



## **Enfoque de 7-S de McKinsy:**

Este enfoque fue desarrollado por la prestigiosa empresa de consultoría Mckinsey & Company, las siete “S” son:

1. Estrategia (strategy). Acción y asignación sistemáticas de recursos para el logro de los propósitos de la compañía.
2. Estructura (structure). Estructura organizacional y relaciones de autoridad/responsabilidad.
3. Sistemas (systemes). Procedimientos y procesos como sistemas de información, procesos de manufactura, presupuestación y procesos de control.
4. Estilo (style). Modo de comportamiento de los administradores y de dedicación colectiva de su tiempo al cumplimiento de las metas organizacionales.
5. Personal (staff). Personas que forman parte de la empresa y su socialización en la cultura organizacional.
6. Valores compartidos (shares values). Valores que comparten los miembros de una organización.
7. Habilidades (skills). Capacidades distintivas de una empresa.

La característica más sobresaliente del modelo de las 7-S es que ha sido ampliamente probado por consultores en muchas compañías, sin embargo los términos empleados carecen de precisión y los temas se tratan superficialmente.

## **Enfoque del proceso administrativo u operacional:**

Las empresas organizadas no existen en el vacío, desde luego, por el contrario, dependen de sus condiciones externas y forman parte de sistemas más grandes, como la industria a la que pertenecen, el sistema económico y la sociedad. De este modo, las empresas reciben insumos, los transforman y “exportan” los productos al entorno. El interés no se reduce al funcionamiento interno de las empresas; toda empresa u organización debe describirse en un modelo de sistemas abiertos que contenga las interacciones entre la empresa y su ambiente externo.

## **CALIDAD.**

### **Antecedentes.**

La calidad no es un fenómeno reciente, pero fue hasta en la década de los cincuenta que varias personas que eran autoridades en la materia intentaron introducir sus teorías en diferentes compañías, haciendo éco solamente en empresas japonesas.

Las contribuciones de los tres gurúes de la administración de la calidad son los doctores Deming y Jurán y el Sr. Crosby. Deming y Jurán tienen trayectorias profesionales semejantes: ambos eran profesores estadounidenses que impartieron clases en los años cincuenta en el departamento de administración de la Universidad de Nueva York.

Durante el auge económico posterior a la Segunda Guerra Mundial, Deming y Jurán hicieron fallidos intentos por persuadir a administradores estadounidenses de la importancia de la calidad. Dada la indiferencia de los estadounidenses a sus enseñanzas, ambos académicos decidieron dirigir su mensaje a una audiencia más receptiva: los japoneses.

Su traslado a Japón no pudo haber ocurrido en época más favorable. Antes de la década de los cincuenta las exportaciones japonesas resentían de la mala fama de los productos nacionales, considerados de manufactura defectuosa y calidad inferior.

El cambio fue posible en gran medida por las enseñanzas de Deming y Jurán. Ambos contribuyeron a revolucionar la calidad de las industrias japonesas, motivo por el cual se convirtieron prácticamente en héroes de la calidad. Debido en parte a su obra, en la actualidad los consumidores de todo el mundo identifican los productos japoneses con la alta calidad. Koontz, 1995. P 100.

El último de los miembros de este trío de gurúes de la calidad es Philip Crosby. A diferencia de Deming y Jurán, no cruzó el Pacífico para instruir a los japoneses ni dió origen a su metodología en recintos universitarios. No era académico. Formuló ideas



prácticas para el mejoramiento de la calidad mientras trabajaba para diversas compañías estadounidenses. La transmisión de sus conceptos acerca de la calidad le permitió poner en acción sus ideas en Martín Marieta e ITT, donde trabajó antes de convertirse en consultor empresarial.

Aunque estos tres expertos conciben la calidad como un imperativo de sobrevivencia, cada uno de ellos la define de diferente manera:

Para **Deming** la calidad significaba ofrecer a bajo costo productos y servicios que satisficieran a los clientes. Implicaba asimismo un compromiso con la innovación y mejora continuas, lo que los japoneses llaman kaizen.

Para **Jurán**, uno de los elementos clave de la definición de la calidad es la “adecuación de uso” de un producto.

Finalmente, **Crosby** explica la calidad desde una perspectiva ingenieril como el cumplimiento de normas y requerimientos precisos. Su lema es “hacerlo bien a la primera vez y conseguir cero defectos”.

Los tres expertos consideran a la estadística como un instrumento muy valioso para la medición de la calidad, aunque quizá es Deming a quien más se conoce por su insistencia en el análisis estadístico. Koontz, 1995. P 101.

### **Instrumentos y técnicas para mejorar la productividad.**

Existen muchos instrumentos y técnicas para la mejora de las operaciones de manufactura y servicio. Entre ellos están la planeación y control del inventario, el sistema de inventario justo a tiempo, la investigación de operaciones, la aplicación de redes de tiempo-eventos, la ingeniería de valor, la simplificación del trabajo, los círculos de calidad, el diseño asistido por computadora, la manufactura asistida, el empowerment, el benchmarking, etc.

### **Planeación y control del inventario:**

Resulta razonablemente útil para determinar cantidades de pedido cuando la demanda es previsible y sumamente constante durante el año. Sin embargo, su funcionamiento es deficiente cuando se busca determinar niveles de inventario de partes y materiales utilizados en ciertos procesos de producción. En consecuencia, es probable que la demanda sea intermitente, lo que daría como resultado insuficiencias de inventario en ciertos momentos y excesos en otros.

### **Sistema de inventario justo a tiempo:**

Uno de los motivos de la alta productividad industrial es la reducción de costos que empresas japonesas han logrado por ejemplo, mediante el método de inventario justo a tiempo. De acuerdo con este sistema, el proveedor entrega componentes y partes a las líneas de producción “justo a tiempo” para que se les ensamble. Hill, 2000. P. 145

El correcto funcionamiento del método supone el cumplimiento de varios requisitos:

1. Muy alta calidad de las partes; una parte defectuosa podría detener por completo la línea de ensamble.
2. Relaciones confiables y plena cooperación con los proveedores.
3. Idealmente, cercana ubicación de los proveedores respecto de la compañía, así como disponibilidad de transporte confiable.

### **Transferencia de actividades a proveedores (outsourcing):**

Esto significa la contratación de proveedores ajenos a las empresas con experiencia en un campo en particular para que proporcionen a éstas ciertos productos y operaciones. El propósito que se persigue con ello puede ser reducir costos mediante el ahorro en prestaciones al personal, reducir personal o reasignar a empleados a tareas más importantes.

Así los proveedores externos representan un valioso instrumento para el crecimiento de una compañía y para la conservación de su posición competitiva. Permiten a una empresa concentrarse en sus aptitudes esenciales y delegar a compañías externas la realización de actividades para las que éstas son especialmente aptas.

Otras razones por las que las compañías recurren a proveedores externos son: la obtención de acceso a las mejores fuentes en todo el mundo, el compartimiento de riesgos con proveedores, la asignación de capital a factores claves de éxito, la delegación de funciones difíciles de administrar o sencillamente la incapacidad de ejecutar ciertas tareas. Koontz, 1995. P 707.

### **Ingeniería de valor:**

Un producto puede mejorar al tiempo que sus costos se reducen por medio de la ingeniería del valor, la cual consiste en el análisis de las operaciones del bien o servicio, la estimación del valor de cada operación y el intento de mejorar esas operaciones tratando de mantener bajos costos en cada paso o parte. Koontz, 1995. P 710.

### **Simplificación del trabajo:**

Los métodos de trabajo también pueden mejorar mediante la simplificación del trabajo, proceso por el cual se busca conseguir la participación de los empleados en la simplificación de sus labores. Para el efecto se realizan sesiones de capacitación para la enseñanza de conceptos y principios de técnicas como estudios de tiempo y movimientos, análisis de flujo de trabajo y disposición física de la situación de trabajo. Koontz, 1995. P 710.

### **Círculos de calidad:**

Un círculo de control de calidad, o simplemente círculo de calidad, es un grupo de personas de la misma área organizacional que se reúne regularmente para resolver los problemas que surgen en el trabajo. Los miembros de estos grupos reciben capacitación en solución de problemas, aplicación del control estadístico de la calidad y trabajo en equipo.

Los círculos de calidad evolucionaron a partir de programas de sugerencias. En ambos casos, los trabajadores participan en la solución de problemas laborales. Koontz, 1995. P 711.

### **Benchmarking:**

Es un método para el establecimiento de metas y medidas de productividad con base en las mejores prácticas de la industria, la evaluación comparativa se derivó de la necesidad de disponer de datos con base en los cuales fuera posible medir el desempeño.

Existen tres tipos de benchmarking, primero, en el benchmarking estratégico se comparan varias estrategias y se identifican los principales elementos estratégicos de éxito. Segundo, en el benchmarking operativo se comparan costos relativos o posibilidades de diferenciación de productos. Tercero, en el benchmarking administrativo la atención se centra en funciones de apoyo como planeación de la comercialización y sistemas de información, logística, administración de recursos humanos, etc.

Los pasos del benchmarking incluyen la identificación de lo que habrá de compararse. Después se selecciona a quienes muestran un desempeño superior. Luego es preciso reunir y analizar datos que puedan servir de base para las metas de desempeño. Durante la instrumentación del nuevo método, el desempeño es medido periódicamente, lo que da ocasión a la realización de acciones correctivas. Koontz, 1995. P.642.

### **Empowerment:**

Empowerment significa que los empleados, administradores o equipos de todos los niveles de la organización tienen el poder para tomar decisiones sin tener que requerir la autorización de sus superiores. La idea en la que se basa el empowerment, es que quienes se hayan directamente relacionados con una tarea son los más indicados para tomar una decisión al respecto, en el entendido de que poseen las aptitudes requeridas para ello.

Entre las razones del interés en el empowerment están la competitividad global, la necesidad de responder rápidamente a las demandas y expectativas de los clientes y la exigencia de mayor autonomía de parte de una fuerza de trabajo cada vez mejor preparada. El empowerment de los subordinados significa que los superiores tienen que compartir su autoridad y poder con sus subordinados. Koontz, 1995. P 303.

### **Calidad en la vida laboral:**

Uno de los métodos de motivación más interesantes es el representado por el programa de calidad de la vida laboral, el cual consiste en un enfoque de sistemas del diseño de puestos y en un promisorio avance en el amplio terreno del enriquecimiento del puesto, combinado con una profundización en el enfoque de sistemas sociotécnicos de la administración.

La CVL no es sólo un método de grandes posibilidades para el enriquecimiento de puestos, sino también un campo interdisciplinario de investigación y acción en el que se combinan la psicología y sociología industrial y organizacional, la ingeniería industrial, la teoría y desarrollo de las organizaciones, las teorías sobre motivación y liderazgo y las relaciones industriales. Koontz, 1995. P 519.

### **CAPITULO III.**

#### **REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

El estudio detallado de los temas anteriores como la administración, globalización, mercadotecnia, nuevas tendencias y calidad; nos ha encaminado pues, a revisar otros enfoques que complementarán finalmente, la propuesta del modelo que nos ocupa.

#### **SENSIBILIZACIÓN.**

La sensibilización se realiza a través de una serie de pasos:

→ Entrada al proceso.

El proceso consiste en un examen sistemático e independiente para determinar si las actividades de la calidad y los resultados relacionados cumplen con las disposiciones planeadas y si estas disposiciones son puestas en práctica con eficacia y son adecuados para lograr los objetivos. Esto se desarrolla en un ambiente libre y abierto.

→ Reuniones de trabajo con la alta gerencia.

Las reuniones son necesarias con el objetivo de transmitir o compartir información, planificar, solucionar problemas, criticar y elogiar, tomar nuevas decisiones e investigar por qué fallaron las anteriores.

→ Reuniones de trabajo con los implicados.

Cuando se involucra a alguien en el proceso para dar solución a un problema, estamos asegurando de la manera más efectiva que él o ella aceptará y apoyará una solución.

→ Integración.

Una alta interacción entre los miembros del equipo permite incrementar la confianza y apertura. Robbins, 1996, P. 734.

→ Justificación del proceso.

Se desarrollan continuamente las capacidades de adaptarse y cambiar.

→ Código de conducta.

- Respeto por las personas. Se percibe a los individuos como responsables, meticulosos y serviciales. Se les debe tratar con dignidad y respeto.
- Confianza y apoyo. La organización eficaz y saludable se caracteriza por la confianza, autenticidad, franqueza y un clima de apoyo.
- Igualdad de poder. Las organizaciones eficaces restan énfasis a la autoridad y control jerárquico.
- Confrontación. No se deben esconder los problemas barriéndolos debajo de la alfombra. Se les debe enfrentar abiertamente.
- Participación. Mientras más se involucren las personas que se verán afectadas por un cambio, en las decisiones que rodean ese cambio, más se verán comprometidas con la implantación de las decisiones.
- Puntualidad. Para comenzar y terminar las reuniones.

→ Expectativas del grupo.

El grupo desarrolla a través del conjunto de intervenciones el cambio planeado, el cual se construye sobre valores y democracia, tratando de mejorar la eficacia de las organizaciones y el bienestar de los empleados. Robbins, 1996, P. 736.

→ Técnicas de trabajo en grupo.

- Capacitación en sensibilidad. Grupos de capacitación que buscan cambiar el comportamiento mediante la interacción de grupos no estructurados.
- Retroalimentación de encuestas. Uso de cuestionarios para identificar discrepancias entre las percepciones de los miembros; sigue su análisis y se sugieren remedios.
- Consultoría del proceso. El consultor proporciona al cliente elementos de juicio respecto de lo que está sucediendo alrededor del cliente, dentro del cliente, y entre el cliente y otra gente; identifica procesos que necesitan mejoramiento.
- Construcción de equipos. Una alta interacción entre los miembros del equipo permite incrementar la confianza y la apertura.

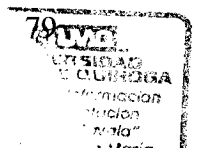
- Desarrollo entre grupos. Esfuerzos del desarrollo organizacional para cambiar las actitudes, estereotipos y percepciones que los grupos tienen los unos de los otros.
- Interacción-acción. Proceso de cambio basado en la captación sistemática de datos y, después, en la selección de una acción de cambio basada en lo que los datos analizados indicaron.
- Lluvia de ideas. Proceso de generación de ideas que estimula específicamente cualquiera y todas las alternativas, al mismo tiempo que se abstiene de criticarlas. Robbins, 1996, P. G4.

→ Atributos de la administración. El liderazgo ocupa una parte central del comportamiento del grupo, puesto que es el líder el que generalmente proporciona la dirección hacia el logro de las metas. Robbins, 1996, P. 446.

## **T.Q.M.**

El concepto sobre administración de la calidad total lo desarrollaron en primera instancia varios consultores norteamericanos, entre otros W. Edwards Deming, Joseph Jurán, A.V. Feigenbaum y Philip Crosby. Al comienzo tuvieron pocos seguidores. La filosofía de ACT (Administración de la Calidad Total; en inglés TQM –Total Quality Management), expresada claramente por Deming, se fundamenta en la siguiente “reacción en cadena” de cinco pasos:

1. Calidad mejorada significa disminución de costos debido a que hay menor reelaboración, pocos errores, menores retrasos, y mejor uso del tiempo y materiales.
2. Como resultado, mejora la productividad.
3. La calidad mejorada lleva a una mayor participación en el mercado y permite que la compañía aumente los precios.
4. Esto incrementa la rentabilidad de la firma y le permite permanecer en el negocio.
5. Por tanto, la compañía genera más empleos.





Deming ha identificado 14 pasos que deben formar parte de cualquier programa TQM. Éstos se resumen de la siguiente forma: Hill, 2000.P. 149.

1. Generar constancia en los propósitos tendientes al mejoramiento del producto y servicio, con el objetivo de hacerse competitivo, permanecer en el negocio y generar empleo.
2. Adoptar la nueva filosofía. Nos encontramos en una nueva era económica. La administración debe concientizarse del reto, aprender sus responsabilidades y asumir el liderazgo para el cambio.
3. Dejar a un lado la dependencia en la inspección para el logro de la calidad. Eliminar la necesidad de inspeccionar masivamente al generar en primer lugar calidad en el producto.
4. Acabar con la práctica de adjudicar los negocios solamente por el precio fijo. Más bien, minimizar el costo total.
5. Mejorar para siempre y continuamente el sistema de producción y servicio, con el fin de incrementar la calidad y productividad y, en consecuencia, disminuir constantemente los costos.
6. Instituir la capacitación en el trabajo.
7. Instituir el liderazgo. El objetivo del liderazgo debe ser ayudar a que las personas, maquinaria y mecanismos realicen una mejor labor. El liderazgo en la administración como el liderazgo de trabajadores en producción, necesitan un reacondicionamiento.
8. Desechar el temor, de tal manera que todos puedan trabajar en forma efectiva para la compañía.
9. Eliminar las barreras entre departamentos. Las personas dedicadas a investigación, diseño, ventas y producción deben trabajar como un equipo, con el fin de prever los problemas que se puedan presentar en la fabricación y utilización del producto o servicio.
10. Eliminar lemas, exhortaciones y objetivos para la fuerza de trabajo en los que se solicite cero defectos y nuevos niveles de productividad. Tales exhortaciones sólo crean relaciones adversas. La gran cantidad de causas de baja calidad y baja

productividad pertenece al sistema y, por tanto, se sale del dominio de la fuerza laboral.

11. a) Eliminar estándares de trabajo en la planta; sustituir por el liderazgo.  
b) Eliminar la administración por objetivos, la administración por cantidades y las metas numéricas, sustituir por el liderazgo.
12. a) Eliminar las barreras que usurpan a quienes laboran por horas su derecho a enorgullecerse de la mano de obra calificada. La responsabilidad de los supervisores debe cambiar de las grandes cantidades hacia la calidad.  
b) Eliminar las limitaciones que usurpan a las personas en administración e ingeniería el derecho de enorgullecerse de su trabajo calificado.
13. Instituir un vigoroso programa de educación y automejoramiento.
14. Hacer que todos en la compañía trabajen con el fin de lograr la transformación. La transformación en el trabajo de todos.

Hill, 2000.P. 149.

La definición de calidad de Crosby es “Conformación de los requerimientos”; considera que un programa completo de calidad debe ser “una tabla que contenga íntegramente todos los sistemas control de calidad, confiabilidad, ingeniería de calidad, calidad de proveedores, inspección, calidad en el producto, entrenamiento y capacitación, comprobación, atención a clientes, mejoras de calidad, y metodología; y todos los demás sistemas y conceptos que restan en la tabla” Crosby, 1979, P. 7.

Crosby se apoya en cuatro Leyes:

- La Administración por actitud y participación.
- Administración profesional de calidad.
- Programas originales.
- Reconocimientos.

Crosby definió un programa de mejoras en 14 puntos el cual le ayudó al despliegue de las compañías. Crosby, 1979, P. 127-259.

1. El compromiso de la administración.
2. Los equipos de mejoras de calidad.
3. Medición de la calidad.
4. El costo de la calidad.
5. Conocimiento de la calidad.
6. Acciones correctivas.
7. Planeación con cero defectos.
8. Entrenamiento a los supervisores.
9. Cero defectos al día.
10. Poniendo metas.
11. Remoción de causa-error.
12. Reconocimientos.
13. Consejos de calidad.
14. Hacerlo todo de nuevo.

### **Implementación de los programas TQM.**

La implementación de los programas ACT requiere estrecha cooperación entre todas las funciones en la búsqueda de la meta común para mejorar la calidad:

<b>Función de creación de</b>	<b>valor</b>	<b>Tarea principal</b>
Infraestructura (Liderazgo)	}	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Suministrar liderazgo y generar compromiso con la calidad.</li> <li>2. Hallar formas de medir la calidad.</li> <li>3. Establecer metas y crear incentivos.</li> <li>4. Solicitar creatividad a los empleados.</li> <li>5. Motivar la cooperación entre las áreas de la empresa.</li> </ol>
Fabricación	}	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Acortar los tiempos de producción.</li> <li>2. Encontrar el origen de los defectos.</li> </ol>

Marketing	{	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Concentrarse en el cliente.</li> <li>2. Suministra retroalimentación al cliente sobre la calidad.</li> </ol>
Administración de materiales	{	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Racionalizar los proveedores.</li> <li>2. Ayudar a proveedores a implementar el concepto de ACT.</li> <li>3. Señalar los defectos a los proveedores.</li> </ol>
Investigación y Desarrollo	{	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Diseñar productos que sean fáciles de fabricar.</li> </ol>
Recursos humanos	{	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Instituir programas de capacitación en ACT.</li> <li>2. Organizar a los empleados en equipos de calidad.</li> </ol>

Hill, 2000.P. 154.

### ISO 9000.

La International Organization for Standardization (ISO), fue fundada en 1946 en Ginebra, Suiza. El documento ISO 9000 se publicó por primera vez en 1987 y consiste en realidad en cinco normas relacionadas entre sí, numeradas del 9000 al 9004 (las que sin embargo van en aumento).

ISO 9000 impone a una compañía la obligación de documentar sus procesos y sistema de calidad y garantizar que todos sus empleados conozcan y sigan los lineamientos del documento, que el sistema de calidad sea continuamente vigilado y revisado por medio de auditorías internas y externas y que se proceda efectivamente a la realización de los cambios necesarios.

Los beneficios internos de ISO 9000 son la documentación de los procesos, una mayor conciencia en la calidad por parte de los empleados de la productividad y la instalación de un sistema general de calidad. Los beneficios externos son la ventaja que se consigue sobre los competidores no certificados, el cumplimiento de los requerimientos de los clientes y de la Unión Europea, una calidad percibida más alta, probablemente una mayor satisfacción del cliente y el cumplimiento de agentes de compras. Koontz, 1998. P. 106.

## **Filosofía ISO 9000.**

La filosofía de la ISO 9000 da libertad a que se definan prácticas de trabajo que se consideren las mejores, pero una vez establecidas éstas deben seguirse estrictamente. Por tanto, resulta de gran trascendencia el asegurar que lo que se establezca como práctica acordada esté siguiendo con los principios modernos de administración, como son el valor agregado, la simplicidad, la prevención, los ciclos cortos, la pronta respuesta, el control y la participación entre otros. Management Today, Agosto 1998. P. 14.

También establece que todas aquellas actividades cuya ausencia de procedimiento influyeran negativamente en la calidad deben documentarse. Se establece que en los casos en que la práctica de trabajo acordada queda obsoleta debe proponerse su actualización y mejora, pero la práctica acordada no debe cambiarse hasta que la práctica propuesta no haya sido aceptada como nueva práctica. Es importante que los cambios aprobados se incorporen en los procedimientos documentales de manera de siempre tenerlos actualizados. Management Today, Agosto 1998. P. 14.

## **Requisitos mínimos.**

Los elementos mínimos que requieren las normas pueden clasificarse en los elementos de:  
Management Today, Agosto 1998. P. 16-17.

### **1. Estructura y documentación.**

- Políticas y objetivos de calidad.
- Organigrama y responsabilidades de cada puesto.
- Procedimientos generales.
- Procedimientos específicos de trabajo.
- Guías de inspección.
- Planes de calidad.
- Información y documentación.
- Registros de calidad.
- Capacitación.

## 2. Buenas prácticas de trabajo.

- La identificación de los materiales.
- La identificación de los equipos de proceso e inspección y prueba.
- La identificación y segregación del producto no conforme.
- El adecuado manejo y almacenamiento de materiales y productos.
- Las acciones correctivas y preventivas.

## 3. Actividades básicas.

- Revisión de contrato.
- Diseño.
- Compras.
- Control de producto suministrado por el cliente.
- Producción.
- Servicio postventa.

## 4. Controles.

- Supervisión.
- Inspección y pruebas.
- Control de equipo de medición, inspección y pruebas.
- Auditorías de calidad.
- Técnicas estadísticas.

También se adiciona:

- Mercadotecnia.
- Costos de calidad.
- Seguridad del producto.
- Motivación del personal.

El contenido básico son los siguientes puntos:

0. Índice.
1. Objetivo y campo de aplicación.
2. Normas de referencia.
3. Definiciones.
4. Requisitos del sistema de calidad.
  - a. Responsabilidad de la dirección.
  - b. Sistema de calidad.
  - c. Revisión del contrato.
  - d. Revisión del diseño.
  - e. Control de documentos.
  - f. Compras.
  - g. Proveedores.

- h. Producto y diseño.
- i. Control del proceso.
- j. Inspección y prueba.
- k. Inspección, medición y equipo de prueba.
- l. Inspección y estado legal.
- m. Control de la inconformidad del producto.
- n. Acciones correctivas.
- o. Manejo, almacenamiento, empaque, reparto.
- p. Registros de calidad.
- q. Auditorías internas de calidad.
- r. Capacitación.
- s. Servicios.
- t. Técnicas estadísticas.

### **Versión ISO 9000-2000.**

La versión 2000 mantiene los requisitos esenciales de las normas, pero incorpora enfoques más modernos de gestión. Evoluciona hacia un concepto, que si bien, no deja de ser técnico, hace mayor énfasis en lo general. La nueva norma se basa en **Ocho Principios de Calidad Total**, (Organización enfocada al cliente, liderazgo, participación del personal, enfoque a proceso, enfoque del sistema hacia la gestión, mejora continua, enfoque objetivo hacia la toma de decisiones y relación mutuamente beneficiosa con el suministrador), hace énfasis en la **mejora continua** y en la **satisfacción del cliente**, obliga a un **mayor involucramiento del Director General** y trata de **disminuir la burocracia**, al enfocarse en los procesos clave. Management Today, Marzo 2000. P. 10.

La familia de Normas ISO 9000 del año 2000 está constituida por cuatro normas básicas, complementadas con un número reducido de otros documentos (guías, informes técnicos y especificaciones técnicas). Las normas básicas serán:

- ISO 9000: Sistemas de Gestión de la Calidad-Conceptos y Vocabulario.
- ISO 9001: Sistemas de Gestión de la Calidad- Requisitos.
- ISO 9004: Sistemas de Gestión de la Calidad- Recomendaciones para la mejora del desempeño.
- ISO 9011: Sistemas de Gestión de la Calidad- Auditorías de Calidad y Ambientales.

## **GENERACIONES DE LA CALIDAD.**

El concepto de calidad ha sufrido modificaciones a través del tiempo, sobre todo para adaptarlo a las condiciones imperantes del mercado en ese momento. A continuación presentaremos las distintas transiciones de la calidad para lograr un mejor entendimiento de su evolución.

Se ha dividido la evolución del concepto de calidad en seis generaciones tratando de separar los conceptos con el fin de hacer un poco más comprensible los dos cambios fundamentales que ha sufrido éste. Cada dos generaciones se han presentado cambios radicales en la manera de administrar la calidad. El primero tuvo lugar cuando la calidad pasó de ser una herramienta a convertirse en una estrategia de negocios, y el segundo tuvo lugar cuando la calidad evolucionó y pasó de ser una estrategia de negocios a una rearquitectura y un rediseño completo, adentro y hacia fuera de la organización.

Es importante anotar que existe mucha literatura e información acerca de los procesos de calidad y el objetivo de estas líneas no es hacer una recopilación detallada de esta información sino de ofrecer un panorama general de la evolución del concepto de Calidad. Aunque el marco teórico de los procesos de calidad debe ser un tanto homogéneo, su apreciación depende principalmente de tres factores a considerar.

**Uno.** La experiencia acumulada del especialista que analiza la información:

En su afán por implementar los procesos de calidad, algunas empresas y algunos consultores han tenido éxito con algunas metodologías o herramientas, que en otros casos han terminado en rotundos fracasos. La experiencia juega un papel determinante en la forma de visualizar un proceso de calidad total y los investigadores serios en estos campos han concluido que **no existen fórmulas universales para implementar procesos de calidad total.**



**Dos.** Los antecedentes académicos de la persona que analiza la información:

Es muy interesante observar cómo las personas que provienen de las áreas académicas de humanidades, tienden a inclinarse más por el lado humano de la calidad, los ingenieros observan con mayor detenimiento la parte correspondiente a la calidad del proceso y por último, las personas que provienen de mercadotecnia o ventas, tienden a enfocarse más hacia la parte del cliente y del mercado. Es muy difícil poder encontrar empresarios o consultores con una visión integral del proceso.

**Tres.** La calidad de la información en sí:

Existe una gran cantidad de información muy valiosa acerca de los procesos de calidad. Muchas empresas e investigadores han documentado profesionalmente sus experiencias en estos rubros, aunque también se presentan casos de información de una calidad muy pobre. De la calidad de la información va a depender la posibilidad de aplicación inmediata en las empresas.

Dentro del concepto amplio de calidad no se puede definir exactamente cuál es la mejor tendencia sin haber definido antes el contexto en que se encuentra la empresa. Todas las orientaciones de la calidad serán válidas siempre y cuando el entorno sea propicio para ello. Las reglas del juego ya cambiaron para muchas empresas y el gran fracaso empresarial radica en la incapacidad de evolucionar hacia la estrategia de calidad más competitiva.

Por si misma la palabra calidad significa “el conjunto de atributos o propiedades de un objeto que nos permite emitir un juicio de valor acerca de él”. Esta definición, al introducir el concepto de valor, entrelaza íntimamente su significado con el de calidad. A lo largo del tiempo esta relación ha perdurado, pero el enfoque, el significado y la interrelación entre ambos ha cambiado y en muchos casos ha evolucionado. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 55

Anterior a la época industrial, los juicios emitidos acerca de la calidad, versaban entre otras cosas, sobre el aspecto estético y sobre el prestigio de los artesanos o personas que elaboraban un producto o servicio. Más tarde, con la llegada de la revolución industrial, los talleres artesanales se convirtieron en pequeñas fábricas de producción masiva; es así como

se dio inicio a la evolución de los procedimientos específicos para valorar y atender la calidad de los productos terminados.

Al iniciar la producción masiva de los productos y separar las tareas en actividades simples y repetitivas, y después unir las en un solo producto final, los empresarios se dieron cuenta que existía una variación en las distintas características de los productos finales elaborados y tratando de remediar esta variación, provocaron el nacimiento de la primera generación de los procesos de calidad, denominada **Calidad por Inspección**.

### **Primera generación. Control de Calidad por Inspección.**

Los empresarios al ver los problemas suscitados con el cliente por la elaboración de productos diferentes dentro de un mismo lote, decidieron revisar y evaluar el resultado al final del proceso e implementar un sistema reactivo, que tenía como finalidad detectar los productos defectuosos y establecer las normas que debían cumplir los productos para salir a la venta, en pocas palabras **orientaron la calidad al producto terminado**.

Por primera vez se introduce el departamento de control de calidad, quien auxiliado por la inspección examina de cerca los productos terminados o una muestra representativa de ellos para detectar sus defectos y así proceder a tomar las medidas necesarias para “tratar” de evitar que los clientes reciban productos defectuosos, y que en la mayoría de las ocasiones, por el tamaño del lote, no se podía examinar al 100%. Este enfoque funciona bien en sus inicios ya que **la empresa comienza a valorar la calidad como una variable a medir**, sin embargo, se comete un error de base muy grande: la empresa asume que el proceso tiene que producir algunos productos defectuosos. Inclusive las tablas de muestreo “Militar Estándar” muy utilizadas en el control de calidad por inspección asumen que es muy probable que el proceso de producción elabore productos defectuosos. Luigi a Valdés 1996 Volumen

En esta generación, la calidad está determinada como una herramienta de control por lo que el Director General delega la responsabilidad en los inspectores del departamento de control de calidad, quienes auxiliados de la inspección visual, algún aparato o instrumento de medición efectuaban comparaciones con estándares preestablecidos.

Los productos detectados como defectuosos en muchas ocasiones eran reprocesados y los costos de inspección y de reprocesamiento provocaban que el precio final del producto aumentara en ocasiones en más del 20% y el consumidor final tenía que absorber las ineficiencias de la empresa.

La estructura de la empresa se mantiene piramidal, con decisiones centralmente planificadas y con procesos fraccionados y rígidos. La capacitación, si la había, se enfocaba a mejorar las habilidades de cada empleado con relación a su puesto de trabajo.

Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 59

El entorno probable para el éxito de la empresa está fijado por un mercado cerrado de baja turbulencia, que puede estar dado por políticas proteccionistas. Como consecuencia, la demanda es predecible, los clientes son pasivos y la competencia es mínima y doméstica.

#### **Aportaciones del control de calidad por inspección:**

- Se determina que la calidad puede estar sujeta a medición y se toma conciencia de su importancia.
- Se “trata” de asegurar que el cliente no reciba productos defectuosos.

Desventajas que provocaron una nueva generación de la Calidad.

- Es un sistema reactivo, no se controla el proceso, sino solamente se controla el resultado al final del proceso.
- En promedio se aumenta más del 20% al precio final del producto para que el cliente absorba los gastos de inspección, reprocesos y desperdicios.
- La estrategia está basada en controles.
- El Director General delega la responsabilidad de la calidad al departamento de control de calidad.

Todos estos factores en su conjunto, provocaron el nacimiento de la segunda generación de los procesos de calidad llamado **Aseguramiento de la Calidad**.

## **Segunda Generación**

### **Aseguramiento de la Calidad.**

Al reconocer que todo proceso de producción de bienes y servicios presenta variaciones, los administradores encuentran que controlando y minimizando estas variaciones en el proceso, se puede controlar el resultado final. La experiencia ha mostrado que es prácticamente imposible producir dos piezas idénticas, sin embargo, el rango de variabilidad puede ser tan pequeño que se pueden producir piezas homogéneas a los ojos del consumidor. En esta generación se determina que:

**“Si controlamos el proceso productivo, podemos controlar la variación en el resultado final. Bajo este enfoque la calidad consiste en controlar el proceso”.**

Para lograrlo se asegura el proceso desde el proveedor de materias primas y de insumos, hasta la obtención del producto final, determinando los puntos críticos de control en todo el proceso productivo y los operadores se convierten en los responsables de la calidad dentro de su tramo de control del proceso. Luigi Valdés 1996 Volumen I Pp. 60

Cuando se controla el proceso, desaparece el departamento de control de calidad y se asegura que el cliente no reciba productos fuera de especificaciones. En esta etapa la empresa no cuestiona que los productos que le ofrece al cliente son lo que él requiere.

En esta generación **aparece el control estadístico del proceso, que se apoya en las 7 herramientas estadísticas y en el ciclo PHVA** (planear, hacer, verificar y actuar) para mantener el proceso bajo control.

El Dr. Deming considera los métodos estadísticos como esenciales para la transformación de las empresas, sólo con el uso adecuado de los métodos estadísticos puede la gente minimizar la confusión cuando hay variación; los métodos estadísticos ayudan a comprender los procesos, a controlarlos y luego a mejorarlos. Mary Walton 1988. P. 109.

Las siete herramientas estadísticas son las siguientes:

**Diagramas de causa y efecto:** También conocido como diagrama “espina de pescado” por su forma, o diagrama de Ishikawa, en honor a Kaouru Ishikawa, la persona que le dio origen, los diagramas de causa y efecto se usan en sesiones de tempestad de ideas a fin de examinar los factores que puedan influir en determinada situación. Un efecto es una situación, condición o evento deseable o no deseable producido por un sistema de “causas”. Los beneficios de los diagramas de causas y efecto son:

- 1.- El proceso mismo de creación es educación. Pone en marcha una discusión, y los unos aprenden de los otros.
- 2.- Le ayuda al grupo a concentrarse en el tema que está en discusión, reduciendo las quejas y las discusiones que no vienen al caso.
- 3.- Da por resultado una búsqueda activa de la causa.
- 4.- Con frecuencia deben recopilarse datos.
- 5.- Pone de manifiesto el nivel de entendimiento. Cuanto más complejo sea el diagrama, tanto más especializados serán los trabajadores con respecto al proceso. Mary Walton 1988. P. 111

**Diagrama de flujo:** Constituye un método extremadamente útil para delinear lo que está sucediendo. Una forma de empezar es determinar cómo debe funcionar el proceso para, luego trazar en forma gráfica cómo está funcionando en realidad. Al proceder de esta manera, se pueden descubrir de inmediato fallas tales como la redundancia, la ineficiencia o las malas interpretaciones.

**Diagrama de Pareto:** Los diagramas de Pareto están entre las técnicas gráficas de uso más común. Este diagrama se usa para determinar las prioridades, es decir separar los “pocos vitales” de los “muchos triviales”. Mary Walton 1988. P 115.

Los problemas se presentan como pérdidas (productos defectuosos y su costo). Es muy importante aclarar el patrón de la distribución de la pérdida. La mayoría de las pérdidas se deberán a unos pocos tipos de defectos, y estos defectos pueden atribuirse a un número muy pequeño de causas. Si se identifican las causas de estos pocos defectos vitales, podremos eliminar casi todas las pérdidas, concentrándonos en esas causas particulares y dejando de lado por el momento otros muchos defectos triviales. Hitoshi Kume 1992. P. 31

**Gráficos de línea (tendencia):** Un gráfico de tendencias es quizás la más sencilla de las técnicas estadísticas. Los datos se representan en forma gráfica a través de un período de tiempo, con objeto de buscar tendencias.

**Histograma (diagramas de distribución de frecuencia):** Un histograma se usa para medir la frecuencia con que ocurre algo. Los datos obtenidos de una muestra sirven como base para decidir sobre la población. Mientras más grande sea la muestra, más información obtendremos sobre la población. Pero un aumento en el tamaño de la muestra también implica un aumento en la cantidad de datos, y esto puede llegar a hacer difícil comprender la población a partir de estos datos, aun cuando se organicen en tablas. En ese caso, necesitamos un método que nos permita comprender la población de un vistazo. Un histograma responde a esta necesidad. La organización de un buen número de datos en un histograma nos permite comprender la población de manera objetiva. En la práctica, frecuentemente es necesario estudiar la relación de correspondencia de dos variables y lo comprenderemos a través de un diagrama de dispersión. Hitoshi Kume 1992. P. 52

**Diagramas de dispersión:** Un diagrama de dispersión es un método para representar en forma gráfica la relación entre dos variables. En la práctica, frecuentemente es necesario estudiar la relación de correspondencia de dos variables y lo podemos comprender a través de un diagrama de dispersión. Hitoshi Kume 1992. P. 79

**Gráficas de control:** El Dr. Deming se refiere con frecuencia a la necesidad de usar gráficos de control para analizar los procesos. El objetivo, recalca es “evitar que la gente persiga las causas”. Si se sabe de qué se trata, los gráficos de control son fáciles de emplear, y ciertamente no están más allá de la capacidad de la mayoría de los trabajadores. Un gráfico de control es simplemente un gráfico de proceso con límites superiores e inferiores estadísticamente determinados, trazados a uno y otro lado del promedio del PROCESO. Mary Walton 1988.P p125.

El límite superior de control y el límite inferior de control quedan determinados al permitir que un proceso estable siga su marcha sin interferencia externa y al analizar luego los resultados usando una fórmula matemática. Todo proceso tiene variaciones. Cuanto mayor sea la precisión con que un proceso ha sido ajustado, tanto menor será la desviación del promedio.

Hay dos tipos de variación: el primero, es el que resulta de muchas causas que afectan en forma permanente al proceso: la habilidad del trabajador, la claridad de los procedimientos, la capacidad de los equipos, las condiciones de trabajo, etc. Estas son “causas comunes” y con frecuencia sólo pueden ser modificadas por la gerencia. La otra forma de variación es, usualmente más fácil de eliminar: una máquina funciona mal, un trabajador no capacitado fue encargado del trabajo, un accidente imprevisto, un proveedor despacha un lote de material defectuoso.

La fórmula para los límites de control está diseñada para proporcionar un balance económico entre buscar con demasiada frecuencia causas especiales cuando no las hay y no buscar cuando podría descubrirse una causa especial. El momento más indicado para mejorar un sistema es cuando se ha eliminado las causas especiales y está bajo control estadístico. En ese momento la gerencia puede influir eficazmente en el sistema, buscando maneras de reducir la variación.

Apenas esté un sistema sometido a control, se pueden usar los gráficos de control como medio de observación para poder detectar de inmediato cualquier anomalía que se

presente “una causa especial”. No es necesario que un punto esté fuera de los límites para indicar acción. Los cambios abruptos o los puntos agrupados en una forma en particular dentro de los límites también son señales que indican que se justifica hacer una investigación.

Los gráficos de control vienen en dos amplias categorías, y su empleo depende de la naturaleza de los datos. Una es para datos que pueden ser medidos: longitud, temperatura, volumen, presión, voltajes, etc. La otra es para datos que no son medibles, y que en muchos casos pueden contarse: componentes defectuosos, errores tipográficos, artículos mal rotulados. Mary Walton 1988. Pp127

El aseguramiento de la calidad sigue siendo una herramienta de control que se ha tornado más sofisticada, por lo que el Director General la encomienda primero en un grupo de expertos que determinan los puntos críticos de control y las especificaciones a cumplir y después la calidad del proceso recae en el personal que trabaja directamente dentro del proceso productivo, surgiendo el término “**autocontrol**.” La calidad pasa de ser un sistema correctivo, a ser un sistema preventivo y de controlar el producto final a controlar el proceso productivo. Hitoshi Kume. Pp. 214

La empresa ahorra el 20% que gastaba en costos de inspección y reproceso y el único desperdicio es el inherente al sistema. Al mismo tiempo, la empresa tiene que invertir en sistemas e instrumentos de medición, en la capacitación básica de sus operadores para el uso de las herramientas estadísticas y en el personal especializado que va a determinar las especificaciones del proceso.

La estructura de la empresa es todavía piramidal y jerárquica, los sistemas de control son más específicos, los procesos son rígidos y fragmentados, pero al estar bajo control y bien documentados la empresa puede lograr la certificación de organismos internacionales, como es el caso de la serie ISO 9000 y con ello el acceso a mercados internacionales.

El entorno probable para el éxito de la empresa utilizando el sistema de aseguramiento de la calidad está determinado por un mercado semicerrado de baja turbulencia, con una



demanda predecible y con clientes pasivos. La competencia es en su mayoría doméstica y únicamente en algunos sectores se inicia la competencia internacional. La empresa al tratar de abrir mercados internacionales se encuentra con el peso de los aranceles y de las barreras no arancelarias, como es el caso de la certificación de su proceso de calidad. Luigi a Valdés 1996

Volumen I Pp. 59

### **Aportaciones del aseguramiento de la calidad.**

- La calidad pasa de ser un sistema correctivo, a ser un sistema preventivo y de controlar el producto final a controlar el proceso productivo.
- El personal de producción se autocontrola y se le responsabiliza por la parte del proceso que le corresponde.
- Se instrumentan los puntos críticos de control sobre el proceso y se reduce la variabilidad del mismo.
- Se utilizan las 7 herramientas estadísticas de control y el ciclo PHVA.
- La empresa se encuentra en condiciones de certificarse por sistemas internacionales de Aseguramiento de Calidad como es la serie ISO 9000.

Desventajas que provocaron una nueva generación de la calidad.

- La calidad se basa únicamente en controlar el proceso productivo.
- La calidad la determinan los expertos y es una herramienta de control.
- No se toman en cuenta las necesidades del cliente y las empresas asumen que los productos y/o servicios ofrecidos son los requeridos por el cliente.
- No se toman en cuenta las demás áreas de la empresa.

Al final de esta generación se dio el primer gran cambio radical en el concepto de calidad.

La calidad pasó de ser una herramienta de control, a ser una estrategia de negocios.

Los factores principales de este gran viraje los podemos resumir en:

- El mercado pasó de ser un mercado de vendedores a ser un mercado de compradores. Los productos que ofrecía la empresa en muchas ocasiones distaban mucho de lo que el cliente requería verdaderamente.
- La competencia se intensificó y el cliente se volvió más exigente.
- La verdadera ventaja competitiva se determinó en la parte intangible del producto o servicio.

### **TERCERA GENERACIÓN: El Proceso de Calidad Total.**

En esta generación la calidad sufre un cambio fundamental en su concepción ya que de ser una herramienta de control manejada por expertos se convirtió en la **estrategia de la empresa** dirigida por el Director General. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 60

En esta etapa, la planificación estratégica y operativa de la calidad, hacen su aparición como uno de los principales factores críticos para la calidad. El éxito del proceso va a depender de la habilidad del equipo directivo para armonizar la estrategia del negocio con el proceso de calidad. El primer fracaso aparece cuando la estrategia de calidad se desarrolla por separado de las otras estrategias de la empresa.

El proceso de calidad total se divide en tres grandes rubros, los cuales están íntimamente ligados entre sí, y el desarrollo del menor limitará el desarrollo de todo el sistema, estos rubros son:

- 1.- Creación continua de valor para el cliente.
- 2.- La optimización del proceso productivo.
- 3.- El desarrollo del potencial humano de la empresa y el liderazgo.

Los cambios significativos que dieron el viraje de la herramienta de control a la estrategia de negocios se da cuando por primera vez se escucha la voz del cliente, se determinan sus necesidades y sus deseos, y en muchas ocasiones las empresas se dan cuenta que las

especificaciones de los productos y servicios ofrecidas al cliente distaban mucho de lo que el cliente quería. La empresa evalúa la brecha entre ambas especificaciones y establece una nueva medida para la calidad: el cumplimiento de las especificaciones del cliente. Luigi Valdés.

1996 Volumen 1 P. 63.

En esta generación se concluye una de las definiciones más importantes de los procesos de calidad: **SOLO HAY UNA DEFINICIÓN DE CALIDAD Y ESA DEFINICIÓN LA DA EL CLIENTE.**

En esta generación la calidad resulta muy costosa debido a que las empresas tienen la necesidad de invertir grandes cantidades de dinero en tratar de reducir la brecha entre las especificaciones de los productos que ofrece la empresa y las especificaciones de los productos que desea el cliente. Al ver que el cliente cambia continuamente de deseos y de requisitos, la empresa **establece técnicas para escucharlo y con esta misma continuidad detectar a tiempo estos cambios.**

La empresa obtiene información de los clientes, del mercado y de la competencia y trata de tomar decisiones más con base en la información que con base en el sentimiento como era su costumbre.

Una de las grandes enseñanzas de esta generación radica en el hecho de que la calidad es multidimensional en la percepción del cliente, hablando de productos y servicios de un precio similar y comparable, y estas dimensiones abarcan una serie de conceptos dentro de los cuales podemos mencionar algunos como son los siguientes:

- Funcionalidad: Que el producto o servicio funcione correctamente para lo que fue diseñado.
- Conformidad: Ausencia total de defectos en los productos y servicios entregados.
- Confiabilidad: Que el producto o servicio funcione bien el 100% de las veces.
- Características de
- Diferenciación: Que el producto o servicio contenga ciertas características a favor del cliente y que lo diferencien de la competencia.

Información:	Que el producto o servicio tenga toda la información necesaria para su uso.
Ecología:	Que el producto o servicio respete el medio ambiente y que no contamine.
Servicio:	Que la parte intangible del producto complemente de forma adecuada al producto mismo.
Seguridad:	Que el producto o servicio no ponga en peligro la integridad del consumidor.
Estética:	que el producto o servicio sea agradable a la vista del cliente.

Cada cliente o cada grupo de clientes le dan más importancia a una o a otra dimensión, y en este sentido la calidad se auxilia en la segmentación y en la microsegmentación de clientes para tratar de agruparlos de alguna forma y buscar cumplir sus requisitos principales. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 63

El concepto de calidad se entrelaza con el concepto de valor a un precio determinado en la siguiente fórmula: **VALOR PARA EL CLIENTE = CALIDAD/ PRECIO.**

En donde a cierto precio le corresponde una calidad determinada. Si la empresa ofrece menos calidad en relación a un precio determinado, la empresa se encuentra en franca desventaja, en cambio si la empresa ofrece más calidad por el precio pactado, entonces estará adquiriendo una **ventaja competitiva** importante.

En esta etapa principia el desarrollo del personal con un enfoque hacia la calidad y se inicia el desarrollo de habilidades para la resolución de problemas en equipo, el manejo de conflictos, las habilidades de comunicación, etc. Las estructuras de apoyo, como son los consejos de apoyo técnico, encargados de transferir las herramientas de calidad al personal, los consejos de planeación quienes se encargarán de planear y replanear continuamente el proceso, y el consejo de calidad, formado por el equipo directivo, quien se convertirá en la columna vertebral y en el apoyo sistémico que necesita el proceso para continuar. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 63

Se instalan formalmente el trabajo en equipo en sus principales variantes y formas en donde se presentarán principalmente tres estructuras para el trabajo en equipo:

**Consejo de Calidad:** Formado por el Director General y su siguiente nivel o los dos siguientes niveles (dependiendo del tamaño de la empresa), éste es el órgano rector de todos los esfuerzos de calidad y debe comportarse como el equipo guía de las acciones encaminadas a mejorar la calidad. Este equipo define la misión, la visión y los valores de la empresa y estructura los caminos de comunicación hacia la organización. La actividad fundamental del consejo de calidad es la de incorporar el proceso de calidad total a la estrategia de la empresa y armonizarla en uno.

**Grupos Naturales:** se forman al principio entre el jefe y su siguiente nivel, el jefe asume el papel de líder del grupo, es obligatorio y se enfocan principalmente para resolver problemas de su área. Su función primordial es ofrecerle a los integrantes un camino formal para mejorar y para participar en la solución de los problemas del área. Otra de las funciones básicas radica en enseñarle a los participantes a trabajar en equipo y al jefe a reforzar su liderazgo.

**Equipos interfuncionales o grupos de trabajo por proyecto:** se forman con personal de distintas áreas, su ciclo de vida es corto y se unen exclusivamente para resolver algún problema o para un proyecto específico. Su principal función es resolver problemas que afectan varias áreas e iniciar el rompimiento de barreras interdepartamentales.

También en esta generación se comienzan a implementar los premios y reconocimientos al esfuerzo individual y al trabajo en equipo. Se inicia la armonización del proceso por medio del establecimiento de las cadenas cliente-proveedor, orientados hacia el cliente externo. Al iniciar el conocimiento real del proceso, la empresa observa que una gran cantidad de procesos son obsoletos y se tienen que renovar o resultan redundantes, los procesos continúan rígidos y fragmentados, pero aumenta el conocimiento de la empresa sobre los mismos. Las áreas de staff se orientan a reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y las de la empresa.

La estructura de la empresa sigue dividida en departamentos y áreas, y aunque mantiene su forma piramidal se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos y la rapidez con que este aplanamiento se realice depende de la madurez del liderazgo ejercido y de la efectividad en el desarrollo de las habilidades del personal de empresa. Luigi a Valdés 1996

Volumen I Pp. 64

El entorno probable para el éxito de la empresa que implementa un proceso de calidad total está determinado por un mercado de media turbulencia, donde la competencia comienza a crecer, por la firma de acuerdos comerciales. Los clientes al tener más opciones donde elegir y una mayor información, se vuelven más exigentes y bajan su lealtad. Los pronósticos de ventas comienzan a fallar y la demanda ya no se predice con facilidad. Luigi

Valdés 1996. Volumen I P. 64.

### **Aportaciones del proceso de calidad.**

- La calidad pasa de ser una herramienta de control a ser la estrategia de la empresa.
- El liderazgo del proceso lo asume el Director General y él se convierte en el principal responsable de la calidad de la empresa.
- Se detectan las necesidades, deseos y requisitos del consumidor y se comparan sus especificaciones con las especificaciones de la empresa.
- Los nuevos diseños de productos y servicios van alineados a las expectativas de los clientes.
- Se inicia el desarrollo del personal con enfoque de calidad, se establece el trabajo en equipo en sus distintas formas y estructuras, se establecen los sistemas de premios y reconocimientos y se inicia el desarrollo de habilidades a lo largo y a lo ancho de empresa.
- La empresa inicia la armonización del proceso productivo por medio de la creación de las cadenas cliente-proveedor internas, orientadas al cliente externo.
- Se inicia el proceso de reducción de niveles jerárquicos dentro de la empresa.

Desventajas que provocaron una nueva generación de la calidad.

- Se aumentaron los costos de la empresa al tratar de reducir la brecha entre las especificaciones del cliente y las de los productos y servicios que ofrece la empresa.
- La estructura de la empresa, aunque con menos niveles comienza a ser una limitante en la búsqueda por ofrecerle al cliente cambiante los productos y servicios que requiere.
- La misma estructura de la empresa limita el desarrollo de las habilidades del personal.
- El liderazgo se basa en las habilidades personales de los jefes y muchos de ellos comienzan a tener problemas de influencia del personal.

## **CUARTA GENERACIÓN.**

### **Los Procesos de Mejora Continua de la Calidad.**

En esta generación la calidad comienza a retornarle a la empresa las inversiones de las tres primeras generaciones y hasta esta generación se puede decir que “la calidad paga y paga muy bien.” La brecha entre las especificaciones del cliente y las especificaciones de la empresa empiezan a reducirse como consecuencia de la mejora constante de los productos y servicios que ofrece la empresa. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 65

En el proceso de mejora continua la empresa obtiene una serie de beneficios que se convierten en una mayor rentabilidad para la empresa. Estos beneficios pueden agruparse en los siguientes tres apartados:

- 1.- Reducción de costos directos e indirectos por medio de la aplicación de las habilidades desarrolladas en el personal de la empresa, del trabajo de equipo y de las sugerencias propuestas por los mismos colaboradores de la empresa.
- 2.- Incremento en ventas mediante la reducción de la brecha entre las especificaciones del cliente y las especificaciones de los productos y servicios que ofrece la empresa y el aumento en la satisfacción del cliente.

3.- Optimización del proceso productivo, al reducir los niveles de desperdicio y aumentar la eficiencia del proceso.

Esta generación está representada por la mejora continua de los productos y servicios que le ofrece la empresa al cliente y la orientación de toda la empresa a mejorar las actividades y operaciones que realiza cada área y cada persona. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 66

En este punto la empresa concluye que el gasto en capacitación, desarrollo y educación del personal es realmente una inversión. La llamada “mano de obra” se convierte en “mente y corazón de obra”, y el personal se desarrolla para que “quiera”, “pueda” y “sepa” hacer bien su trabajo. El Director General delega la responsabilidad de la calidad en cada uno de los integrantes de la empresa y asume el papel de coordinador de los esfuerzos en calidad. Más que nunca, el liderazgo se ejerce mediante el **ejemplo y la influencia**:

La empresa se basa en la madurez adquirida por los líderes y por los colaboradores y se inicia el proceso de delegación de autoridad. Los grupos naturales de trabajo se transforman en equipos de mejora continua, dotando al personal de medios formales para implementar mejoras dentro de su propio trabajo.

Otra consecuencia del desarrollo de habilidades en el personal, de la madurez de los colaboradores y de los líderes, del trabajo en equipo y del flujo informativo de la empresa, la estructura sufre la primera modificación al reducir sus niveles jerárquicos. Esta reducción de niveles trae como consecuencia, entre otros beneficios, que mejore la comunicación interna de la empresa, que el nivel gerencial esté más cerca de los clientes para la toma de decisiones y que se empiece a delegar una mayor responsabilidad en el personal de línea.

De forma simbólica, la estructura de la empresa se invierte dejando al cliente en el cenit de la pirámide tratando de enfatizar principalmente dos puntos:

- Los jefes deben ser facilitadores del personal a su cargo y debe proporcionarle todos los elementos necesarios para que ellos realicen bien su trabajo.



- El cliente es la parte más importante de la empresa y los niveles de contacto son muy importantes para la empresa y deben de tener un alto poder de decisión.

Uno de los cambios más importantes que se presentan radica en los sueldos y en los salarios. En esta generación se incluye una parte variable dentro de las percepciones del personal. A medida que la empresa avanza en los procesos de calidad y comienza a tener beneficios reales por la aportación de los empleados. Los sueldos y los salarios empiezan a incluir, en la percepción monetaria de cada trabajador, un componente variable en función de tres aspectos fundamentales, que son:

- 1.- Los resultados globales de la empresa.
- 2.- Los resultados del equipo de trabajo.
- 3.- El esfuerzo individual.

El secreto de incluir un componente variable dentro de las percepciones radica en promover y provocar el pensamiento y el trabajo en equipo, sin dejar de reconocer el esfuerzo individual. Se busca que todos los colaboradores “piensen global y actúen local”.

La empresa se enfrentaba ante un problema que hasta estos momentos se mantenía latente, la contabilidad tradicional analiza el pasado de la empresa y no refleja mucha información importante para ésta, como es el grado de satisfacción de los clientes, la retención de clientes, el capital intelectual de la empresa, etc. Para remediar este problema la empresa debe buscar información de su componente intangible. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 67

### **Aportaciones de los Procesos de Mejora Continua de la Calidad.**

- El liderazgo del proceso de calidad es delegado a todos los integrantes de la organización.
- Se reducen continuamente los costos en todas las áreas de la empresa.
- El proceso de calidad comienza a ser rentable por la reducción de la brecha entre las especificaciones de la empresa y las especificaciones del cliente y la mejora continua de los procesos de la misma.

- Al aumentar la madurez de los colaboradores y de los líderes los grupos naturales de trabajo pasan a ser grupos de mejora continua.
- También como consecuencia de la madurez de los colaboradores y de los sistemas de información gerencial, se inicia el proceso de delegación de autoridad y de descentralización de la toma de decisiones.
- La empresa sufre el primer cambio estructural debido a la calidad. Se reducen los niveles de la organización, se invierte la pirámide y se deja al cliente en el cenit, ésta simboliza la razón de ser de la firma.
- Los sueldos y los salarios comienzan a incluir un componente variable sujeto a los resultados globales de la empresa, a los resultados del área o del equipo de trabajo y al esfuerzo individual de cada colaborador.
- Se inicia la obtención de información no financiera de la empresa.

Desventajas que provocaron una nueva Generación de Calidad.

- La estructura de la empresa es obsoleta ante cambios radicales en el mercado.
- La reducción de niveles es “dolorosa” para algunos jefes quienes se resisten a los cambios.
- La empresa comienza a observar un problema muy grande, el proceso de mejora continua da resultados pero no los suficientes para hacerle frente a los nuevos paradigmas de los negocios.

### **Segundo Gran Viraje de la calidad.**

En esta generación se presenta el segundo gran cambio radical en el concepto de calidad. La estrategia de calidad que fue exitosa como Proceso de Calidad Total o Proceso de Mejora Continua ahora exige un rompimiento de la estructura de la empresa para poder competir en un mercado turbulento. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 67

Los factores principales de este segundo gran viraje los podemos resumir en:

1. Las barreras entre departamento, limitan el desarrollo de los procesos de calidad.

2. Todos los departamentos y las áreas participan en alguna parte del proceso, pero ninguna es responsable de la totalidad del proceso. Esta situación provoca que aumente la burocracia en la empresa como solución a la fragmentación de los procesos.
3. La competencia invade al mercado de productos y servicios de alta calidad y precio bajo, como consecuencia de dos factores principales: mínimos costos indirectos y alta tecnología.

## QUINTA GENERACIÓN.

### Reingeniería y Calidad Total.

Esta generación presenta un cambio radical en la forma de ver la calidad. Los procesos de calidad por más que se eficientizan no logran que la empresa sea suficientemente competitiva ante los cambios drásticos del mercado, las nuevas formas de hacer negocios; la cada vez más agresiva incursión de nuevos competidores nacionales y extranjeros; y la **respuesta rápida** como la nueva variable del mercado. Luigi Valdés 1996 Volumen I Pp. 68

La estructura todavía piramidal, rígida, poco flexible y autoritaria, los procesos fragmentados y costosos, el exceso de control sobre el personal, **las decisiones centralmente planificadas** y los sistemas de información inadecuados y obsoletos, llevaron a la decisión de cambiar radicalmente la forma de organizar la empresa, dejando a un lado las pequeñas reformas hechas a los negocios para iniciar una verdadera revolución dentro de la organización. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 69.

En esta quinta generación hay una modificación de la estructura al cambiar la forma de organizar el trabajo de áreas o departamentos y tareas simples, especializadas y repetitivas a procesos completos y armonizados.

La organización por procesos provoca los siguientes beneficios para la empresa:

- Se elimina parte de la burocracia, que servía como “pegamento” entre las distintas áreas de la empresa y como consecuencia se reducen costos indirectos.

- El puesto de supervisor o capataz se elimina.
- Se cuestionan las áreas que no le den un valor agregado al cliente y en muchos casos se decide subcontratar ciertos servicios o áreas de staff y se conforman las unidades estratégicas de negocios, esto provoca otra reducción de costos importante.
- Los ciclos de producción se vuelven más cortos y se responde más rápido a las necesidades del cliente.

Con esta organización, la empresa se torna mucho más flexible y se estructura para **darle continuamente valor al cliente**, lo que convierte en la nueva definición de calidad.

El Director General y principal líder del proceso de calidad, desarrolla la visión compartida junto con sus colaboradores como medio para transferirles la pertenencia del proceso de calidad. El nuevo liderazgo principalmente “deja trabajar” a su personal y su control pasa de ser de un control estricto a un control estratégico basado en marcos conceptuales, objetivos claros y compartidos y un eficaz y eficiente sistema de información de gestión de toda la empresa. Su forma de administrar se basa en escuchar, coordinar y comunicar y gran parte de su tiempo la pasa diseñando escenarios futuros y buscando alianzas. Luigi a Valdés

1996 Volumen I Pp. 69

Esta nueva estructura junto con un enfoque sistémico, facilitan la generación de conocimiento. La organización funciona con trabajo en equipo y los equipos de mejora continua pasan a formar equipos autodirigidos, donde ellos mismos eligen la forma en que desean trabajar para cumplir con los objetivos “negociados” con el equipo directivo y armonizados con la visión compartida.

Casi siempre estos equipos se estructuran con base en procesos completos. Esto facilita al personal para tomar decisiones sobre su propio trabajo, bajo un marco de referencia previamente establecido y con sólidos sistemas de apoyo. Los sueldos y los salarios tienen una parte variable con tres componentes, el primero por resultados globales de la empresa, el segundo por resultados del equipo de trabajo y el tercero por el resultados del esfuerzo individual.

Los sistemas de información a “tiempo real” y los proveedores confiables son parte fundamental para el éxito del proceso. En esta generación de la calidad surge un gran inconveniente, que se expresa con la siguiente pregunta: ¿el cliente siempre se comporta como una demanda agregada? Y la respuesta es NO. Aquí se abren nuevas posibilidades para la empresa.

### **Aportaciones de los Procesos de Reingeniería y Calidad Total.**

- Las estructuras y los sistemas aumenta su flexibilidad.
- Se eliminan o reducen las áreas que no agreguen valor y la empresa se estructura por unidades estratégicas de negocios.
- La calidad se centra en crear continuamente valor para el cliente.
- Se mejora la respuesta a las necesidades del cliente y la empresa entra a una nueva dimensión de la calidad: la respuesta rápida.
- El liderazgo se basa en controles estratégicos.
- La motivación y la satisfacción del personal aumentan considerablemente y sus sueldos y salarios tienen una parte variable que premia el esfuerzo grupal y el individual.
- Se reducen los costos indirectos del proceso al eliminar burocracia y algunos controles innecesarios.
- La empresa se basa en procesos completos más que en procesos fragmentados y divididos por departamentos.

Desventajas que provocaron una nueva generación de la calidad.

- Sólo distingue al cliente como una demanda agregada.
- No se modifican las estructuras del mercado y la empresa pierde gran parte de su competitividad con los intermediarios.

## **SEXTA GENERACIÓN.**

### **Rearquitectura de la empresa y rompimiento de las estructuras del mercado.**

El nacimiento de la sexta generación está provocado por la situación a la cual se están enfrentando una gran cantidad de empresas a nivel mundial a pesar de sus esfuerzos y de los incrementos en sus niveles de productividad, no logran competir en un mercado turbulento. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 70

- La competencia mundial está provocando entre otros fenómenos:
  - Una rápida generación de nuevos productos. Cuando un producto es lanzado al mercado, ese día comenzó su obsolescencia.
  - Un gran avance tecnológico cambia las “reglas del juego.” Nacen empresas que tienen la capacidad de producir masivamente productos diferenciados para cada consumidor. Más que nunca, todas las empresas entran “al juego de la moda.”
  - Un constante cambio de gustos en los consumidores, lo que provoca una demanda completamente impredecible.
  - Una fuerza laboral que más que nunca quiere ser activa de las decisiones de la empresa.

La empresa una vez más tiene que sobrevivir a este nuevo entorno y provoca el nacimiento de una nueva generación de la calidad que tiene la siguiente descripción:

- La empresa analiza su situación en el mercado, donde se presentan dos situaciones importantes:
  - Se están desarrollando nuevas y creativas formas de “conquistar al cliente y,
  - En muchas ocasiones, más de las veces, el cliente ya no se comporta como una demanda agregada, sino que se agrupa de distintas formas.

Estas dos situaciones llevan a la empresa a buscar una nueva manera de hacer las cosas. Como primera instancia deduce que la única forma de sobrevivir es por

medio del desarrollo del **capital intelectual**, entendido como la generación de conocimiento para agregarle valor continuamente al cliente y la inversión en capital humano, que es cuando la gente detecta los errores antes de que se presenten y busca siempre “una nueva manera de hacer las cosas.” La única ventaja perdurable para la empresa la dá el desarrollo del potencial humano, de sus colaboradores. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 72

- La organización también detecta un problema que lo puede convertir en oportunidad: Los intermediarios se quedan con la mayor parte de sus utilidades y el precio del producto con el cliente final lo deja fuera del mercado. Bajo esta situación, la empresa busca romper con las estructuras del mercado y llegar directamente con el cliente final. Esto provoca el nacimiento de nuevas formas de comercialización y distribución.

El cliente a su vez, empieza a formar estructuras más complejas como redes, sistemas, redes sistémicas, campos, etc. La unidad económica se dá cuenta que no es lo mismo cliente, consumidor, distribuidor y beneficiario y én esta distinción encuentra su gran oportunidad. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 72

Otra oportunidad para la firma radica en buscar y capitalizar en sus productos y servicios las necesidades no percibidas y detectar las necesidades futuras de los clientes. La competencia tradicional está en las necesidades percibidas del cliente, las cuales se detectan fácilmente con técnicas establecidas para “escuchar la voz” del cliente. Sin embargo, a fuerza de estudiar sus hábitos y sus nuevas costumbres, conoce las necesidades no percibidas que cuando la empresa es capaz de plasmarlas en los productos y servicios que ofrece, obtiene una buena ventaja competitiva. Las necesidades futuras las detecta **analizando las tendencias del mercado** que le sirven para empezar a “sembrar” nuevas ventajas competitivas.

La creación de valor continuo para el cliente, toma una nueva dimensión: el trabajo en equipo en formas más avanzadas.

**Por una cuestión de supervivencia y de competencia la estrategia le dá forma a la estructura de la organización.**

En su búsqueda por crear continuamente valor para el cliente y optimizar los procesos productivos, la empresa transfiere operaciones funcionales a los equipos de trabajo que se facultan, bajo un marco de referencia muy bien delimitado, para manejar sus propios presupuestos, para realizar sus compras y a contratar a su propio personal, las áreas de staff por consiguiente se reducen al mínimo posible y sólo se encargarán de desarrollar políticas o de adquirir nuevas tecnologías y transferirlas a los equipos de trabajo. Luigi a Valdés 1996

Volumen I Pp. 72

**Todo el valor agregado proviene del trabajo mental y de la generación del conocimiento desarrollado en el seno de los equipos de alto rendimiento y alto compromiso.**

Estos equipos al recibir estas facultades se convierten en equipos de alto rendimiento y alto compromiso; y pueden llegar a subcontratar servicios especiales externos o hacer uso de miembros de otro equipo por períodos cortos, aprovechando las habilidades ya desarrolladas en nuestro personal, con ello se aumentará el rendimiento, el compromiso y el significado del personal hacia su trabajo en forma considerable.

Se crean nuevos esquemas de evaluación donde se incluye el trabajo en equipo, el manejo de las relaciones, la capacidad para aplicar conocimientos únicos, el compromiso para aprender y mejorar dichos conocimientos y la transferencia de conocimientos a los mismos compañeros de la negociación.

Todo el valor agregado proviene del trabajo mental – los conocimientos, la experiencia y la creatividad - y de la generación del conocimiento generados en el seno de los equipos de alto rendimiento, y se generan métodos y mecanismos para “medir” el capital intelectual y las contribuciones del conocimiento en beneficios directo o indirecto a la organización y de los clientes.



Todos los productos y servicios que se ofrecen tienen un alto contenido de información y conocimiento, más que de materiales y mano de obra. La tecnología y los sistemas de información a “tiempo real” se vuelven indispensables y críticos para el buen funcionamiento de la empresa en su conjunto y gracias a estos sistemas la administración estratégica y el proceso de replaneación se realizan también a tiempo real.

La estructura de “adentro” y “afuera” de la firma tienden a formar redes o telarañas, donde la interacción con el cliente y el proveedor será constante e inclusive se desarrollan esquemas de transferencia de costos al mercado y a los proveedores.

El “poder del mercado” dependerá del poder en serie de redes que diferentes equipos dentro de la organización puedan formar hacia fuera de la empresa. La forma de organizarse cambiará constantemente y el “pegamento” que antes se basaba en la burocracia, ahora se basa en la visión compartida generada entre la empresa en general y los equipos en particular; en los valores compartidos en el ámbito del equipo de trabajo, de la empresa y de la red de trabajo; en los esquemas de evaluación del desempeño, y la información de los resultados de la gestión; y en un proceso de compensación justo y equilibrado a lo largo del tiempo. Luigi a Valdés 1996 Volumen I Pp. 73

### **Aportaciones de la Rearquitectura de la Empresa y el Rompimiento de las Estructuras del Mercado.**

- Se distinguen las diferentes formas de agrupamiento por parte de los clientes.
- Se cumple con las necesidades percibidas de los clientes, se descubren las necesidades no percibidas y se empiezan a plantear las necesidades futuras.
- Se distingue entre cliente (individuo u organización que toma una decisión de compra), consumidor (unidad individual u organizacional que usa o consume un producto o servicio), y beneficiario (unidad individual u organizacional que se ve beneficiado a partir de que una unidad individual u organizacional y que consume un producto o servicio).
- Se forman redes o diversas agrupaciones con los clientes como una nueva forma de llegar al mercado o al cliente final.

- La empresa desarrolla al máximo el potencial humano.
- Los equipos autodirigidos se convierten en equipos de alto rendimiento y alto compromiso.
- Se transfieren operaciones funcionales a los grupos de trabajo, como son la contratación de su personal, la compra de suministros e insumos, etc.
- Las áreas de staff se reducen y dejan sus operaciones funcionales para convertirse en asesores de los equipos de alto rendimiento.
- La motivación y la satisfacción del personal son elevados, y se aumenta el compromiso y el significado del personal hacia su propio trabajo.
- El valor agregado proviene del trabajo mental, la experiencia y la creatividad; la generación del conocimiento proviene de los equipos de alto rendimiento y alto compromiso.
- La empresa puede administrar estratégicamente y replanear a tiempo real.
- La estrategia le da forma a la estructura constantemente.

## ¿HACIA DÓNDE VAMOS?

Los cambios se están generando en una forma vertiginosa, provocan que más que planear, necesitemos **administrar a tiempo real**. Los cambios son radicales y lo único que se prevé del futuro es que nuevas y muy dinámicas estructuras se van a presentar y la forma de hacer negocios ya no será como antes.

**La empresa que pueda sobrevivir será aquella que pueda adaptarse más rápido que la competencia a las nuevas reglas del juego.**

## **REVOLUCIÓN DEL CONOCIMIENTO. CAPITAL INTELECTUAL.**

Los cuatro factores que actualmente promueven la economía o la detiene son:

**La complejidad** es un producto automático de la edad acumulada de la sociedad. Entre más somos, más compleja se vuelve la vida. Las maneras simples de dar valor agregado a la economía ya se han hecho. Cada incremento de nuevo valor requiere más esfuerzo, más energía más organización y más conocimiento.

El segundo factor, **el desarrollo**, se refiere a un nuevo imperativo cultural que hemos adoptado, en el que los incrementos de valor no deben ser simplemente añadidos al mundo, sino que deben ser añadidos de la manera correcta.

El tercero y cuarto factor, **la energía y el capital intelectual**, son seguramente los más importantes. Lo único que generará un nuevo auge en la economía mundial será el descubrimiento de fuentes baratas de energía. Los estudios realizados sugieren que tal fuente existe. Pero el descubrirlo y aplicarlo completamente no puede ocurrir sin un salto considerable en el desarrollo del capital intelectual.

A ésto, surge una pregunta: ¿Estamos maximizando las condiciones bajo las cuales el tipo de capital intelectual que necesitamos se genere? De entre muchas cosas, es evidente que se necesitan incentivos políticos, así como estímulos a los individuos para desarrollar el conocimiento científico.

Cuando la energía es lo suficientemente barata, y cuando es obtenible con tecnología simple, la ineficiencia de cualquier sistema político es tolerable. Pero en la medida en que la energía se vuelve más cara el sistema político debe permitir la creación de un genuino nuevo conocimiento para poder sobrevivir.

El término “Gran Idea” es parte del lenguaje de los negocios. Ocasionalmente tales grandes ideas ocurren, pero en la generalidad de las veces, los negocios se dan en dosis de pequeñas ideas que se van uniendo unas a otras hasta lograr un cierto éxito. A pesar de esto, los hombres de empresa buscan incansablemente “nuevas grandes ideas”, así como “respuestas mágicas”, que permitan avanzar lo que las pequeñas ideas no logran. Luigi Valdés, 1995. Vol. 3 P. 11.

La manera de juzgar el valor de las ideas es saber si ellas funcionan. En el área empresarial, una idea valiosa es aquella que ha sido capaz de generar **dinero**: ya sea que esto haya sido determinado en el mercado o si de alguna manera hay evidencias de que tal idea opacó un poco a la competencia.

Las ideas se producen en la mente sin forma. Deben ser procesadas para convertirse en conceptos definidos. Los cuales si se presentan en un contexto, deben tener una coherencia para que puedan tener cierta validez. Cualquier idea “nueva” depende de “viejas” ideas que se han combinado. Las “malas” ideas a veces pueden funcionar, particularmente cuando se les apoya de una manera agresiva y decisiva. Más aún, lo que funciona una vez, no necesariamente seguirá funcionando, y lo que funciona por un largo período es realmente difícil de juzgar.

La competencia de las empresas competitivas está siempre debajo de lo que su trabajo parece requerir, es decir, no intentan hacer las cosas, fallar, aprender y volver a intentar. Una empresa debe tener éxitos o fracasará, pero el éxito sólo puede provenir de un contexto que le permita al individuo tomar riesgos.

En la cultura empresarial actual los líderes se supone que no deben fallar, que ellos deben saberlo todo. Esto crea una tendencia en que se busca a la persona adecuada para resolver el problema o se busca el problema adecuado para la persona. Esto último no es necesariamente negativo, pero llega a ser una excusa para cambiar a la gente, en lugar de cambiar la mente.

Es evidente que los ejecutivos deben tener los elementos mentales y físicos para hacer su trabajo, pero es obvio que ninguno de ellos puede escapar a fallar en alguna ocasión. Y en el otro extremo, ningún ejecutivo es completamente razonable con sus éxitos. Esto conduce a concluir que el **recurso más poderoso que el ser humano tiene a su disposición, es un intelecto** que puede funcionar con serenidad, análisis y juicios adecuados, precisamente en los momentos en que es menos fácil estar emocionalmente sereno.

**Capital intelectual** tiene que ver con el cómo aprender, más que con lo que ya se ha aprendido. La adquisición del capital humano no es gratis, vacía el bolsillo..., pero se observan tasas de retorno de inversión excedentes sobre aquellas de capital físico.

El significado de capital intelectual es la combinación de cuatro factores: la herencia genética, la educación, la experiencia y las actitudes hacia la vida y los negocios. Cualquier ser humano tiene una combinación única de estos cuatro factores, no importando el total de capital intelectual que alguien tenga, es algo singular: su estructura es única. Luigi Valdés, 1995. Vol. 3 P. 16.

No puede ser producido en masa. Pero la estructura singular que alguien posee puede ser incrementada significativamente. De los cuatro factores, el que más se inclina al cambio y a fortalecer la estructura del capital intelectual, es el de las **actitudes** hacia la vida y los negocios.

Además, hay otros tres factores que caracterizan la organización a la que el individuo pertenece: sistemas, cultura, investigación. Un individuo puede tener un alto capital intelectual, pero si la organización adolece de **sistemas** adecuados para seguir y evaluar sus acciones, el total del capital no será tan grande como podría ser.

La **cultura** de una organización, por su parte, debe permitir a los individuos intentar, fallar, aprender e intentar de nuevo. Si la cultura promueve la penalización del error, entonces el éxito será pequeño. La cultura debe permitir la crítica en el sentido de averiguar exactamente lo que ha pasado, para realmente aprender de la experiencia.

Finalmente, la organización debe tener un genuino interés por la **investigación**. Debe tener la humildad y la curiosidad sobre lo que está haciendo, más que arrogancia y disciplina militar. Debe aprender a conocer el mundo como es, más que como la administración quisiera que fuera. Todo esto en un contexto de “honestidad intelectual.”

Los procesos mentales en la vida de un ser humano se van desarrollando poco a poco. Comienza relacionando cosas con palabras. Después ideas con ideas. En la juventud, la arrogancia oscurece muchos conceptos, y lo que parecía concreto, se vuelve escurridizo. En la madurez, los conceptos ya no sólo se generan en un análisis lógico, sino también en la experiencia y el sentido común. La mente humana no es un conjunto de distinciones del tipo sí-no que es toda una amalgama de contrastes y contradicciones. Para enriquecer la estructura del conocimiento, se requiere una fuerte **actitud de tolerancia**.

De toda la materia prima para crear capital intelectual, la información es la más crucial por su significado intrínseco y como herramienta para usar de manera más eficiente otros recursos, es por ello que nuestra época ha sido llamada “la era de la sobreinformación”.

**La información es la materia prima. El conocimiento es el producto terminado.** Por conocimiento se entiende “información procesada” o aquello a lo que se le ha añadido valor, donde antes no había. Aunque el mundo actual se observe una cantidad cada vez mayor de información de ninguna manera hay un aumento similar en el conocimiento. Es una necesidad del mundo actual, añadir cada vez más conocimiento o capital intelectual al **universo**. Luigi Valdés, 1995. Vol. 3 P. 49.

Existe una conexión entre la generación de la información y la libertad. Una alimenta a la otra y viceversa. En términos sociales y políticos, la libertad (facultad de obrar de una manera y de otra, y de no obrar) y la democracia (doctrina favorable a la intervención de la comunidad en la toma de decisiones), generan información y conocimiento. En un mundo de constantes intercambios de mercancías, arte, etc., la información se vuelve más y más importante y diversificada. Curiosamente, entre más y más globalización haya, más y más

fraccionado será el mundo por el aumento del flujo de la información. Con el tiempo, los mercados no serán unidos, sino más complejos.

Las cosas se vuelven naturalmente más diversas, no menos. La demanda de conocimiento es enorme y acelerada, en parte porque mucha de la capacidad intelectual es desperdiciada en el intento de formular una simple “teoría de todo”. El valor de las teorías unificadoras en un mundo que cada vez es menos unido es, evidentemente limitado. Pero a pesar del crecimiento de la información, la libertad y la diversidad, es posible enriquecer el capital intelectual. El truco es romper las más populares y erróneas ideas de control y adoptar un conjunto inusual y poderoso de nuevas actitudes.

El intelecto tiene muchos problemas hoy en día en determinar qué hechos son realmente hechos, y en hacer una adecuada interpretación de ellos.

El problema actualmente reside en saber qué canales de información debemos encender y cuáles apagar, ya que la información rápidamente inunda el medio. El peor error es tratar de digerir todo. Conseguir la mayor información sobre algo, no significa tener conocimiento sobre ese algo. Un incremento en el capital intelectual se da no sólo limitando las fuentes propias de información, sino también procesándola.

La vida promueve a la propia vida. Sin la vida, los esquemas de la información van disminuyendo y desorganizándose. La sola presencia de la vida revierte el decaimiento. Durante la vida, los patrones vivos de la información se vuelven cada vez más desorganizados. En formas simples de vida animal esto se llama crecimiento biológico. En formas avanzadas, el movimiento hacia una mayor organización se llama acumulación de conocimiento o de capital intelectual.

Las empresas deben intentar **medir** su propio capital intelectual y hacerlo de tal manera que puedan llevar a su desarrollo y a su adecuada asociación con resultados monetarios. Es preciso pensar acerca de los factores clave en los que el conocimiento afecta las ganancias de una empresa. Así como comenzar a medir la tasa de aprendizaje en ella.

Independientemente de la manera en que lo midamos, el capital intelectual es de valor cuando se desarrolla y enriquece nuestra empresa, no cuando la mantiene estable, y menos cuando decrece.

Un elemento importante del capital intelectual son las actitudes, ya que en muchas ocasiones la manera de motivar el desarrollo del capital intelectual no será exclusivo de más dinero o de más computadores sino de “mejores relaciones humanas.”

El objetivo del capital intelectual no es cambiar la cultura del ser humano, sino abrir opciones para que los individuos desarrollen su intelecto. De hecho, para que los individuos cambien, ningún cambio se les pide de acuerdo a la cultura: tenemos la completa libertad de seleccionar cualquier actitud que podamos nombrar. El tipo de pensamiento que resulta de los cambios es el pensamiento independiente.

El pensamiento independiente requiere un acceso directo a la evidencia, una selección deliberada de los excedentes y una total posesión de la interpretación. Una visión del mundo dependerá poderosamente de las contribuciones que hagan un grupo de expertos, pero será juntado, sinergizado y revalorizado solamente por el individuo.

El individuo debe buscar sus propios puntos de vista en todo lo que impacta, lo cual puede ser visto por otras personas como amateurismo. Sin embargo, en términos de nuestro éxito empresarial y profesional, ésto es lo que buscamos.

El Capital Intelectual no puede ser producido o demandado, o generado simplemente por apoyarle con grandes cantidades de dinero, ni siquiera poniendo “un montón de mentes prodigiosas” a trabajar juntas. El capital intelectual está en el individuo.

El valor agregado acumulado producido por un grupo de gente, en términos de bienes materiales, crece rápidamente cuando los individuos no son controlados centralmente, sino que son libres de competir y cooperar entre ellos.



En la medida que el valor se acumula, es gradualmente distribuido más allá de su origen, y no se puede establecer un límite teórico a este proceso. Si un tipo de energía se reduce, otra la sustituirá, si es que se cuenta con el suficiente capital intelectual para hacerlo.

Las ideas se forman dentro de la mente de un individuo. Un comité no las tiene como tal; los miembros particulares del mismo son los que las producen y las exponen para su análisis y elaboración. Un comité no genera ideas a menos que uno de sus miembros las origine.

El intelecto humano se beneficia al intercambiar sus ideas con otras mentes, de hecho, probablemente no hay mayor influencia en la vida mental de una persona, que las opiniones, objeciones y críticas de otra persona. En nuestra vida formamos cadenas o redes de personas que nos ayudan a crecer intelectualmente, comenzamos con nuestra familia, luego nuestra escuela y después nuestra empresa. Todos ellos son parte de nuestras redes.

Una característica central del capital intelectual es que se recibe más de él, si uno se concentra en darlo. Se funciona mejor en una red o cadena si se trabaja no como generador de ideas, sino como conductor de las mismas. Uno de los grandes retos de las empresas, que basan su futuro en el desarrollo del capital intelectual radica en su estructuración y en su enfoque.

Cada día que pasa el personal de la empresa están aumentando su conocimiento y su experiencia. Algunos en una mínima proporción y otros en una mayor. Cada problema que se presenta y se resuelve, puede representar una experiencia acumulada, cada contacto con el cliente puede generar un nuevo conocimiento sobre él, cada curso de capacitación genera nueva información, etc., pero la pregunta fundamental es: ¿tiene la empresa caminos formales para compartir y aplicar cada nuevo conocimiento?. La mayoría de las empresas no los tiene:

- Cuántas veces un buen trabajador renuncia o se jubila y se lleva consigo todo el conocimiento acumulado y a la empresa no le deja nada.
- Cuántas veces los problemas se vuelven repetitivos porque la solución no se comparte y tampoco se documenta.
- Cuántas veces la información no se automatiza y se pierden oportunidades valiosas en el mercado.

Para poder aprovechar el capital intelectual de la empresa se tiene que: Luigi Valdés, 1995. Vol. 3 P. 81.

- Estructurar.
- Capitalizar.
- Sistematizar.

Para **estructurar** el capital intelectual se le tiene que ofrecer al personal caminos formales para poder aplicar sus conocimientos. Una de las grandes frustraciones de cualquier trabajador en cualquier empresa, es el hecho de recibir una serie de herramientas para mejorar su creatividad, metodologías para resolver problemas, cursos de motivación, etc., y después darse cuenta que no tiene caminos formales para aplicar estos conocimientos y que cada idea que él tiene y que quiere aplicar se ve reprimida por su superior. Tan importante es darle al personal diferentes habilidades para desempeñar mejor su labor y para aumentar su creatividad, como caminos formales para aplicarlas:

- Equipos de mejora continua.
- Grupos de trabajo por proyecto.
- Reuniones de expertos.
- Buzón de sugerencias.

Se tienen que romper todas las barreras, las jerarquías y los obstáculos que impidan la implementación de las nuevas ideas y crear una cultura corporativa que le permita a los conocimientos fluir libremente.

Para **capitalizar** el capital intelectual cada uno de los miembros de la organización tiene que tener muy claro hacia dónde va la empresa (la visión), cuál es su función y su papel dentro de esta visión (misión) y qué espera el cliente de su trabajo y en dónde él le da valor (qué quiere el cliente y qué es importante para él). El secreto radica en que el personal oriente correctamente sus esfuerzos.

Para **sistematizar** el capital intelectual se necesita diseñar medios efectivos para que el conocimiento se comparta y se difunda:

- La modificación o cualquier cambio por mínimo que sea al proceso, tiene que documentarse y asimilarse en toda la organización.
- Intercambiar y cruzar información de las minutas y los reportes de los distintos equipos de trabajo.
- La conexión en red del equipo de cómputo.
- Reuniones de trabajo para el intercambio de experiencias.
- El registro de las experiencias de los clientes con los productos y servicios de la compañía.
- El desarrollo, la estandarización y la diseminación de nuevas formas de trabajar, de nuevas técnicas para resolver problemas, etc.

El éxito va a depender de hacer disponibles los activos intelectuales generados por la empresa a todo el personal y de aprovechar cada nueva experiencia en beneficio de los integrantes de la organización.

La velocidad con que los individuos y las organizaciones aprenden puede convertirse en la única ventaja sostenible que pueda generar una empresa. Para el desarrollo del capital intelectual tan importante es aprender, como, cómo aprender. El capital intelectual también se va desgastando con el tiempo y requiere ser mantenido y actualizado constantemente.

## El Capital Intelectual y la Generación de Valor Agregado para el Cliente.

En términos de negocios, una de las manifestaciones actuales más importantes para las empresas es la generación de valor agregado por conocimiento para el cliente. Luigi Valdés, 1995.Vol. 3 P. 34.

La generación de valor agregado por conocimiento son “todas las ideas, sugerencias y cambios propuestos por el personal de la empresa, orientados a mejorar los productos y servicios que le ofrecemos al cliente y que por consiguiente aumentan su lealtad hacia nuestra empresa y mejoran nuestra rentabilidad en el mercado.”

El capital intelectual traducido como valor agregado generado con base en el conocimiento puede sustituir a los factores tradicionales de producción: tierra, trabajo y capital. Las materias primas y los materiales de envase que anteriormente en su conjunto representaban el producto a vender, ahora sólo actúan como contenedores o transportadores del conocimiento y de la inteligencia producidos por el personal de la empresa.

Actualmente, la tendencia en el mundo de los negocios está enfocada a la venta de material intelectual (componente intangible adicionado al producto o servicio, derivado del conocimiento generado por la empresa que le da un valor superior al cliente), dentro de los productos y servicios que ofrecen las empresas.

Para poder expresar los beneficios del valor agregado generado por la inteligencia y por el conocimiento de los colaboradores de la empresa, desarrollemos una pequeña fórmula que ilustrará algunas variables que es importante considerar: Luigi Valdés, 1995.Vol. 3 P. 85.

VALOR PARA EL CLIENTE = (CONOCIMIENTO ADICIONADO + PERCEPCIÓN DEL  
CLIENTE + CICLO DE VIDA) / PRECIO  
SUBJETIVO

- Valor para el Cliente: es el conjunto de beneficios adicionados a los productos y servicios, que en conjunto forman un paquete atractivo para el cliente.

- Conocimiento Adicionado: es toda la inteligencia adicionada al producto o servicio y que puede expresarse en funcionalidad, confiabilidad, grado de información, oportunidad, etc. Y además, lo diferencia de la competencia.
- Percepción del Cliente: es la sensación que experimenta un cliente después de recibir un producto o servicio. Esta percepción se forma cuando el cliente evalúa el paquete de beneficios que le ofrece la empresa, lo compara con los productos y servicios que ofrece la competencia, determina la relación costo/beneficios y emite un juicio de valor.
- Ciclo de Vida: es el tiempo que puede permanecer un producto o servicio en un nivel superior dentro del mercado. El ciclo de vida termina cuando aparece un producto o servicio mejorado, con mayor valor agregado, o cuando aparece una nueva generación de satisfactores y declara obsoleta la anterior.
- Precio Subjetivo: es la cantidad de dinero que la empresa le fija a su producto y servicio y que el cliente está dispuesto a pagar. Se incluye la palabra subjetivo, ya que el precio de venta no tiene relación con los costos de producción de dichos productos o servicios. El precio final del producto o servicios está más enfocado a tasar el conocimiento agregado, la percepción del cliente y la oportunidad del mercado, que en los costos directos elaborados.

## **RESULTADOS DE LA REVISIÓN DE LA LITERATURA.**

### **La Revolución del conocimiento.**

La revolución del conocimiento consiste en el aprovechamiento del elemento humano en cuanto a su formación profesional y académica, pero sobre todo al reconocimiento de su talento, de su experiencia, de su creatividad y de sus conocimientos sobre el trabajo en la organización. Es tiempo de reconocer y valorar que el ser humano es el único capaz de conocer, pensar y decidir haciendo uso de su libre albedrío. Reyes, Entorno 160, 2001 P. 16.

El movimiento de nuevos productos impulsados por la notable mejora de las posibilidades de los materiales, está cambiando y confundiendo la economía, porque mientras las

posibilidades del producto y la calidad están aumentando con rapidez, el precio de esos productos disminuye o se mantiene estable. Esto revoluciona a la empresa, quienes se ven presionadas a introducir nuevos productos que ofrezcan mejoras posibilidades y mayor calidad a un mejor precio. Es por ello que se debe empezar con la aserción de que **lo que necesitamos son procesos de alto desempeño.** . Reyes, Entorno 160, 2001 P. 16.

Eso significa que los individuos deben hacer mayores componentes del trabajo que ha de llevarse a cabo y no fragmentos aislados. Esos trabajos mayores necesitan **individuos más sofisticados**, necesitamos personas que no estén concentradas en una tarea determinada o una actividad aislada sino en un resultado, este resultado es consecuencia de un proceso, no de una tarea individual, sino un conjunto de tareas.

Así, el directivo se convierte en un entrenador y no en un supervisor; alguien que da consejos, apoya, facilita y capacita a los miembros del equipo para que hagan su trabajo. En la clase de entorno que estamos desarrollando, el trabajo real, la destreza, el valor agregado están en el trabajo que están llevando a cabo los equipos de profesionales. Reyes, Entorno 160 2001 P. 16.

Por ello, nos atrevemos a afirmar, si se tiene el talento y la capacidad de influir en otros, uno se convierte en directivo, si no es así, se queda con la especialidad y se hace lo que sale mejor, aprendo más y se hará mejor las cosas.

Entonces, el concepto tradicional de administración está llegando al final del camino. La noción de administración como idea significativa en sí, y como una parte importante de la organización es obsoleta. La organización estará compuesta por creadores del valor agregado, los que hace el trabajo real, los entrenadores o facilitadores y los líderes que dirigen la organización.

Elí Goldratt nos dice que los procesos de pensamiento también pueden aplicarse a la mercadotecnia, y así, si se quiere ser competitivo, es mejor concentrarnos en la percepción del valor del mercado.

Por ello se debe acabar con la suposición de que la manera de incrementar las utilidades es reduciendo costos, en su lugar se debe aprender a concentrarse en incrementar el valor agregado, **aprendiendo** a construir e **implementando** ofertas dando a los clientes lo que necesitan.

### **Estrategia de Mercados en el siglo XXI.**

Muy pocas personas han tomado conciencia del momento histórico en el que estamos viviendo; nos referimos concretamente al ritmo vertiginoso con el que los mercados de consumo han estado cambiando y por consecuencia nosotros como consumidores y protagonistas de metamorfosis.

Alvin Toffler empleó la palabra “desmasificación” en uno de sus artículos. Toffler, un publicista destacado por su genial visión de los negocios, describe en forma por demás ilustrativa cómo y por qué la sociedad de masas creada por la revolución industrial, se está fragmentando más y más para convertirse y afianzarse en una sociedad de nichos. Reyes, Entorno 163 2001 P. 36.

- Quizás el ejemplo más drástico nos lo haya dado a finales del 2000 General Motors, cuando anunció sus planes para construir la planta para producir los automóviles Saturn; y en la cual, virtualmente cada auto habrá de ser fabricado sobre pedido por robots dirigidos por computadora, de acuerdo con el diseño y características muy específicas de su futuro dueño.
- Cuando Coca Cola se vió obligada a acatar las protestas del público, y poner nuevamente a la venta su sabor tradicional bajo el nombre de Coca-Cola Classic, pero sin dejar de ofrecer la nueva Coke; lo que hizo fue segmentar aún más ese mercado ya muy fragmentado de los refrescos embotellados. Las marcas que ahora la compañía ofrece al mercado son: Coca-Cola Light, Classic, Coke, Tab, Caffeine-Free Coke, Cherry Coke, Fresca, Manzana Lift, Fanta, Senzao.... y no sabemos cuál será la próxima. ¿y por qué no? Entre mayor sea el número de productos que

alguien pueda ofrecer al mercado, mayor será también la cantidad de consumidores que podrá atraer.

- Lo mismo está sucediendo con las preferencias de los televidentes, los grandes emporios del entretenimiento han seguido los pasos de la cultura de nichos. Discovery Channel lanza sus programaciones especiales Travel & Adventure y Discovery Health; dos conceptos que subdividen el contenido de la idea principal y que se anexan a la oferta de Discovery Kids y Animal Planet. Por su lado Turner presenta Boomerang un canal que extrae de Cartoon Network toda la filmoteca y producción de Hanna Barbera y sus tiras clásicas, dejando a Cartoon con todas las caricaturas de reciente manufactura. HBO distribuye sus tres modalidades de contenido: Este, Oeste y Plus y adicional el concepto Cinemax en versión Este y Oeste también.

Dentro de algunos años observaremos canales de películas que estarán orientados a nichos específicos del mercado en donde se ofrezcan canales de terror, acción, musicales, del viejo oeste o hasta canales que manejen catálogos de ciertos actores como: Bruce Willis, Jean Claude Van Damme y toda su filmografía; podrán ser clásicos y contemporáneos.

Aunque cueste trabajo creerlo, los cañonazos masivos de publicidad que a través de los medios de comunicación se lanzaban para impactar al público; se han convertido en rifles de precisión en donde el disparo debe ser certero y absoluto, la conveniencia y el costo beneficio son los principales seductores de los consumidores hacia las nuevas marcas que día a día brindan mayores beneficios que en otros tiempos eran simplemente sueños.

Nos guste o no, los mercados e incluso los mismos nichos están sufriendo cambios dramáticos. Es posible que todas las medidas que tomemos para hacerles frente no sean suficientes. Los cambios demográficos, políticos y sociales, y los acontecimientos violentos de los últimos tiempos han asestado un duro golpe a la mercadotecnia de masas y



a la lealtad a las marcas. Nuestra sociedad es ahora multiopcional y el consumidor individual es el rey.

Todas las grandes compañías están volviendo la cara hacia el arma secreta del servicio para poder ser competitivos en esos nichos donde el cliente se da el lujo de seleccionar al mejor prestador de servicio. La diferencia crucial ya no está en función del producto en sí, sino en toda la oferta de beneficios y valores agregados que conlleva la compra.

No es cuestión de tamaño –de marcas grandes y marcas pequeñas-, aunque hay cierto poder en el hecho de ser grande. Es cuestión de limitar el enfoque. El poder viene de ser especialista. Ser un gran especialista es aún mejor que ser un pequeño especialista. Reyes, Entorno 163 2001 P. 36.

Conceptualmente, cuanto más grande es el mercado, más especializados debemos ser para poder tener éxito. Como los negocios son cada vez más globales, debemos limitar nuestro enfoque a un segmento especificado del mercado global. Y llevándolo más lejos, debemos tratar de tener en la mente una sola palabra. Las percepciones son lo que realmente hacen que uno gane o pierda en la mente del cliente o futuro cliente. Reyes, Entorno 163 2001 P. 36.

La empresa gana si masifica o concentra sus fuerzas, los puntos esenciales es el enfoque y el predecir el futuro, ya que una buena jugada de mercadotecnia tiende a basarse en una predicción del futuro. Por esa razón las compañías telefónicas están entrando en el cable, y las compañías del cable están entrando en el negocio de la telefonía. Y las compañías de entretenimiento están entrando en la televisión y las compañías de computadores están entrando en las comunicaciones. Reyes, Entorno 163 2001 P. 37.

Con el tiempo, lo que parece ser un solo mercado se convierte en dos mercados, después en tres, después en más. El poder de la mercadotecnia reside en la especialización. El poder no está en serlo todo para todo el mundo. Los mercados van a dividirse, no van a converger, por ello en la medida en que el mundo se vuelva más competitivo, la mercadotecnia será cada vez más difícil, es entonces cuando los altos directivos, y todo el personal deben involucrarse en el proceso.

## **CAPÍTULO IV.**

### **METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.**

#### **ANTECEDENTES**

Nuestra investigación consistirá en realizar una serie de estudios descriptivos, es decir, en describir situaciones y eventos, especificando las principales propiedades de éstos, así como las evaluaciones en diversos aspectos o dimensiones de nuestro tema, expresado en números, este método nos brinda la posibilidad de predecir nuevos resultados con nuestro nuevo modelo y comparar con indicadores anteriores.

La investigación comprenderá también algún estudio correlacional, que nos permitirá saber cómo puede comportarse un concepto o variable conociendo el comportamiento de otras variables relacionadas. Este método lo aplicaremos principalmente, en cuanto al comportamiento organizacional del departamento de mercadeo de las empresas michoacanas.

La investigación-acción nos dotará de un carácter dinámico, sistémico a través de la participación de sujetos como eje y motor del desarrollo organizacional. Lograremos obtener resultados a corto y mediano plazo, incrementando la eficiencia y elevación de la calidad en procesos ya establecidos.

La consultoría integral colaborativa, permitirá a la organización una capacidad de cambio no sólo ante los problemas y necesidades presentes, sino también para mantener en el futuro el espíritu renovador, imprescindibles para alcanzar la eficiencia y mantenerla en forma permanente.

Método de interacción, basado en el principio de que dos cerebros piensan más que uno. Es un método para aprovechar mejor las reuniones de trabajo, logrando la integración del grupo, fomentando la creatividad, logrando el consenso y resolviendo los problemas.

Método científico, planteando el problema, sus objetivos, las preguntas de investigación, justificación del estudio y los tipos de investigación: explorativa, descriptiva, correlacional, explicativa, no experimental, experimental, de encuestas, elaboración del reporte de investigación, planteamiento de nuevos problemas (examen del problema planteado, análisis de variables y sus relaciones, marco de referencia formado por las variables, de los enlaces entre las variables se establece la hipótesis principal, se averiguan las consecuencias particulares que pueden ser verificadas, se establecen las predicciones con apoyo en la hipótesis, verificación de resultados, práctica del experimento, ordenar, clasificar, analizar, comparar, reducir e interpretar los datos registrados), determinación de enlaces y práctica de inferencias, demostración rigurosa de la hipótesis, punto débiles, fuertes y posibles alcances de la hipótesis.

Finalmente, se aplicarán algunos estudios explicativos, los cuales van más allá de la descripción de conceptos, está dirigido a responder a las causas de los eventos sociales que nos atañen.

## **IDEA Y CONCEPTO DE INVESTIGACIÓN.**

El vocablo investigar viene del latín *investigare*, que quiere decir desarrollar actividades con el objetivo de registrar, indagar o descubrir la verdad. El propósito de la investigación, en términos muy generales es agregar algo nuevo a los conocimientos humanos.

Aristóteles, al referirse a la investigación, decía: Aprender es el más grande de los placeres no solamente para el filósofo, sino también para el resto de la humanidad, por pequeña que sea su capacidad para ello. Zorrilla Arena 1997. P. 40.

Las investigaciones se originan en ideas. Para iniciar una investigación siempre se necesita una idea, todavía no se conoce el sustituto de una buena idea. Las ideas constituyen el primer acercamiento a la realidad que habrá de investigarse.

Existe una gran variedad de fuentes que pueden generar ideas de investigación, entre las cuales se pueden mencionar las experiencias individuales, materiales escritos, teorías,

descubrimientos producto de investigaciones, conversaciones personales, observaciones de hechos, creencias y aún presentimientos. Hernández Sampieri, 1997. P. 4.

La mayoría de las ideas iniciales son vagas y requieren analizarse cuidadosamente para que sean transformadas en planteamientos más precisos y estructurados. Para continuar desarrollando la investigación es necesario introducirse dentro del área de conocimiento en cuestión, a través de otros estudios, investigaciones y trabajos anteriores. Hernández Sampieri, 1997. P. 4.

Es por ello importante mencionar, que la investigación sigue un proceso para reunir y analizar los datos que dan la base del conocimiento científico. De ahí que, la investigación, para ser científica, deberá reunir ciertos requisitos que son establecidos a partir de los principios generales del método científico. Por lo tanto, puede considerarse a la investigación científica como la búsqueda de conocimientos o verdades que permitan describir, explicar, generalizar y predecir los fenómenos que se producen en la naturaleza y la sociedad. Zorrilla Arena 1997. P. 41.

## **HIPÓTESIS EN GENERAL.**

La hipótesis constituye una herramienta que nos ayuda a ordenar, estructurar y sistematizar el conocimiento a través de una proposición “conjunto de palabras, un sujeto y sus atributos gramaticales, relacionados entre sí por un verbo”. Es decir, la hipótesis implica una serie de conceptos, juicios y raciocinios tomados de la realidad estudiada, que nos lleva a la esencia del conocimiento. Zorrilla Arena 1997. P. 107.

Puede considerarse a la hipótesis como un puente entre el conocimiento ya obtenido (conocimiento verificado) y el conocimiento nuevo (conocimiento por verificar). La hipótesis es el puente entre conocimiento viejo y conocimiento nuevo.

La hipótesis científica puede desprenderse de dos fuentes: como consecuencia de la **experiencia personal** del investigador; o bien por **deducción de resultados** ya conocidos. Sin embargo la relación entre el cuerpo de teoría y los datos empíricos nos acerca mucho

más a dar una respuesta tentativa a la hipótesis formulada en una investigación. Zorrilla Arena 1997. P. 107

Tomemos diversas maneras de expresar lo que se entiende por hipótesis científica.

“Son proposiciones referentes a hechos no sometidos, apoyados en el conocimiento científico, susceptibles de ser confrontados con los datos y corregidas por los nuevos conocimientos.” Martínez, 1997. P. 260.

“Hipótesis es una proposición enunciada en el sentido de que propone ciertos hechos o relaciones que pueden existir pero que todavía no conocemos y no hemos comprobado que existen.” Arias, 1996. P. 58.

En términos muy generales, entendemos por hipótesis: conjetura o proposición sujeta a comprobación.

Las ideas expresadas acerca de lo que se entiende por hipótesis científica, nos permite señalar algunas características sobresalientes. La hipótesis nos ayuda a orientar la búsqueda de hechos, considerando que un hecho aislado no sirve sino como un dato en el cuerpo de la ciencia. Nos permite establecer relaciones entre elementos conceptuales y elementos empíricos. Nos lleva a adquirir nuevos conocimientos, así como a comprobar los ya existentes. Zorrilla Arena 1997. P. 109.

Finalmente recalquemos las funciones principales de las hipótesis:

- Son las **guías de una investigación**, ya que proporcionan orden y lógica al estudio. Son como los objetos de un plan administrativo. Hernández Sampieri, 1997. P. 98.
- Tienen una **función descriptiva y explicativa**, según sea el caso. Cada vez que una hipótesis recibe evidencia empírica en su favor o en su contra, nos dice algo acerca del fenómeno al cual está asociado o hace referencia. Si la evidencia es en su favor, la información sobre el fenómeno se incrementa; y aún si la evidencia es en su

contra, se descubrirá algo acerca del fenómeno que no se sabía antes. Hernández Sampieri, 1997. P. 98.

- **Probar teorías**, si se aporta evidencia a favor de una. Cuando varias hipótesis de una teoría reciben evidencia en su favor la teoría va haciéndose más robusta; y cuanto más evidencia haya a favor de aquéllas, más evidencia habrá a favor de ésta. Hernández Sampieri, 1997. P. 98.
- **Sugerir teorías**, algunas hipótesis no están asociadas con teoría alguna; pero puede ocurrir que como resultado de la prueba de una hipótesis, se pueda construir una teoría o las bases para ésta. Hernández Sampieri, 1997. P. 98.

## TIPOS DE HIPÓTESIS.

Existen varios tipos de hipótesis científicas.

Para Pardinas la hipótesis se pueden clasificar en **alternativas, nula y de trabajo**. Las alternativas son aquellas que nos ayudan a buscar diferentes respuestas a un mismo problema. La nula es una hipótesis formulada para ser rechazada y la hipótesis de trabajo es la que proponemos provisionalmente para la investigación en una etapa anterior al lanzamiento de la investigación definitiva. Zorrilla Arena 1997. P. 110.

Rojas Soriano explica que las hipótesis que se formulan en la investigación social son de tres tipos:

Hipótesis **descriptivas** que involucran una sola variable. Se caracterizan por señalar la presencia de ciertos hechos o fenómenos en la población objeto de estudios. El único valor de estas hipótesis es probar la existencia de una característica o cualidad en un grupo social determinado y abrir el camino para sugerir hipótesis que expliquen la presencia de los fenómenos. La variable estudiada se presenta significativamente en la población objeto de estudios, utilizando porcentajes, tasas o mediante la observación directa. Zorrilla Arena 1997. P. 110

Hipótesis descriptivas que relacionan dos o más variables en forma de asociación o **covarianza**. En este tipo de variables un cambio o alteración en una o más variables

independientes va acompañado de un cambio proporcional, en sentido directo o inverso, en la variable dependiente, pero la relación que se establece no es de causalidad. También recibe el nombre de hipótesis estadística. Zorrilla Arena 1997. P. 111.

Hipótesis que relacionan dos o más variables en términos de **dependencia**. Estas hipótesis son de relación causal y permiten explicar y predecir, con determinados márgenes de error, los procesos sociales. Zorrilla Arena 1997. P. 111.

## **HIPÓTESIS DE TRABAJO.**

- La lealtad del cliente se logra atendiendo sus expectativas oportunamente.
- El cliente contrata los servicios por la calidad y no necesariamente por el precio de los mismos.
- Una empresa que aplica bien su capital intelectual obtiene mayores beneficios que otras que no lo hacen.

## **VARIABLES.**

Una variable es una propiedad que puede variar (adquirir diversos valores) y cuya variación es susceptible de medirse. La variable se aplica a un grupo de personas o objetos, los cuales pueden adquirir diversos valores respecto a la variable. Roberto Hernández S. 1997 P. 79.

Las variables son características, atributos, rasgos, cualidad o propiedad que se dan en individuos, grupos u objetos. Las variables son condiciones elementales de la investigación y representan dimensiones mensurables con diferentes valores “el significado completo de la palabra variable, tal como es usado en ciencias sociales, contiene no sólo la connotación de aspecto o dimensión” de un fenómeno, sino también la propiedad de estos aspectos o dimensiones de asumir distintos valores. Zorrilla Arena 1997. P. 1114.

En ciencias sociales existen diversas clases de variables:

Las variables **dicotómicas** “sólo permiten división en dos categorías”. Las variables **Inter**, son aquellas que hacen comparaciones entre grupos. Las variables **intra** son aquellas que pueden estudiar al mismo grupo en diferentes periodos.

La variable **independiente** condiciona, explica o determina la presencia de otro fenómeno. La variable independiente es el antecedente o causa de un efecto. “Es aquella que puede ser manipulada por el investigador.” Zorrilla Arena 1997. P. 115.

La variable **dependiente** es la conducta o fenómeno que requiere de explicación o que debe ser explicado. Es la consecuencia de un antecedente. “Las variables dependientes están confirmadas por los resultados.”

La variable **intercurrente o interviniente** es aquella que puede aparecer inesperadamente en una investigación. Puede llegar a influir sobre la relación entre la variable dependiente y la independiente. Su aparición requiere de un gran control. Sin embargo existen variables que no pueden ser controladas con precisión porque muchas de ellas son desconocidas. Se pueden seguir dos caminos con las variables intercurrentes o “extrañas”. El primero, controlarlas y eliminarlas para que no afecten la relación entre las variables dependientes e independientes. El segundo, sería asimilar dicha variables debido a su insistente o necesaria presencia. Zorrilla Arena 1997. P. 117.

El uso de las variables en una investigación corresponde, ya sea a su descripción o a su interrelación, pues de ellas depende medir los elementos primordiales del proceso de investigación. Con lo anterior, se quiere decir que el investigador no es quien decide las variables que se han de presentar en la investigación. Por el contrario, el objeto de estudio es quien determina las variables que intervienen y queda, a la labor del investigador descubrirlas y determinar su papel. Zorrilla Arena 1997. P. 117.



## INDICADORES.

Son instrumentos para medir la eficiencia y los resultados de las diferentes áreas de la organización, contenidos en las variables. Estos los podemos localizar en los manuales de operación de cada dirección de la empresa.

Específicamente los indicadores que manejaremos para esta investigación son los que se manejan en el área comercial y que a continuación detallamos:

**No. De quejas:** este indicador, nos muestra el total de quejas expresadas por los suscriptores al personal de cajas en las cuatro oficinas de atención, también se le suman las escritas y depositadas en los buzones.

**No. De suscriptores:** este indicador nos muestra el crecimiento acumulado que se tiene en un periodo, de ahí se deriva lo facturado y lo ingresado.

**No. De suscriptores con servicios adicionales:** del número total de suscriptores del servicio básico, (canales de la barra básica) una minoría tienen contratados diferentes servicios adicionales, como los superbásicos, (canales de paquetes) y el internet, (internet por cable).

**Porcentaje de ingresos,** de acuerdo a lo presupuestado, es otro de los indicadores que se manejan en el área comercial, lo que nos indica si el mercado se comporta como se planeó.

**Causas de pérdida de suscriptores,** nos informan el motivo principal de la pérdida de suscriptores, para de esa forma dar una solución a tiempo.

**Productividad en instalaciones, cortes y reconexiones:** este indicador nos muestra el tiempo de respuesta, en estas tres actividades tan importantes en nuestro proceso esencial. En las instalaciones se coloca el cable coaxial en el domicilio del suscriptor para brindarle el servicio, en caso de no realizar el pago el suscriptor en la fecha establecida después de

recibido el servicio, hay una suspensión de éste a través de desconectar el cable que llega a su domicilio, si aún así no se registra pago alguno, se procede a retirar totalmente el cable del domicilio del suscriptor moroso.

## **CONTRIBUCIÓN A LA SOCIEDAD.**

Se pretende con esta investigación, aportar a la administración mexicana, una serie de opiniones sobre nuevas alternativas de acción, en las áreas de administración y mercadotecnia, con una prioridad: la acumulación de capital intelectual, considerando el entorno de globalización en el que la gran mayoría de las empresas se han visto inmersas, se cree que el papel que en este contexto juega el capital humano, es de suma importancia, más aún, si este giro que ha dado esta civilización, está basada en un constante cambio.

Estas alternativas, han sido ya puestas en práctica en Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V. y han funcionado bien, por lo que se establece un compromiso en cuanto a la obtención de resultados, no importando los constantes y rápidos cambios de la sociedad, del permanente desarrollo con un alto índice de crecimiento en todos los aspectos, y que plantean a cada instante nuevos retos y necesidades.

Lo que se pretende con esta investigación es que las grandes inquietudes en cuanto a la definición de valores y visión, la gestión de personal y de riesgos, la adaptación a MERCADOS alterados y la evaluación de los conductos de ventas y de la composición de la cartera de clientes que adquiere más importancia a medida que se intensifica la competencia, y se globaliza la economía, tengan una posible solución a través de un modelo.

Este modelo debe adaptarse a nuestra cultura empresarial (empresas mexicanas en su mayoría familiares) y que sus resultados sean evidentes (premios estatales y nacionales, pero sobre toda la satisfacción del cliente), proporcionen formas para nuevas técnicas administrativas (las cuales sean impartidas en las universidades públicas y privadas, que hasta el momento no se han preocupado por los adelantos de la administración y sólo

manejan conceptos tradicionalistas de literatura extranjera ), aseguren la mejora continua y desarrollen el capital intelectual ( a través del resurgimiento de la consultaría integral profesional).

En esta investigación se implementará un modelo de mercadotecnia con indicadores específicos para medir avances y dar seguimiento en la administración de proyectos de este tipo, que permitirá desarrollar una cultura organizacional orientados al cliente, con vista a optimizar los recursos involucrados y sobre todo proporcionar un valor agregado a los servicios que se ofrecen.

## **PRESENTACIÓN Y DESARROLLO DE LOS INSTRUMENTOS DE PRUEBA.**

Dentro de esta investigación se desarrollaron varios estudios para conocer diferentes situaciones de la administración de la empresa y hemos seleccionados los que consideramos, pueden ayudar a probar las hipótesis planteadas:

- Estudio de atención a clientes.
- Estudio de suscriptores que se han dado de baja.
- Estudio de mercado de la competencia.
- Estudio del ambiente de trabajo.

### **1.- Estudio de atención a clientes:**

Se desarrolló una encuesta que contiene preguntas para conocer aspectos relacionados con las preferencias, necesidades de los suscriptores, e imagen que tiene la empresa.

El estudio está compuesto, por los objetivos, la metodología para la aplicación, la barra de canales, los resultados de estudio y conclusiones.

### Objetivos de la encuesta:

- Conocer el orden de preferencia de los canales.
- Identificar el canal favorito de los suscriptores.
- Definir la preferencia de los suscriptores por canales no integrados en la barra.
- Ratificar la imagen de la empresa ante los suscriptores.
- Obtener información para mercadotecnia.
- Saber si los medios de información de la programación son efectivos.
- Establecer la eficiencia de las diferentes áreas ante el suscriptor.
- Captar comentarios y sugerencias de los suscriptores.
- Sobre la competencia:
  - Conocer nuestras fortalezas y las de ellos.
  - Conocer nuestras debilidades y las de ellos.
  - Conocer nuestras amenazas y las de ellos.
  - Conocer nuestras oportunidades y las de ellos.
- Hacer estudio sobre los servicios dados de baja.

### La metodología para la aplicación de la encuesta:

- Diseño del formato.
- Capacitación del personal.
- Aplicación de 50 encuestas piloto.
- Validación del formato.
- Cálculo del tamaño de la muestra.
- Se consideraron los gustos a nivel familiar no de la persona que contestó la encuesta.

El cálculo del tamaño de la muestra se llevó a cabo a través de la siguiente fórmula:

$$N = Npq / ((N - 1) + (pq)) = 400$$

Donde  $p = 0.56306$  tabla estadística

$B = 0.05$  error permisible

$Q = 0.4694$  cantidad

$D = B^2/4$

Los resultados y las conclusiones se analizan más adelante.

## **2.- Estudio de suscriptores que se han dado de baja.**

Para este estudio se calculó la muestra de acuerdo a 71000 bajas que se tienen registradas a partir de 1984, a través de la fórmula anterior, teniendo un total de 617 suscriptores en la muestra.

## **3.- Estudio de mercado de la competencia.**

Este estudio se desarrolla primeramente con un levantamiento de campo, poste por poste en el área de cobertura de la competencia, considerando un total de 250 servicios. Posteriormente se identifican en nuestra base de datos los posibles nombres y números telefónicos de los suscriptores de la competencia.

Se inicia la encuesta telefónicamente a la persona que contesta en ese domicilio en particular, siendo 30 el tamaño de la muestra.

## **4.- Estudio del ambiente de trabajo.**

Para la medición de esta variable cualitativa elaboramos una encuesta que contiene los objetivos y 13 aspectos como base de la investigación.

## Objetivos:

- Determinar el grado de conocimiento de los trabajadores respecto a la estructura organizacional.
- Determinar la percepción de los trabajadores respecto a sus jefes.
- Determinar el grado de satisfacción en el trabajo.
- Conocer si las condiciones físicas del lugar de trabajo son satisfactorias.

La encuesta fue validada por el comité de calidad que es el grupo gerencial del primer nivel de la empresa. Para obtener respuestas más veraces de los trabajadores se estableció una metodología de aplicación que llevara entre otras cosas un estricto nivel de confidencialidad tanto del personal de línea como para los niveles directivos. Por esta razón cada director de área seleccionó un directivo que hiciera la encuesta en su área.

## **VALIDACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PRUEBA.**

Aunque uno no puede en el verdadero sentido validar un instrumento de prueba, uno puede trabajar para manejar intentos de aplicación para validarlo. Cook and Cambell, 1979, p. 37. Los intentos de aplicación para este esfuerzo de examen de investigación, son conexos para diseñar y conformar válidamente las preguntas de la encuesta, validez, estadística y validez externa Cook and Cambell, 1979, p. 38.

La validez de un cuestionario además es concerniente en que sea o no el tipo de información que el investigador determinó para medir. Como Scott señaló: “La precisión en este sentido es generalmente llamada validez y podría ser medida por comparación de la investigación con hechos conocidos. Desgraciadamente, si los hechos fueron conocidos no hay base para realizar las preguntas, por esta razón los estudios de validez de cuestionarios son raros” Bertie and Anderson, 1974, P. 13.

La confiabilidad es también un interés y es considerada para ser “la estabilidad sobre el tiempo de respuesta de los cuestionarios” (Bertie and Anderson, 1974, P. 13). Una definición adicional de confiabilidad es presentada en esta referencia: Un cuestionario realmente confiable es uno que además transmite consistentemente el mismo resultado.” Bertie and Anderson, 1974, P. 13.

### **Revisión experta de los formatos del instrumento de prueba.**

Un grupo de reconocidos expertos en el área de la investigación fue seleccionado para revisar la metodología de la investigación y el instrumento de prueba para una validez satisfactoria, donde incluimos a: consultores de mejoras de calidad, cada experto fue proveído con una copia del instrumento de prueba propuesto. De esta revisión de los expertos se recibieron numerosas recomendaciones y críticas que soportaron y mejoraron el juicio del instrumento de prueba.

### **APLICACIÓN DE LOS INSTRUMENTOS DE PRUEBA.**

Después de la incorporación de las recomendaciones de los expertos que revisaron el estudio y las mejoras recibidas de varios miembros del comité de investigación, la versión definitiva de los instrumentos de prueba se completó y se incluyó en el estudio. Se aplicaron las encuestas relativas a la medición del ambiente de trabajo en la empresa sujeto del estudio así como el estudio del mercado a los suscriptores de Morelia.

### **Interpretación y análisis de la información de los instrumentos de prueba.**

#### **1.- Estudio de mercado de atención al cliente.**

Esta información la estamos presentando en el Anexo “1”. La encuesta utilizada para el presente intento de investigación a fin de conocer las preferencias de los suscriptores:

1.- ¿Qué lugar ocupa dentro de la familia?

Nos indicará si pudiera haber alguna preferencia, aunque se le pide informe del sentir familiar y no el individual.

2.- ¿Qué integrantes de su familia ven más tiempo televisión?

De esta forma también se podrá detectar cierta inclinación hacia alguna preferencia, también descubriremos, cuál es el mayor segmento al que deben dirigirse nuestras promociones y el papel que juega en la decisión de compra.

3.- ¿Cuál es su canal favorito?

De esta forma analizaremos las preferencias de nuestros suscriptores, para modificar en dado caso la barra de canales que ofrecemos. Esta pregunta es de forma individual y estará de acuerdo al lugar que ocupa en la familia.

4.- Indique los canales que su familia ven con mayor frecuencia.

A diferencia de la pregunta anterior, en ésta el suscriptor puede enunciar varios canales, la cual también nos arrojará resultados en cuanto lo que se ofrece en la barra de canales.

5.- ¿Le gustaría que se incluyera algún canal que no está actualmente en la barra?

Es importante conocer las necesidades de nuestros suscriptores, y qué mejor que preguntarlo abiertamente.

6.- ¿Qué calificación le daría a los siguientes puntos?

Calidad de señal: Nos indica si el suscriptor considera la transmisión de buena calidad y con continuidad. Se examina al departamento de Ingeniería.

Atención en oficina: Nos indica si el suscriptor considera al personal de oficina, amable, atento a sus peticiones, rápido, etc. Se examina al departamento comercial.

Atención telefónica: Nos indica si el suscriptor considera al personal de atención telefónica, amable, atento a sus peticiones, rápido, etc. Se examina al CAS.



Tiempo de respuesta a sus llamadas en el servicio básico: Nos indica si el suscriptor considera al personal técnico, amable, atento a sus peticiones, rápido, etc. Se analiza al Centro de Atención al Suscriptor.

Atención en su domicilio: Nos indica si el suscriptor considera al personal técnico, amable, atento a sus peticiones, rápido, etc. Se analiza a los departamentos de Cas, técnico y de internet.

Programación de los canales: Nos indica si la programación de los canales la consideran adecuadas y de acuerdo a sus expectativas.

Servicio de aviso y cobro en su domicilio: Nos indica si el suscriptor considera al personal técnico, amable, atento a sus peticiones, rápido, etc. Se analiza al departamento de promotoría.

7.- ¿Por qué razón contrató nuestro servicio de cable?

El análisis de esta pregunta nos indicará qué determinante lleva a las personas a contratar el servicio, y de esta forma conocer nuestras fortalezas ante la competencia. El número de canales, la programación, por entretenimiento, precio, servicio y otros.

8.- Usted cree que el precio de nuestro servicio es:

Confirmaremos que el precio de nuestro servicio es accesible, y lo que menos interesa a los suscriptores.

9.- ¿Alguna sugerencia que a su juicio nos permita mejorar nuestro servicio?

Pregunta abierta, que sugiere al suscriptor a comentar algunos puntos que a su juicio pueden mejorarse o agregar valor a nuestro servicio.

10.- ¿Algún otro comentario?

Pregunta abierta que da opción al suscriptor expresar alguna queja en particular, o algunas sugerencias de mejora.

## **2.- Estudio de suscriptores que han cancelado su servicio.**

1.- ¿Por qué motivo dio de baja el servicio?

Pregunta abierta, para conocer las múltiples razones por las que se ha perdido al cliente.

2.- ¿Le gustaría volver con nosotros?

Pregunta abierta para conocer si ha cambiado la situación, por la que en el pasado tomaron la decisión de cambiarse.

3.- ¿Por qué motivo sí o no regresaría?

Con esta pregunta abierta conocemos de forma directa cuál es nuestra debilidad, y cuál podemos considerar una fortaleza y/o oportunidades, según la percepción del cliente.

4.- ¿Conoce las tarifas de nuestro servicio?

Pregunta que nos indica, si la población considera si el servicio es competitivo en el mercado.

5.- ¿Conoce la barra de canales?

Pregunta que nos indica y da la posibilidad de promover nuestro servicio.

6.- ¿Desea que hagamos una visita personal?

Esta pregunta abre la posibilidad de recuperar a este cliente.

## **3.- Estudio de suscriptores que han contratado con la competencia.**

1.- ¿Tuvo servicio con nosotros?

La respuesta de esta pregunta nos indicará qué porcentaje de los suscriptores de la competencia han sido arrebatados de nuestro sistema.

2.- ¿Por qué se cambió a la competencia?

De los suscriptores que estaban en Telecable Centro Occidente, qué los motivó a cambiarse al nuevo sistema. Encontraremos más de nuestras debilidades y amenazas.

3.- ¿Le gustaría volver con nosotros?

Esta pregunta abre la posibilidad de que estos suscriptores regresen con nosotros.

4.- ¿Por qué motivo no regresaría?

La respuesta a esta pregunta nos indicaría nueva y claramente nuestras debilidades.

5.- ¿Desea que le hagamos una visita personal?

Esta pregunta abre la posibilidad de recuperar a este cliente.

#### **4.- Ambiente de trabajo.**

Los objetivos de esta encuesta son:

- Determinar el grado de conocimiento de los trabajadores respecto a la estructura organizacional.
- Determinar la percepción de los trabajadores respecto a sus jefes.
- Determinar el grado de satisfacción en el trabajo.
- Conocer si las condiciones físicas del lugar de trabajo son satisfactorias.

La metodología de aplicación de esta encuesta es:

- Cuestionarios aplicados por director escogido por el titular del departamento.
- Cuestionarios llenados en forma confidencial y entregado en sobre cerrado al director que practica la encuesta.
- Tabulación de resultados por director escogido.

1.- Relación con su jefe.

Esta pregunta pretende dar a conocer el ambiente laboral dentro de cada departamento.

2.- ¿Conoce el organigrama de su área de trabajo?

Con esta pregunta se espera conocer si el trabajador conoce la estructura organizacional, por lo menos la de su área.

3.- Las instrucciones de trabajo para realizar tus actividades son:

La respuesta a esta pregunta nos indicará la habilidad de los coordinadores para ordenar y la recepción clara por parte del trabajador.

4.- ¿Conoces lo que la empresa espera de tu trabajo?

Conoceremos qué tan involucrado está el personal con la empresa.

5.- ¿Tienes la confianza suficiente para plantearle los problemas, por graves que sean a tu jefe?

La respuesta a esta pregunta nos dará indicaciones nuevamente sobre el ambiente dentro del departamento.

6.- ¿Cómo catalogas a tu jefe?

La pregunta va dirigida a conocer la imagen que el trabajador tiene del jefe, en relación con los aspectos que se mencionan: estricto, razonablemente estricto y débil.

7.- La pregunta va dirigida a conocer la imagen que el trabajador tiene del jefe, en relación con los aspectos que se mencionan: responsable, irresponsable.

8.- Tu jefe sabe defender tus derechos en condiciones justas.

Aquí esperamos establecer el grado de interés que el jefe tiene por sus subordinados así como el liderazgo que ejerce.

9.- Con relación a lo que haces, consideras que el salario es:

Nos interesa saber la opinión del trabajador sobre esta relación.

10.- Tu horario de trabajo es:

Con la respuesta de esta pregunta conoceremos si el trabajador está contento con su horario de trabajo.

11.- Las condiciones físicas de tu lugar de trabajo en cuanto a: ventilación, iluminación, limpieza y comodidad.

Es importante conocer la opinión del colaborador sobre las condiciones físicas del lugar donde se tiene que desarrollar.

12.- Te gusta tu trabajo.

La respuesta a esta pregunta nos da la pauta para conocer la buena ubicación del trabajador, de acuerdo a sus aptitudes y actitudes.

13.- La relación con tus compañeros es:

Conoceremos si el trabajador se ha integrado a un equipo de trabajo.

14.- Toman en cuenta tu opinión para las decisiones en tu departamento:

Es importante trabajar en integración y no en autocracia.

15.- Comentarios o sugerencias:

## **RESPUESTAS Y ANÁLISIS DE DATOS.**

El estudio terminado de los instrumentos de prueba fue analizado y supervisado por los responsables del mismo usando los criterios establecidos en los capítulos anteriores. Donde hubo dudas se aclararon por teléfono o en forma personal para efectos de verificación. En los anexos 1, 2 y 3 aparecen los resultados pormenorizados de cada una de las encuestas efectuadas.

## 1.- Estudio de mercado.

### 1.- Lugar que ocupa el entrevistado dentro de la familia.

Padre	27%
Madre	41%
Hijos	25%
Otro	7 %

### 2.- Integrante de la familia que ve más tiempo TV.

Padre	17%
Madre	31%
Hijos	48%
Otro	4 %

### 3.- Canales que se ven con mayor frecuencia:

Azteca 13	228 votos
XEW	200 votos
Discovery channel	163 votos
Animal planet	161 votos
Azteca 7	159 votos

### 4.- Calidad de la señal:

Excelente	14%
Buena	67%
Regular	15%
Mala	4 %

### 5.- Atención en oficinas:

Excelente	23%
Buena	65%
Regular	11%
Mala	1 %

6.- Atención telefónica:

Excelente	25%
Buena	62%
Regular	9 %
Mala	4 %

7.- Tiempo de respuesta:

Excelente	13%
Buena	64%
Regular	17%
Mala	6 %

8.- Atención en su domicilio:

Excelente	22%
Buena	68%
Regular	8 %
Mala	2 %

9.- Programación:

Excelente	16%
Buena	58%
Regular	23%
Mala	3 %

10.- Servicio de cobro y aviso en domicilio:

Excelente	17%
Buena	52%
Regular	20%
Mala	11%

11.- Eficiencia de las áreas evaluadas:

Atención en campo	90%
Atención en oficinas	88%
Atención en teléfono	87%
Señal	81%
Tiempo de respuesta	77%
Programación	74%
Aviso y cobro en domicilio	69%

12.- Motivo por el que contrató el servicio:

Número de canales	29%
Programación	16%
Entretenimiento	27%
Precio	16%
Servicio	10%
Otros	2 %

13.- Precio del servicio:

Caro comparado con el servicio	26%
Adecuado comparado con el servicio	69%
Bajo comparado con el servicio	5 %

14.- Comentarios y sugerencias de los suscriptores:

Mejorar la imagen	50 votos
Mejorar la programación, es repetitiva	32 votos
No subir la renta	22 votos
Bajar el precio a los de mayor antigüedad	19 votos
Anexar más canales	19 votos



## Conclusiones del estudio:

- La encuesta fue contestada principalmente por las madres, sin embargo quienes más disfrutaban del servicio son los hijos.
  
- Los canales que se ven con mayor frecuencia son:  
2000 = 1° Canal 2 de Televisa; 2° Discovery Channel; 3° Azteca 13.  
2001 = 1° Azteca 13; 2° Canal 2 de Televisa; 3° Discovery Channel.
  
- Los últimos canales:  
2000 = Último TV Hogar; penúltimo EDUSTA; antepenúltimo ARTS.  
2001 = Último TV Hogar; penúltimo EWTN; antepenúltimo EDUSAT.
  
- El canal Once ocupa el lugar:  
2000 = 28°  
2001 = 41°
  
- Los otros canales locales ocupan el lugar:  
2000 = Canal 13 de Michoacán 29°; Telemichoacán 42°  
2001 = Canal 13 de Michoacán 38°; Telemichoacán 54°
  
- La eficiencia de los departamentos, respecto al año pasado:

Calidad de la señal:	año 2000: 79%	mejoró 2 %
Atención en oficinas:	año 2000: 85%	mejoró 3 %
Atención telefónica:	año 2000: 91%	bajó 4 %
Tiempo de respuesta:	año 2000: 76%	mejoró 1 %
Atención en domicilio:	año 2000: 84%	mejoró 6 %
Programación:	año 2000: 65%	mejoró 9 %
Cobro y aviso en domicilio:	año 2000: 77%	bajó 8 %
Imagen de la empresa:	año 2000: 77%	mejoró 4 %

## 2.- Suscriptores que se han dado de baja.

### 1.- Motivo de baja del servicio:

Económico:	19%
Falta de pago:	9 %
Cambio de domicilio:	7 %
Viaja mucho:	7 %
No lo utiliza:	6 %
Cambió a SKY:	5 %
No le interesa:	5 %
Programación:	4 %
Es negocio u oficina:	4 %
Cambió a Cablemás:	3 %
Otros:	28%

### 2.- Volvería con nosotros:

Sí:	44%
No:	55%
Otra:	1 %

### 3.- Los suscriptores regresarían a Telecable porque:

Es mejor servicio:	44%
Mejor programación:	37%
Por la variedad de canales:	28%
Por entretenimiento:	24%
Por la promoción:	20%
Otro:	30%

No regresaría a Telecable porque:

No lo necesitan:	40%
No le interesa por el momento:	34%
Problemas económicos:	34%
No le gusta la TV:	32%
Tiene SKY:	19%
Tiene Cablemás:	16%
Otros:	34%

4.- Estos suscriptores que se dieron de baja, conocen las tarifas de nuestro servicio:

Sí	64%
No	36%

5.- Estos suscriptores que se dieron de baja, conocen la barra de nuestro servicio:

Sí	41%
No	59%

6.- Desea que hagamos una visita personal:

Sí	7 %
No	93%

Conclusiones:

El motivo económico es el que más impacta, pero el porcentaje al que le gustaría volver con nosotros es semejante a las reactivaciones, es decir, la orden de trabajo que se genera cuando un suscriptor recontracta su servicio.

### 3.- Suscriptores de la competencia.

1.- ¿Tuvo servicio con nosotros?

Sí	97%
No	3 %

2.- ¿Por qué se cambió a la competencia?

Más canales	30%
Menor precio	27%
Mejor imagen	17%
Mejor servicio	10%
Mejores promociones	10%
Otros	6 %

3.- ¿Le gustaría volver con nosotros?

Sí	7 %
No	73%
No contestó	20%

4.- ¿Por qué motivo no regresaría?

Están contentos	27% del 73% que no regresarían
Tienen PSN	14%
No le interesa	10%
Le gustan los canales	10%
Otros	39%

5.- ¿Desea que le hagamos una visita personal?

Sí	0 %
No	17%
No contestó	83%

## Conclusiones:

La mayoría de los suscriptores de la competencia han estado suscritos a Telecable, los cambios de éstos se deben principalmente por la ausencia de canales como el PSN, principalmente, y otros como el People & Arst, y Telemundo; con los cuales se cuentan actualmente. Sin embargo la ausencia del Hallmark, TVC y otros siguen causando inquietud entre nuestros suscriptores.

Es importante resaltar que el precio no obtuvo el primer puesto en la causa del cambio, aún cuando hay una ligera diferencia, pero sí consideran importante la imagen, servicio y promoción de esta nueva empresa respecto a la nuestra.

Estos suscriptores encuestados consideran en su mayoría no regresar con Telecable, sin embargo es importante analizar los anexos, estudios que se han llevado posteriormente a éste.

## 4.- Resumen de la encuesta sobre el ambiente de trabajo.

### 1.- Relación con tu jefe:

Buena	78%
Regular	16%
Mala	3 %
No contestó	3 %

### 2.- Conoces el organigrama:

Sí	71%
Proporcionalmente	23%
No	6 %

3.- Instrucciones de trabajo:

Claras	75%
Medianamente claras	19%
Confusas	3 %
No contestó	3 %

4.- Lo que espera de la empresa:

Sí	58%
No	42%

5.- Confianza con tu jefe:

Sí	58%
A veces	35%
No	7 %

6.- ¿Cómo catalogas a tu jefe?

Estricto	13%
Razonablemente estricto	65%
Débil	19%
No contestó	3 %

7.- ¿Tu jefe es responsable?

Responsable	70%
Irresponsable	7 %
No contestó	23%

8.- ¿Sabe defender tus derechos?

Sí	29%
A veces	52%
No	16%
No contestó	3 %

9.- ¿Cómo consideras el salario?

Justo	13%
Medio justo	29%
Injusto	48%
No contestó	10%

10.- Horario de trabajo:

Excelente	16%
Adecuado	58%
Regular	16%
Inadecuado	7 %
No contestó	3 %

11.-	Ventilación:	Iluminación:	Limpieza:	Comodidad:
Buena	84%	77%	94%	42%
Regular	13%	13%	3 %	45%
Mala	3 %	7 %	3 %	13%
No contestó		3 %		

12.- ¿Te gusta tu trabajo?

Sí	94%
Medianamente	6 %

13.- Relación con tus compañeros:

Buena	90%
Regular	10%

14.- ¿Toman en cuenta tu opinión?

Sí	32%
A veces	52%
No	16%

## Conclusiones:

Esta encuesta se aplicó a 31 empleados de Medio Entertainment, S.A. de C.V., que incluye los departamentos de noticias, ventas, técnica, master, administración, producción de comerciales, producción digital, y producción.

La calificación de la relación con tu jefe es de un 77%, la confianza en tu jefe es de un 58%, las instrucciones de trabajo es de un 74% y las opiniones se toman en cuenta en un 32%; por lo que se considerará trabajar fuertemente con los jefes de departamento con cursos de **habilidades gerenciales**.

También es importante predicar con el ejemplo ya que al calificar al jefe con un 77% en cuanto a su disciplina y con un 71% respecto a su responsabilidad, deja mucho que desear; pero no contar con una autoridad moral al no saber defender sus derechos, con una calificación de 29% es todavía peor.

Es importante dar a conocer el organigrama de la empresa como la del grupo, ya que obtuvo una calificación de 71%, así como es de **sensibilizar al personal**, para que conozca lo que espera de ellos la empresa, ya que obtuvo una calificación de 58%.

La sensibilización del personal no cosecha frutos al haber salarios injustos, punto medular en esta empresa de resolver, al tener una calificación de 13%, el horario de trabajo es adecuado en un 74%, siempre y cuando se atienda el punto anterior y lo más importante que a la gente le gusta su trabajo 94% y se desenvuelve en un ambiente cordial 90%.

En cuanto a las instalaciones los empleados consideran que existe buena ventilación y limpieza (84 y 94), sin embargo la iluminación obtiene un 77% y la comodidad un 42%, ya que no existe el mobiliario adecuado y la distribución precisa.

## **BENEFICIOS.**



En cuanto a los estudios desarrollados podemos resumir los siguientes beneficios, por las acciones tomadas inmediatamente:

#### Internos

- Un cambio positivo de la cultura empresarial.
- Desarrollo del departamento de mercadotecnia.
- Desarrollo de habilidades promocionales y publicitarias.
- Mayor conocimiento de la calidad.
- Reducción de costos por desperdicios y trabajos a destajo.
- Incremento de eficiencia y productividad.
- Satisfacción del personal en el trabajo.
- Alta utilidad.
- Mejoras en la comunicación dentro de la organización.
- Ahorros financieros.
- Mejor control de la administración.
- Premio nacional de la PROFECO (anexo 5) †

#### Externos:

- Calidad más alta: mayor número de canales, continuidad en la señal.
- Mejor atención al suscriptor.
- Ventas del mercado más altas.
- Mejoría en la satisfacción del cliente.
- Mejoría en el tiempo de respuesta al suscriptor.
- Buena imagen empresarial.
- Instrumento de competitividad.
- Incremento de las acciones de mercado.
- Cumplimiento de las expectativas del cliente.

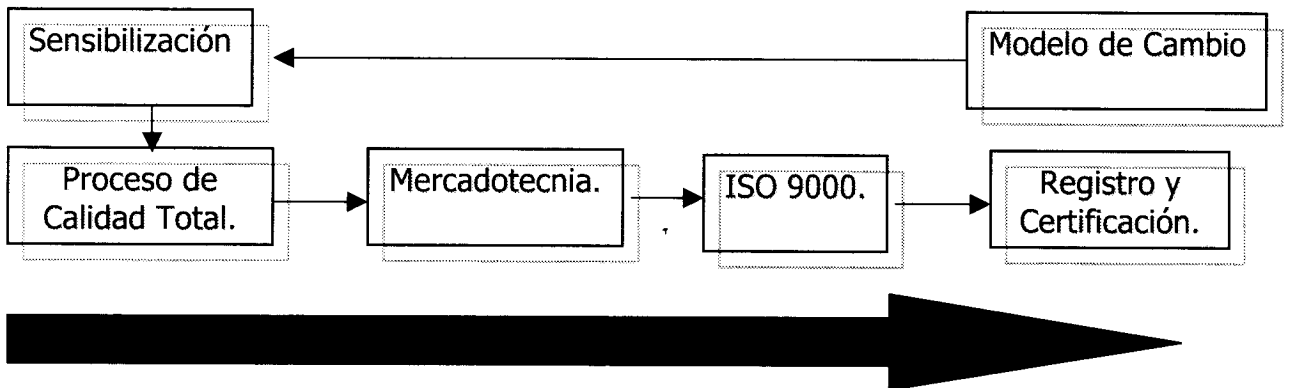
## CAPÍTULO V.

### ANÁLISIS Y DISCUSIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO.

#### BENEFICIOS DE LA APLICACIÓN DEL MODELO.

Hemos llegado pues, a través de este trabajo desarrollado en equipo, y presentado en el capítulo anterior, a determinar que el modelo que se ha seguido en Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V., sí cumple con los objetivos que nos hemos planteado, y que puede servir de guía a empresas similares con iguales o mejores resultados.

#### MODELO PROPUESTO



#### Modelo de Cambio.

Es necesario desarrollar un profundo convencimiento por la necesidad de cambiar, tomando conciencia de que es el momento de hacer algo, somos nosotros, en donde quiera que estemos a los que nos toca la transformación. Debemos cambiar por inconformidad con la situación actual prevaleciente, por presiones extranjeras (globalización) y por tener una visión a futuro (empresas proactivas).

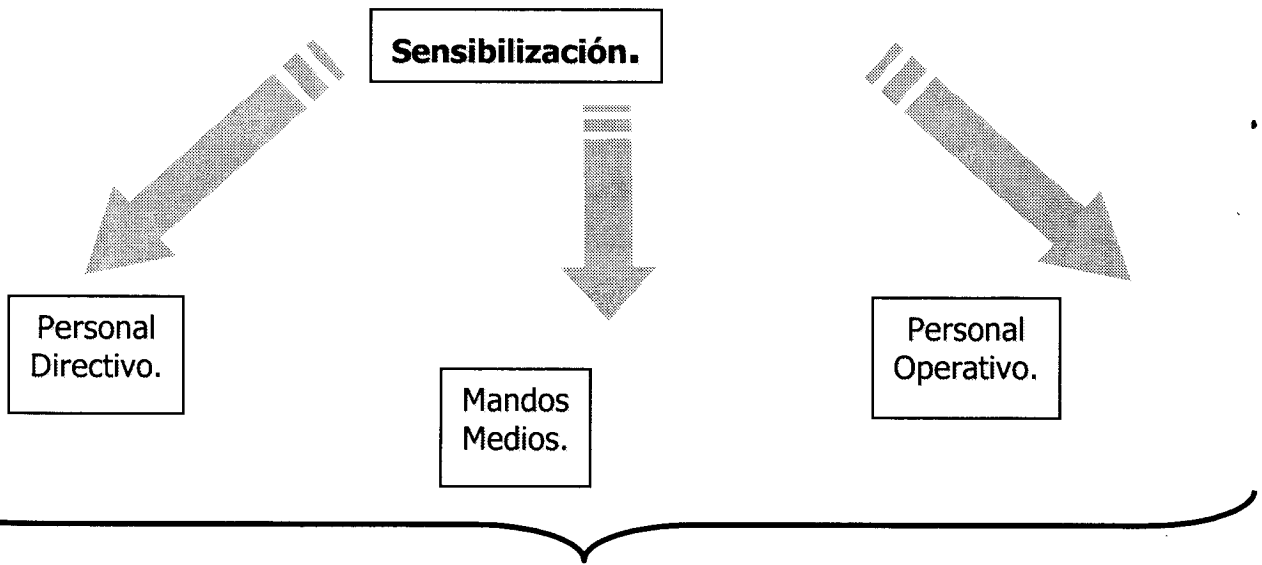


De la gráfica anterior se desprenden los siguientes elementos:

- **El ahora.** Se refiere a la situación actual de la organización. El método más conocido de diagnóstico es de analizar cuatro aspectos de la organización como: las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades.
- **La visión.** Es lo que puede ser la organización, en forma práctica y factible.
- **El plan estratégico de desarrollo.** La estrategia es la forma cómo se llegará a la visión.
- **Los planes de acción.** Es el camino, la carretera, la vía por medio de la cual llegaremos del ahora hasta la visión.
- **Las barreras.** Son situaciones que se presentan durante la implementación de la estrategia.
- **La resistencia.** Es una fuerza psicológica, una motivación para no hacer lo que alguien trata de obligarnos a hacer.
- **El entorno.** Es todo lo que rodea a la empresa que no puede pasar desapercibido porque afecta o ayuda en la actuación de la organización en lo interno y en lo externo a la misma.

Se recomienda que en este trabajo se integren el primer nivel gerencial y demás implicados, mediante el método de interacción, ya que es necesario transmitir o compartir información, planificar, solucionar, criticar y elogiar, tomar nuevas decisiones e investigar por qué fallaron las anteriores. También se puede trabajar con otra herramienta valiosa como la consultoría integral colaborativa, ya que es un apoyo que se les da a las organizaciones vistas como sistemas integrados. Al hablar del estilo colaborativo, se hace referencia a la interacción que surge entre la empresa y el consultor durante el proceso de consultoría.

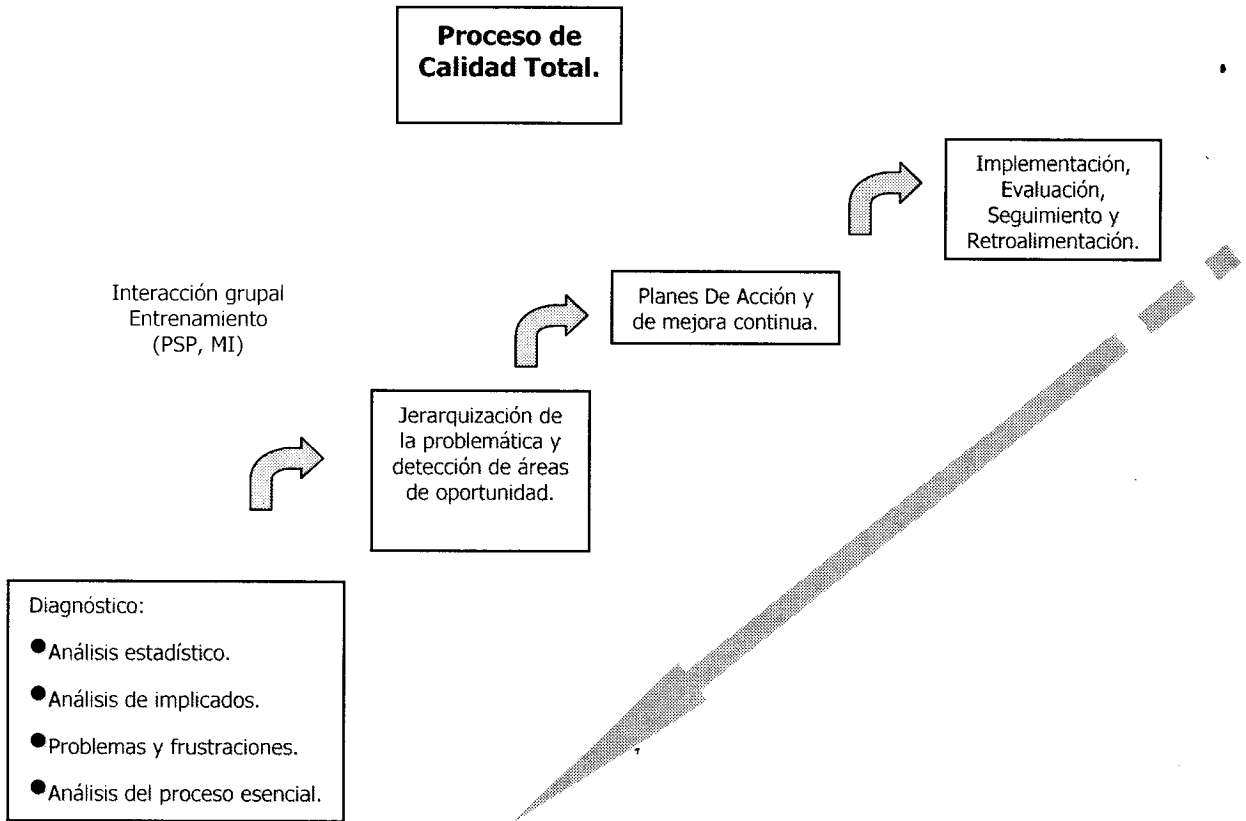
## Sensibilización.



### Antecedentes, beneficios, alcances, compromisos.

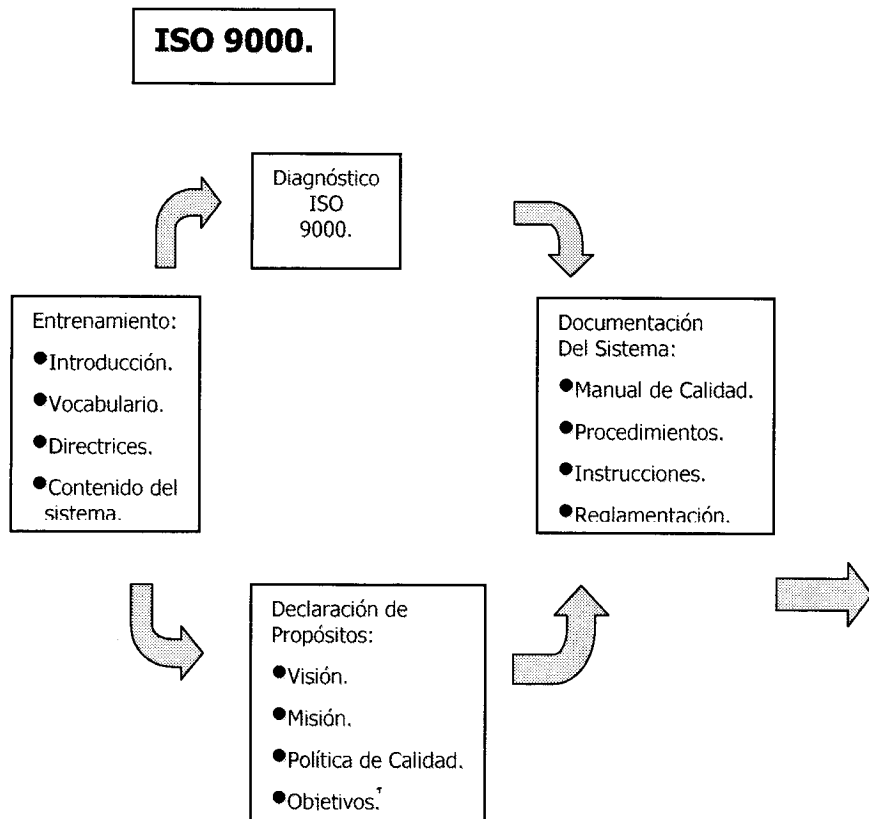
- Entrada al proceso.
- Reuniones de trabajo con la alta gerencia.
- Reuniones de trabajo con los implicados.
- Integración.
- Justificación del proceso.
- Código de conducta.
- Expectativas del grupo.
- Técnicas de trabajo en grupo.
- Método de interacción.
- Atributos de la administración.
- Diagnóstico de la empresa.
- Debilidades.
- Amenazas.
- Fortalezas.
- Oportunidades.
- Visión.
- Planes de mejora.
- Jerarquización.
- Objetivos.
- Planes de acción.
- Seguimiento y evaluación de los planes de acción.

## Proceso de Calidad.



- Diagnóstico de la empresa.
- Entrenamiento al primer nivel gerencial.
- Descripción de la empresa.
- Justificación del proceso.
- Comité de calidad.
- Nombre del comité.
- Código de conducta.
- Plan maestro de calidad de Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V.
- Misión de la empresa.
- Filosofía.
- Principios guía.
- Valores.
- Procesos sociales.
- Detección de barreras.
- Cambios.
- Compromiso.
- Plan de difusión.

## Proceso de Administración por ISO 9000.



- Diagnóstico de la empresa.
- Entrenamiento al primer nivel gerencial.
- Análisis y estudio de las normas ISO 9000 y sus complementarias.
- Determinación de objetivos por áreas de trabajo.
- Redefinir el organigrama general y por áreas de trabajo.
- Establecer los programas de trabajo.
- Determinar indicadores para medir la eficiencia.
- Elaboración de procedimientos.
- Hacer los perfiles de puestos.
- Elaboración del manual de calidad.
- Declaración de políticas de calidad.
- Planes de auditorías internas y externas.
- Seguimiento a los programas de trabajo.
- Aseguramiento de la calidad.
- Proyectos de mejora continua.
- Preauditoría para la certificación.
- Certificación ISO 9000 por el organismo internacional.
- Madurez de administración por calidad clase mundial.

## **MODELO PROPUESTO DE MERCADOTECNIA**

### **→ TODOS INVOLUCRADOS EN EL PROCESO DE MERCADOTECNIA.**

Significa que desde el Presidente del Consejo de administración hasta el nivel de línea deben estar involucrados en el proceso. Ya no se vale dejar la responsabilidad en las ventas solamente al departamento de mercadotecnia. Es de suma importancia el que en cada comunicación con el suscriptor o momentos de la verdad debe reforzar de la misma manera la personalidad de la marca-servicio.

### **→ FORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE MERCADOTECNIA.**

Crear y organizar un grupo suficiente de profesionales en ventas para capacitarlos y desarrollarlos en esta especialidad tan importante para las organizaciones.

### **→ FORMACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE TELEMARKETING.**

Cuando es conveniente reforzar las ventas por teléfono, fax o internet también habrá que crear y organizar un grupo suficiente de profesionales en ventas por estos medios para capacitarlos y desarrollarlos en esta modalidad.

### **→ RECLUTAMIENTO, SELECCIÓN, INDUCCIÓN, CAPACITACIÓN, REORGANIZACIÓN Y AUTODESARROLLO DE PERSONAL.**

El reclutamiento y la selección del personal es mejor hacerlos de personas que acaban de salir de las escuelas, porque es preferible enseñarlas que correr el riesgo de contratar gente con experiencia, pero con muchas mañas. Aquí las capacitamos, las desarrollamos hasta lograr que sean profesionales en la especialidad.

La contratación será con un contrato inicial a prueba por 30 días y a comisión mercantil para lograr mejores resultados.

- PROGRAMA ANUAL DE VENTAS DONDE SE ESTABLEZCAN VENTAS DIARIAS, SEMANALES Y MENSUALES. Anexo 9
- PLAN ANUAL DE PUBLICIDAD, POR TODOS LOS MEDIOS POSIBLES.  
Se debe implementar un proceso para la coordinación de la publicidad de medios, paquetes de mercadotecnia directa, las relaciones públicas, la promoción y el servicio, de esta forma se establecerá el valor de marca, comunicando el mismo mensaje a todos los consumidores.  
Se cuenta con intercambios en prensa, radio, y se utiliza el medio propio T.V.
- ESTABLECIMIENTO DE INDICADORES PARA MEDIR LOS PRINCIPALES RESULTADOS. Anexo s 4 y 5.
- PROGRAMA DE PRESENTACIÓN DE RESULTADOS, DIARIO, SEMANAL, MENSUAL Y ANUAL. Anexo 6
- ESTUDIOS DEL MERCADO, CUANDO MENOS CADA SEIS MESES.
- INFORME DE FIN DE AÑO.
- PRESENTACIÓN DEL PROGRAMA PARA EL NUEVO AÑO.



## **CONFIRMACIÓN DE LAS HIPÓTESIS.**

- La lealtad del cliente se logra atendiendo sus expectativas oportunamente.
- El cliente contrata los servicios por la calidad y no necesariamente por el precio de los mismos.
- Una empresa que aplica bien su capital intelectual obtiene mayores beneficios que otras que no lo hacen.

La evidencia de los múltiples beneficios internos y externos derivados del análisis de datos es consistente con las hipótesis. Durante el proceso descrito en los incisos donde se aplicó el modelo de administración por calidad como resultado de los conocimientos y experiencias adquiridas en el desarrollo de este estudio, se fueron dando y de acuerdo a las variables e indicadores seleccionados para ser presentados en la tesis, enseguida se analizará como se sustentan las hipótesis:

El contenido del estudio del mercado del 2001 donde se pudo comprobar que se tiene una calificación de 81% de eficiencia, y que el 69% de los suscriptores consideran justo el precio comparado con el servicio.

Y que la realización del proceso de administración por calidad en la empresa ha establecido la nueva cultura de administración: misión, filosofía, principios guías, valores, procesos sociales, compromiso y plan de difusión.

Estos componentes de la cultura de la empresa están incluidos en el manual de calidad y en los documentos que sustentan el proceso donde se explican y se especifica el contenido de cada uno de ellos. Fue resultado de muchas reuniones de trabajo con el primer nivel directivo aplicando el método de interacción para darle un sentido participativo y de integración.

## MERCADOTECNIA

1. Las empresas deben ser siempre competitivas.

2. La competitividad está sostenida por tres pilares fundamentales:

→ La tecnología de punta.

Significa estar al día con los últimos avances tecnológicos relativos al giro de una empresa determinada.

→ El capital intelectual.

Está formado por los conocimientos, la experiencia, la creatividad y la innovación del personal de la organización aplicados a favor de la mejora continua.

→ Dar al cliente un buen producto o servicio.

- Dar al cliente algo más que un bien o servicio de calidad que es lo que llamamos un valor agregado.

→ La mercadotecnia debe contemplar dos aspectos preponderantes:

- Lograr nuevos clientes y,
- Conservar los que ya se tienen.

3. Para atraer nuevos clientes es necesario implementar lo siguiente:

→ Un estudio completo del mercado cuando menos cada seis meses.

→ Un estudio permanente diario del comportamiento del mercado.

→ Un programa anual de ventas, incluyendo ventas en oficinas por teléfono, casa por casa, por internet y de cualquier otra forma.

→ Definición de políticas de ventas.

→ Establecimiento de metas: diarias, mensuales y anuales.

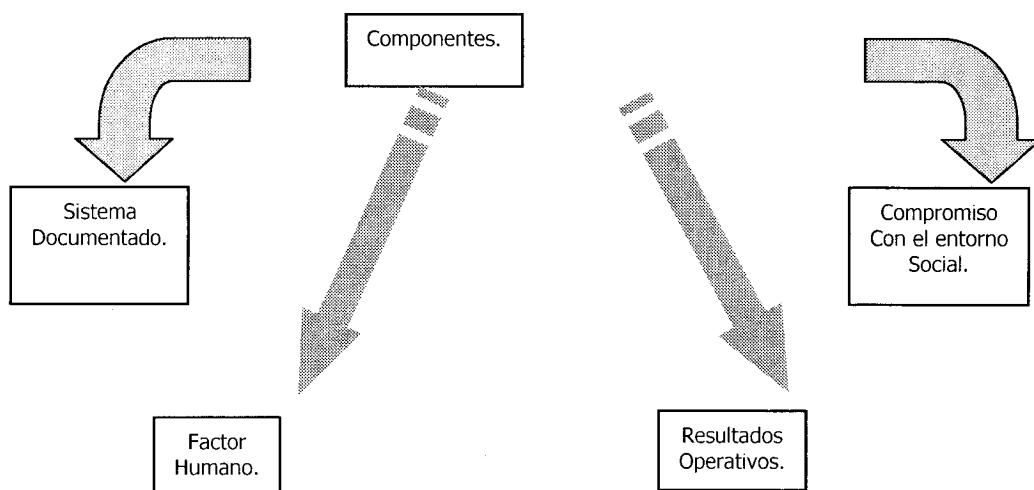
→ Un programa anual de publicidad por todos los medios: Televisión, radio, volantes, espectaculares, bardas, etc.

→ Un programa anual de capacitación permanente a todo el personal.

→ Estudio permanente de la competencia.

4. Para lograr la lealtad de los clientes que ya se tienen se debe proceder como sigue:
  - Crear un sistema de comunicación efectivo y permanente con el cliente para conocer sus expectativas.
  - Estudios del mercado cuando menos cada seis meses.
  - Proporcionar un producto o servicio de calidad.
  - Dar una atención inmediata y eficiente en oficinas, por teléfono y en su domicilio cuando sea necesario.
  
5. Que el precio del bien o servicio sea el mejor para ambas partes.
  - Establecer un sistema de incentivos para premiar la lealtad del cliente.
  - Que el personal de oficina además de atender con prontitud y eficiencia al cliente le regale una sonrisa espontánea.
  - Dar al personal de campo y de oficina facultades para que le resuelvan a los clientes cualquier problema sin tener que consultar o endosar a otro departamento el problema.
  - Que todos los miembros de la organización se pongan la camiseta de la empresa a favor de los clientes.
  - Retroalimentación con los clientes sobre la atención que les damos.

### **EVALUACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA APLICACIÓN DE UN SISTEMA DE CALIDAD TOTAL.**



## **SALUD FINANCIERA.**

Se realizó un análisis de la estructura de costos que tiene la firma, encontrando que se ha realizado una importante labor en este campo puesto que gran parte de sus costos se manejan en variables, disminuyendo el riesgo de la organización, de esta forma encontramos que el pago de la señal a los proveedores se realiza de acuerdo al número de suscriptores, cosa que en empresas similares, no se ha logrado y se mantiene como un pago de señal fijo.

Telecable Centro Occidente, ha logrado importantes intercambios con diversas empresas que le proporcionan:

- Uniformes para el personal.
- Equipo electrónico, videograbadoras, televisores, videocasetes, etc.
- Material y equipo de cómputo.
- Servicio de mantenimiento para sus vehículos.
- Gasolina.
- Papelería.
- Servicio de imprenta.
- Servicios de alimentos en restaurantes.
- Servicios de hospedaje en hoteles.
- Pasajes de avión.

El intercambio anterior consiste en que las diversas empresas proporcionan los materiales y servicios mencionados y Telecable Centro Occidente, proporciona publicidad en canales de televisión, lo anterior como es evidente, ha traído consigo un importante ahorro en los gastos de operación, aproximadamente de \$120,000.00 mensuales.

Los principales gastos son los siguientes:

♣ Señales de T.V.	19%
♣ Impuestos.	15
♣ Proveedores.	17
♣ Material y equipo.	8
♣ Honorarios.	8
♣ Sueldos.	5
♣ Asesoría Técnica.	3
♣ Renta de vehículos.	1
♣ Otros.	24
	100%

Otros resultados financieros que se han obtenido, a través de este proceso son:

- Eliminación del reparto de avisos recibo en el domicilio del suscriptor con un ahorro mensual alrededor de \$80,000.00
- Cambio de canales, con un ahorro mensual de \$150,000.00
- Disminución del personal de campo, con un ahorro en sueldos de casi \$200,000.00 mensuales.
- Cambio de concesión de sistema de televisión por cable a concesión de red pública, evitando de esta forma el pago del 9% en derechos, alrededor de \$200,000.00 mensuales.
- Restricción de gastos al nivel estrictamente necesario con un ahorro mensual de \$150,000.00.

La dirección de mercadotecnia, ha contribuido en forma especial para mejorar los resultados de la empresa, considerando su intervención en las siguientes actividades, exclusivamente por comisión, si vende cobra, si no vende no cobra.

- Cobranza a domicilio por \$120,000.00 mensuales, de los cuales \$15,000.00 son comisión y \$80,000.00 ingresos de contratación.
- Reparto de 2000 revistas, con un ahorro de mensajería aproximado de \$10,000.00 mensuales.
- Reparto de publicidad, con un ahorro de mensajería aproximado de \$10,000.00 mensuales.

Con resultados indirectos como:

- Facturación mensual de los nuevos contratos.
- Reactivación del más del 50% de las 1000 bajas mensuales promedio.
- Retiro de convertidores pendientes de recuperar.
- Cobranza en oficinas motivada por el aviso en domicilio.

De igual forma la dirección comercial, encargada de la cobranza oportuna, reporta ingresos y rezagos que se muestran en la siguiente tabla:

CONTRATOS	DIC	ENE	FEB.	MAR.	ABR	MAY.	JUN.	JUL.	AGO.	SEPT.	OCT	NOV
INGRESOS	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00	100.00
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
ADEUDOS	114.66	90.78%	114.34	110.14	116.41	116.88	127.76	111.37	116.41	126.34	113.02	123.10
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
REZAGOS	1.80	1.67	0.49	0.64	0.18%	8.51	0.84	0.64	8.87	2.61	1.05	0.63
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
RECIBOS BÁSICOS	84.37	85.66	85.68	85.48	84.96	83.84	84.13	83.31	81.46	83.36	81.39	80.69
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
CONTRATOS	3.96	2.40	1.55	0.46	0.62	0.41	0.30	0.39	0.34	0.28	0.38	0.38
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
RECONEXIONES	2.80	1.47	1.30	1.52	1.61	1.35	1.27	1.62	1.56	1.07	1.17	1.24
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
INTERNET	5.09	5.87	6.59	7.43	7.88	8.65	8.90	9.65	10.82	11.04	11.79	12.20
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
SUPERBASICO	3.74	3.35	3.54	3.76	3.60	4.24	4.01	3.90	4.33	3.96	4.12	4.05
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%
REVISTA	0.03	0.03	0.03	0.03	0.02	0.02	0.02	0.01	0.01	0.01	0.01	0.01
	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%	%

## CONCLUSIONES.

1.- El objeto principal de este trabajo de investigación fue encontrar, presentar y probar en la empresa Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V., un modelo de mercadotecnia basado en el capital intelectual, que formara parte integrante del proceso de Calidad Total e ISO 9000, y que sirviera de base a otras empresas de servicio, ya que actualmente no hay en nuestro país algún modelo propio que sea aplicable a las empresa mexicana con óptimos resultados internos y externos.

Se formularon tres hipótesis de trabajo y se desarrollaron los instrumentos de prueba los cuales fueron probados para su validación, lo que permite una aplicación confiable a la firma sujeto de estudio. Los resultados del análisis son suficientes para asegurar que existe una ventaja competitiva en los beneficios internos y externos al aplicar el modelo propuesto y que está de acuerdo con las hipótesis.

Las tres hipótesis del estudio fueron probadas:

**La Primera.** La lealtad del cliente se logra atendiendo sus expectativas oportunamente.

**La Segunda.** El cliente contrata los servicios por la calidad y no necesariamente por el precio de los mismos.

**La Tercera.** Una empresa que aplica bien su capital intelectual obtiene mayores beneficios que otras que no lo hacen.

Para la primera hipótesis existe una suficiente evidencia probatoria en el instrumento de prueba que se desarrolló y que se anexa en el apéndice de este estudio.

Para la segunda hipótesis queda comprobada con el estudio del mercado, los indicadores y el hecho de haber llegado otra empresa de televisión por cable con tarifas más baratas y que a un año y medio de operaciones no ha tenido éxito.

Para la hipótesis tercera la evidencia fue comprobada con el instrumento de prueba que resultó en la aplicación del modelo propuesto a la empresa Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V., cuya información se presenta en los diferentes apéndices de este ensayo.

2.- Conclusión de las hipótesis: La investigación demostró que las tres hipótesis de trabajo son verdaderas ya que se comprobó que existe una ventaja competitiva y un alto grado de beneficios internos y externos derivados de la aplicación del modelo propuesto, integrado en el proceso de calidad total. (ver indicadores y gráficas en el apéndice).

3.- Otras conclusiones: Un importante grado de beneficios se pueden observar en la salud financiera de la empresa sujeto de estudio al aplicar las diversas acciones relacionadas con el modelo propuesto, el estudio del mercado que se aplicó en Morelia, Mich., a la empresa sujeto de estudio Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V., donde se determinó el nivel de eficiencia de la empresa a los ojos de los suscriptores (81%).

En la encuesta realizada para comprobar el ambiente de trabajo se demostró el grado de conocimiento de los trabajadores con respecto a la estructura organizativa, la relación con sus jefes, con sus compañeros, el grado de satisfacción en el trabajo y las condiciones físicas del propio lugar de trabajo.

Finalmente toda vez que las ventajas competitivas fueron evidenciadas como una razón fundamental para obtener liderazgo en el mercado, la identificación de variables fundamentales que proveyeron introspección dentro de los diferentes niveles de beneficios obtenidos, fueron y son de relevancia suprema.



## RECOMENDACIONES.

### 1.- Recomendaciones a la empresa sujeto de estudio:

- Que se implemente el proceso de calidad total y la administración por ISO 9000, en todo el corporativo.
- Que culmine integralmente el modelo propuesto de mercadotecnia.
- Aprovechar el potencial intelectual de su personal.
- Desarrollar mediante la capacitación y el estudio a todos los miembros de la organización.
- Que el cliente siempre sea el foco de atención de todos los miembros de la organización.
- Todos involucrados en la mercadotecnia desde el nivel más alto hasta el personal de línea.
- Delegar autoridad a todos los que atienden directamente al cliente.
- La fortaleza que se sustenta en el capital intelectual de las empresas es la más difícil de igualar.
- La empresa debe ser competitiva.
- La competitividad está sustentada por tres pilares.
  - La tecnología de punta.
  - El capital intelectual.
  - Y un bien o servicio de calidad.

### 2.- Al corporativo de Telemedia:

- Que implemente cuanto antes la administración por calidad total, el modelo de mercadotecnia y la administración por ISO 9000.
- Que no vaya a caer en la lentitud de un dinosaurio, sino que los sistemas tengan autoridad para desempeñarse con velocidad y dinamismo de acuerdo al cambio del entorno.
- Que tomen en cuenta al potencial intelectual y lo desarrollen.

- Que se logre un rendimiento más amplio de la inversión de cada sistema.

### 3.- A las empresas mexicanas:

- Que se incorporen lo antes posible a los procesos de calidad total, mercadotecnia e ISO 9000 de acuerdo al modelo propuesto en este estudio.

### **AREAS PARA ESTUDIOS POSTERIORES.**

- La competitividad de las empresas.
- La lealtad del cliente.
- El capital intelectual.
- Qué sigue más allá de la globalización.
- El aspecto humano de las empresas.

ENCUESTA No. 1  
ESTUDIO DE MERCADO  
A SUSCRIPTORES VIGENTES DE T.V. POR CABLE

Contrato: \_\_\_\_\_

1.-¿ Qué lugar ocupa dentro de la familia?

Padre  Madre  Hijos  Otros

2.-¿ Qué integrantes de su familia ven más tiempo televisión?

Padre  Madre  Hijos  Otros

3.-¿Cuál es su canal favorito?

Ver tabla:

4.- ¿Indique los canales que su familia ve con mayor frecuencia?:

2	View Channel	<input type="text" value="13"/>	28	Animal Planet	<input type="text" value="151"/>	53	Cinemax Oeste	<input type="text" value="10"/>
3	Canal de las Estrellas	<input type="text" value="200"/>	29	Mundo	<input type="text" value="151"/>	54	HBO Este	<input type="text" value="11"/>
4	Musicable	<input type="text" value="29"/>	30	Discovery	<input type="text" value="163"/>	55	Disney Channel	<input type="text" value="16"/>
5	Canal Cinco	<input type="text" value="67"/>	31	Infinito	<input type="text" value="90"/>	56	CNN Español	<input type="text" value="74"/>
6	Once Televisión	<input type="text" value="32"/>	32	History Channel	<input type="text" value="88"/>	57	CNN Internacional	<input type="text" value="32"/>
7	Sony	<input type="text" value="42"/>	33	Discovery Health	<input type="text" value="99"/>	58	Canal 11	<input type="text" value="37"/>
8	El Entertainment	<input type="text" value="65"/>	34	Discovery Travel	<input type="text" value="75"/>	59	Claravisión	<input type="text" value="14"/>
9	Unicable	<input type="text" value="25"/>	35	CasaClub	<input type="text" value="62"/>	60	ARTS/VIDAVISION	<input type="text" value="4"/>
10	Musicable	<input type="text" value="19"/>	36	Fox	<input type="text" value="44"/>	61	EWTN	<input type="text" value="2"/>
11	MAS	<input type="text" value="41"/>	37	USA	<input type="text" value="30"/>	62	Azteca 40 CNI	<input type="text" value="26"/>
12	AXN	<input type="text" value="79"/>	38	MTV Latino	<input type="text" value="84"/>	63	Canal del Senado	<input type="text" value="5"/>
13	ESPN	<input type="text" value="111"/>	39	Telehit	<input type="text" value="90"/>	64	Central 4	<input type="text" value="25"/>
14	Fox Sports	<input type="text" value="108"/>	40	C Golden Choice I	<input type="text" value="108"/>	65	Canal 22	<input type="text" value="21"/>
15	Trece de Michoacán	<input type="text" value="40"/>	41	Multicinema	<input type="text" value="97"/>	66	HTV	<input type="text" value="16"/>
16	Azteca 13	<input type="text" value="228"/>	42	TNT	<input type="text" value="104"/>	67	Ritmo Son	<input type="text" value="28"/>
17	Warner Channel	<input type="text" value="55"/>	43	Multipremiere	<input type="text" value="82"/>	68	Much Music	<input type="text" value="34"/>
18	Azteca 7	<input type="text" value="159"/>	44	C. Golden Choice II	<input type="text" value="102"/>	74	Antena 3	<input type="text" value="10"/>
19	TVE	<input type="text" value="56"/>	45	De Película	<input type="text" value="95"/>	75	Clase	<input type="text" value="3"/>
20	View Channel	<input type="text" value="7"/>	46	Cine Latino	<input type="text" value="76"/>	76	MGM	<input type="text" value="17"/>
21	Telemichoacán	<input type="text" value="16"/>	47	The Film Zone	<input type="text" value="60"/>	77	Locomotion	<input type="text" value="22"/>
23	Discovery Kids	<input type="text" value="61"/>	48	Movie City	<input type="text" value="13"/>	88	Play Boy	<input type="text" value="6"/>
24	ZAS	<input type="text" value="46"/>	49	Cine Canal	<input type="text" value="13"/>	96	Edusat	<input type="text" value="3"/>
25	Cartoon Network	<input type="text" value="136"/>	50	Cine Canal 2	<input type="text" value="8"/>	97	Tu canal	<input type="text" value="1"/>
26	Nickelodeon	<input type="text" value="66"/>	51	HBO Oeste	<input type="text" value="14"/>			
27	Fox Kids	<input type="text" value="64"/>	52	HBO Plus	<input type="text" value="18"/>			

5.-¿ Le gustaría que se incluyera algún canal que no está actualmente en la barra?:

---

6.-¿ Qué calificación le daría a los siguientes puntos..?

	Exc.	Bue.	Reg.	Mala	Eficiencia
1.-Calidad de la señal.	55	266	58	15	81%
2.-Atención en oficina.	99	252	44	5	88%
3.-Atención telefónica	97	241	36	15	87%
4.-Tiempo de respuesta a sus llamadas en el servicio de televisión.	49	238	63	21	77%
5.- Atención en su domicilio.	80	252	28	8	90%
6.-Programación de los canales.	62	225	88	13	74%
7.- Servicio de aviso y cobro en su domicilio	64	192	72	39	60%

7.- ¿ Por qué razón contrató nuestro servicio de cable?

A) No. De canales  B) Programación  C) Entretenimiento   
D) Precio  E) Servicio  F) Otros

Otros

8.-¿ Usted cree que el precio de nuestro servicio es:

A) Bajo comparado con el servicio.   
B) Adecuado comparado con el servicio   
C) Caro comparado con el servicio

9.-¿ Alguna sugerencia que a su juicio nos permita mejorar nuestro servicio?

---

10.-¿ Algún otro comentario?.

ENCUESTA No. 3

ESTUDIO DE MERCADO  
SOBRE 250 SERVICIOS DE LA COMPETENCIA

Contrato: \_\_\_\_\_

1.-¿ Tubo servicio con nosotros?

Televisión  Internet

Si  No

2.-¿ Porqué razón se cambio a la competencia?

3.-¿Le gustaría volver con nosotros?

Si  No

4.- ¿Porqué razón no?

5.- ¿Desea que le hagamos una visita personal?

Si  No

6.- Fecha y hora.

ENCUESTA No. 2

ESTUDIO DE MERCADO  
SOBRE 71000 SERVICIOS DADOS DE BAJA

Contrato: \_\_\_\_\_

1.-¿ Porqué se dió de baja?

2.-¿ Le gustaría volver con nosotros?

Sí  No

3.-¿ Porqué razón?

4.- ¿Conoce usted las tarifas de nuestro servicio?

Sí  No

5.- ¿Conoce la barra actual de canales?

Sí  No

6.- ¿Desea que le hagamos una visita personal?

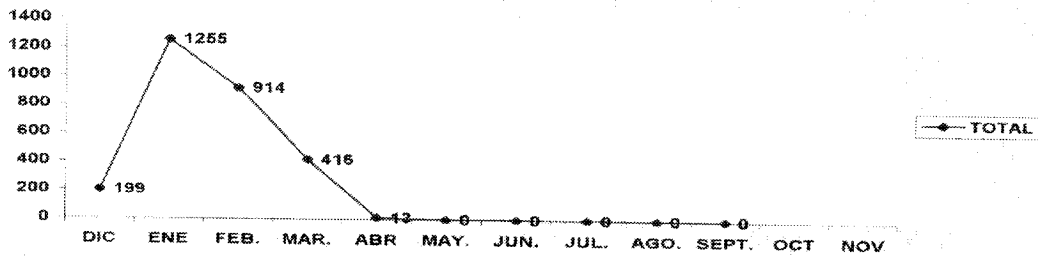
Sí  No

7.- Fecha y hora.

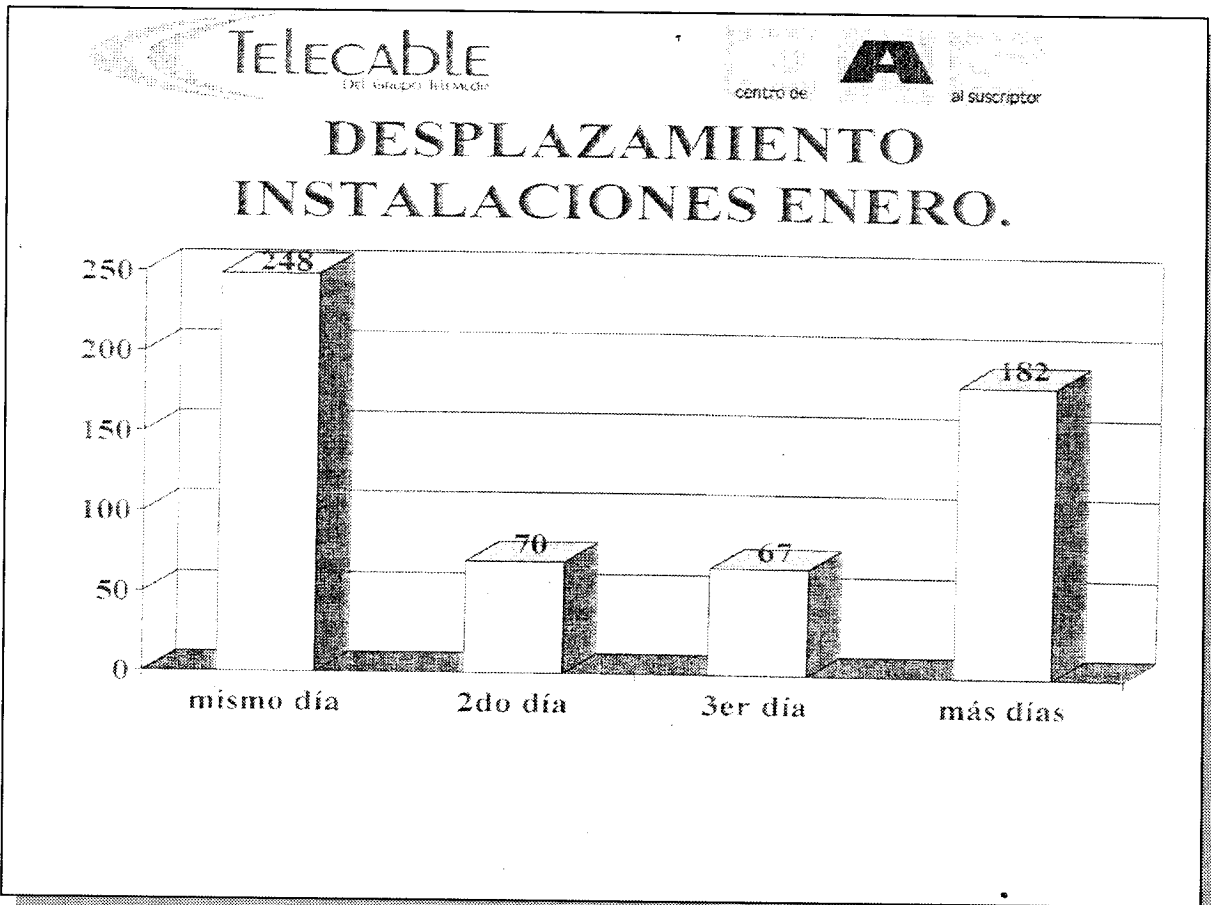
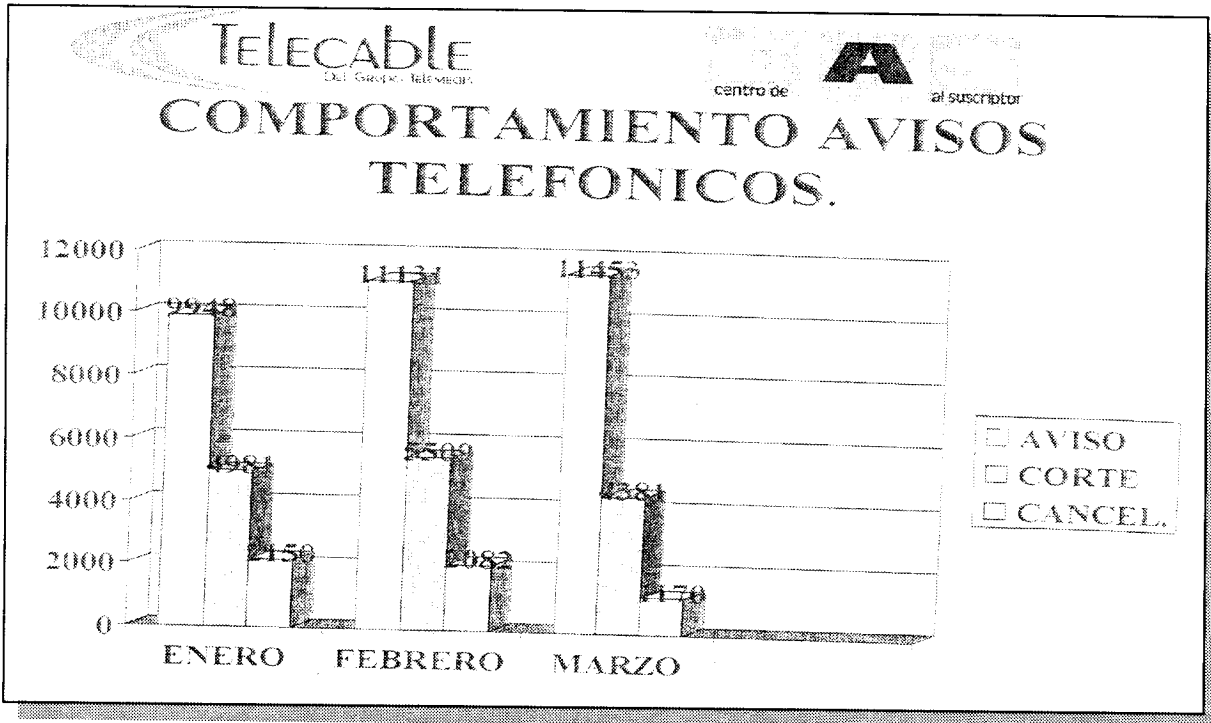
Anexo 4

TELECABLE CENTRO OCCIDENTE, S.A.  
DIRECCIÓN COMERCIAL

NUMERO DE QUEJAS EN OFICINAS 2002



MES	DIC	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEPT	OCT	NOV
TOTAL	199	1255	914	416	13	0	0	0	0	0	0	0
NO RECIBO	4	65	58	26								
MALA IMAGEN	32	171	143	99								
BARRA DE CANALES	51	129	96	66								
TIEMPO DE RECONEXION	0	0	0	0								
TIEMPO DE (RE)ACTIVACION		0	0	0								
ATENCION EN CAJAS	0	1	0	0								
ATENCION CAS	0	2	0	0								
ATENCION TECNICOS	0	0	0	0								
INTERNET FALLAS	36	173	155	0								
ATENCION INTERNET	18	94	54	0								
AUMENTO DE TARIFA	34	488	389	185								
REVISTAVIW CHANNEL	12	93	19	5								
OTRAS (factura)	12	39	195	AMP	35	13						





Anexo 6.



MORELIA, MICHOACÁN, A 2 ABRIL DEL 2000

Lic. Rafael Reyes Hernández  
Dir. de Aseguramiento de la Calidad  
Presente

	LUNES	MARTES	MIÉRCOLES	JUEVES	VIERNES	TOTAL
<b>COMENTARIOS EN CAJAS</b>						
DISNEY CHANNEL EN EL BÁSICO						4
PROGRAMACIÓN MUY REPETIDA	3					31
AGREGAR OTRO CANAL DE DEPORTES	2					21
DEJAR CANAL APTE TODO EL DÍA						10
<b>QUEJAS EN CAJAS</b>						
SERVICIO CARO	10					100
SIN SEÑAL	2					35
MALA IMAGEN	4					54
ENVIAR RECIBOS						28
NO LLEGA REVISTA A TIEMPO						5
MOLESTIA POR NO ENTREGAR FACTUR						13
<b>INTERNET</b>						
NO HAY PERSONAL PARA ATENDER						
REPORTES DIAS FESTIVOS						
INTERNET MUY LENTO						
<b>QUEJAS POR ESCRITO</b>						
MALA IMAGEN						
NO ALIMENTA						
PONER CANAL HALMARK						
MALA PROGRAMACION						
NO COBAR \$20.00 DE RECARGO						
NO AL IMPUESTO						
CORTE POR ERROR						
MAS OFICINAS						
NO SUSPENDER ARTS						
<b>PAGO ANUAL</b>	6					60
<b>PAGO SEMESTRAL</b>	1					8
<b>PAGO TRIMESTRAL</b>						14
<b>CONTRATOS EN OFICINAS</b>						
BÁSICO	30					497
SUPERBÁSICO	0					72
INTERNET	7					126
MINIBÁSICO						2
<b>CANCELACIONES DE BÁSICO A SOLICITUD</b>						
						116
<b>CANCELACION DE INTERNET</b>						
FALLA MUCHO						1
PRECIO						19
CASI NO LO OCUPAN	0					33
NO DINERO						4
MAL SERVICIO						1
<b>CANCELACION DE SUPERBÁSICO</b>						
YA NO LO PUEDE PAGAR						38
CASI NO LO VE	0					10
YA NO LO QUIERE	1					21
LA PROGRAMACIÓN ES REPETIDA						7
NO LE CUSTO LA PROGRAMACION						10

ATENTAMENTE

  
C.P. Elizabeth Rosas Rangel  
Directora Comercial



---

LA PROCURADURIA FEDERAL DEL CONSUMIDOR OTORGA EL PRESENTE

# RECONOCIMIENTO

**TELECABLE CENTRO OCCIDENTE, S.A.**  
**MORELIA, MICH**

POR HABER EMPRENDIDO ACCIONES IMPORTANTES PARA SATISFACER A  
LOS CONSUMIDORES MEJORANDO LA CALIDAD DE LOS BIENES Y SERVICIOS  
QUE OFRECE.

MEXICO, D.F. MAYO 9 DEL 2001.

LIC. MA. EUGENIA BRACHO GONZALEZ  
Procuradora Federal del Consumidor

LIC. MANUEL FERNANDEZ ALLENDE  
Subprocurador de Servicios al Consumidor

Anexo 8

BAJAS PROMOVIDAS DEL 01 AL 10 DIA JUNIO DE ABRIL DEL 2002									
		S.BASICO		S.BASICO		SUPER BASICO			
		Bajas ( 71000) %		Bajas diarias %		Activos(promover SB)		%	
CODIGO	CONCEPTO	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	CANTIDAD	%	ACUMULADO	%
1	PROGRAMACION	10	5	13	4		0	16	3
2	ECONOMIA	42	23	161	50	31	61	234	42
3	MA ATENCION ORDENES		0	1	0		0	1	0
4	MA ATENCION CAMPO	4	2	4	1		0	8	1
5	REHARRADO		0	5	2		0	5	1
6	CONSULTA Y LLAMA	53	29	76	24	13	27	142	26
7	BAJA TEMPORAL		0	5	2		0	5	1
8	RENTAL KEY	3	2	3	1	7	14	10	2
9	RENTAL BICIV	1	1	1	0		0	2	0
10	RENTAL CABLEMAS		0		0		0		0
11	RENTAL PAGO		0	5	1		0	5	1
12	RAZONES PERSONALES	63	34	42	13		0	105	19
13	NA HAY OTRO COTI	2	1	5	2		0	7	1
14	CAMBIO DE DOMICILIO	5	3	3	1		0	8	1
	TOTAL SERVICIOS PROMOVIDOS	183	100	324	100	51	100	558	100
	TOTAL SERVICIOS COMITADOS	24	14	45	14	24	47	93	17

ATENTAMENTE  
 LIC. HECTOR SALAMANCA VILLASEÑOR  
 DIRECCIÓN DE MERCADOTECNIA

**ESTUDIO INTEGRAL DE MERCADOTECNIA PARA AUMENTAR  
EL NÚMERO DE SUSCRIPTORES DEL PAQUETE BÁSICO.**

- OBJETIVOS.
- ÁREAS INVOLUCRASAS.
- PLAN DE TRABAJO.
- PUBLICIDAD.
- RETROALIMENTACIÓN.

○ **OBJETIVOS:**

- 7000 altas y 5000reactivaciones a diciembre del 2001 que dan un total de 12000 servicios.
- Saturación del mercado potencial.
- Mejorar imagen de Telécable.
- Incremento de ingresos.
- Ganar ventaja a la competencia.
- Lograr la lealtad de los suscriptores vigentes.

○ **ÁREAS INVOLUCRADAS:**

- Mercadotecnia.
- Telemarketing
- Comercial.
- Cas.
- Ingeniería construcción.
- Ingeniería Operación.
- Ingeniería internet.

○ **PLAN DE TRABAJO:**

- Integración del grupo gerencial.
- Formación de una cuadrilla de construcción y 70 contratistas.
- Involucrar al personal de campo y oficinas.
- Rifar cada mes cinco televisiones a los suscriptores puntuales y a los nuevos contratos en base al número de contrato y la lotería nacional de fechas determinadas.

**METAS MENSUALES**

	ALTAS	REACTIVACIONES	TOTAL	A DICIEMBRE
Mercadotecnia				
Ampliaciones				
Jalones.				
Telemarketing				
Contratación normal.				
<b>TOTAL</b>	<b>875</b>	<b>625</b>	<b>1500</b>	<b>12000</b>

Patzcuaro: Incremento mensual de 115 a diciembre 900.

**OTRAS ACTIVIDADES:**

- Integración de una cuadrilla de construcción de jalones con 3 trabajadores temporales.
- Designación de medio de transportes.
- Reporte de necesidades de jalones de toda la ciudad por el personal de campo al Cas.

**PROGRAMA:**

- Construcción involucra a mercadotecnia en ampliaciones aéreas y subterráneas.
- Telemarketing y Cas por teléfono trabajarán la contratación de servicios y el cas ordenará una instalación oportuna.
- Mercadotecnia hará un programa para recorrer toda la ciudad y trabajar contratos nuevos y reactivaciones.

- Mercadotecnia atenderá por separado la contratación de ampliaciones y los jalones de línea.
- A los directores que cumplan estas metas recibirán en diciembre un incentivo de 15 días de sueldo.
- Retroalimentación, se hará evaluación diaria, semanal y mensual.
- La publicidad será intensiva y por todos los medios (Televisión, radio, periódicos, revistas y carteles).

MORELIA, MICH., A 14 DE MAYO DEL 2001.

**PLAN ESTRATÉGICO DE MERCADOTECNIA PARA IMPULSAR EL NUEVO SERVICIO DE INTERNET.**

- Y OBJETIVOS.
- Y AREAS INVOLUCRADAS.
- Y PLAN DE TRABAJO.
- Y MEDIOS DE COMUNICACIÓN.
- Y RETROALIMENTACIÓN.

➤ **Objetivos:**

- Llegar a 3000 servicios vigentes.
- Posicionar imagen del nuevo servicio.
- Mejorar imagen de Telecable.
- Dar servicio a toda la ciudad.
- Ganar ventaja a la competencia.

➤ **Participantes:**

- Ingeniería Internet
- Ingeniería Operación
- Ingeniería Construcción
- Dirección Comercial
- Dirección de Mercadotecnia
- Telemarketing
- Dirección del CAS

➤ **Plan de trabajo:**

- Información y capacitación
- Involucrar al grupo gerencial.
- Metas: Incremento de servicios vigentes: 140 mensuales = 1100 a diciembre del 2001.

➤ **Otras ideas:**

- Identificar en un plano el área de Internet y relación de colonias.
- Identificar en el plano el área de la competencia.
- Ingeniería Internet trabajará la contratación de servicios importantes.
- Ingeniería operación y construcción trabajarán en ampliar el servicio a toda la ciudad e involucrarán al personal de campo para promover contrataciones del servicio.
- La publicidad se hará intensa, más agresiva y por todos los medios (televisión, radio, periódicos, revistas y carteles).
- Los directores que cumplan las metas tendrán un incentivo en diciembre.
- Retroalimentación: Se hará evaluación diaria, semanal y mensual.

MORELIA, MICH., A 14 DE MAYO DEL 2001.

**PROGRAMA DE MERCADOTECNIA PARA MEJORAR LAS VENTAS DEL SERVICIO SUPERBASICO DE TELEVISION POR CALBE.**

**OBJETIVOS:**

- Llegar a 3000 servicios vigentes.
- Ganar ventaja a la competencia.
- Con el canal Disney Channel mejorar la imagen de Telecable.
- Mejorar ingresos.

**AREAS INVOLUCRADAS:**

- Dirección Comercial.
- Dirección CAS.
- Dirección Mercadotecnia.
- Telemarketing.
- Ingeniería Operación.

**PLAN DE TRABAJO:**

- Involucrar AL grupo gerencial.
- Ventas por teléfono.
- Ventas casa por casa.
- Ventas en oficina.
- Publicidad por todos los medios.
- Campaña publicitaria apoyada por HBO.
- Liberación de canales.
- Apoyo con regalos.
- Campaña publicitaria propia.
- La publicidad (todos los medios).
- Evitar interferencia entre áreas.
- Incentivos a los directores que cumplan estas metas.
- Retroalimentación: diaria, semanal y mensual.

**INGREMENTO DE SUSCRIPTORES VIGENTES:**

- 75 al mes 600 a diciembre.

MORELIA, MICH., A 14 DE MAYO DEL 2001.

## **BIBLIOGRAFIA.**

- Acle Tomasini Alfredo. Planeación estratégica y control total de calidad. Edit. Grijalbo, México, D.F., 1990.
- Acle Tomasini Alfredo. Retos y Riesgos de la calidad total. Edit. Grijalbo, México, D.F., 1994.
- Arias G. Fernando. Metodología de la Investigación. 1996.
- Deming W. Edwards. Calidad, productividad y competitividad.
- Fernández Arena J. Antonio. El Proceso Administrativo. Edit. Diana, México, D.F. 1977.
- Hammer M.Y. Champy, J. Reingeniería. Edit. Norma, Colombia, 1994.
- Handy Charles. Repensando el Futuro. Edit. Norma, Colombia, 1997.
- Hernández y Rodríguez Sergio. Fundamentos de Administración. Edit. Interamericana, México, D.F. 1980.
- Hernández Samperi Roberto. Metodología de la Investigación, Edit. Mc Graw Hill, México D.F., 1997.
- Ishikawa, Kaoru. ¿Qué es el Control Total de Calidad?. Edit. Norma, 1985.
- Jurán, J. M. Planificación para la calidad. Ediciones Díaz de Santos, Madrid, 1990.
- Koonts Harold. Administración, una perspectiva global. Edit. Mc Graw Hill, 1999.
- Kotler, P. Dirección de Mercadotecnia. Edit. Prentice Hall, México, 1988.
- Kume Hitoshi. Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad. Edit. Norma, Colombia, 1992.
- Laseter Timothy M. Alianzas Estratégicas con Proveedores. Edit. Norma, Colombia 2000.
- Manual de Calidad de Telecable Centro Occidente, S.A. de C.V., Morelia, Mich., Mex. 1998.
- Martínez F. Jorge. Metodología de la Investigación. 1997.
- Reyes Hernández, Rafael. Alcances y Límites de la Certificación ISO 9000. México D.F. 1999.
- Reyes Hernández. Revista Entorno de Coparmex no. 4 y no. 5 de fecha octubre 1999 y noviembre 1999.

Robins Sthphen. Comportamiento Organizacional. Edit. Prentice Hall, México, D.F., 1996.

Russell J. Thomas. Publicidad. Edit. Prentice Hall, México D.F., 1993.

Valdés Buratti Luigi. ¿Por qué fallan los Procesos de Calidad?, Centro para la Calidad Total y la Competitividad, México, D.F. 1995.

Valdés Buratti Luigi. Redefiniendo el concepto de trabajo para el siglo XXI, Centro para la Calidad Total y la Competitividad, México, D.F. 1995.

Valdés Buratti Luigi. Hacia nuevas estructuras empresariales. Centro para la Calidad Total y la Competitividad, México, D.F. 1995.

Walton Mary. Cómo Administrar con el Método Deming. Edit. Norma, Colombia, 1988.

Zorilla Arena Santiago. Introducción a la Metodología de la Investigación. Aguilar León y Cal Editores, 1997.





