

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST-GRADO



"INTEGRACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIO"

POR

ING. HECTOR MANUEL RAGA VELA

T E S I S

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS
DE LA ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD
EN PRODUCCION Y CALIDAD

SAN NICOLAS DE LOS GARZA, N. L. DICIEMBRE DE 2001

2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

33 FEB 20 2001

H. M. R. V.

"INTEGRACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIO"



1020148450

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POST - GRADO



“INTEGRACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIO”

POR

ING. HECTOR MANUEL RAGA VELA

TESIS

EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD

SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L. DICIEMBRE DE 2001

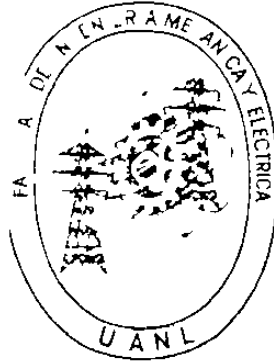
976 816

TH
Z5853
.M2
FIME
2001
.R33



FONDO
TESIS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE INGENIERIA MECANICA Y ELECTRICA
DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTI - GRADO



“INTEGRACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIO”

POR

ING. HECTOR MANUEL RAGAVELA

EL SIS

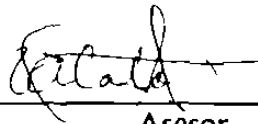
EN OPCION AL GRADO DE MAESTRO EN CIENCIAS DE LA
ADMINISTRACION CON ESPECIALIDAD EN PRODUCCION Y CALIDAD

SAN NICOLAS DE LOS GARZA N.L. DICIEMBRE DE 2001

**UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN
FACULTAD DE INGENIERÍA MECÁNICA Y ELÉCTRICA
DIVISIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**

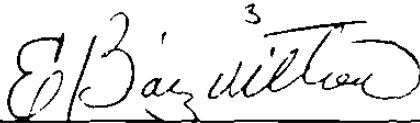
Los miembros del comité de tesis recomendamos que la tesis "INTEGRACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIO" realizada por el ING. HECTOR MANUEL RAGA VELA sea aceptada para su defensa como opción al grado de Maestro en Ciencias de la Administración con especialidad en Producción y Calidad.

El Comité de Tesis



Asesor

DR. Victoriano F. Alatorre González



Coasesor

M.C. Esteban Báez Villarreal



Coasesor

M.A. Liborio A. Manjarrez Santos



Vo. Bo.

División de Estudios de Postgrado
M.C. Roberto Villarreal Garza

San Nicolás de los Garza, Nuevo León, a Diciembre de 2001

DEDICATORIAS

A FRANCIS

Con cariño.

A HECTOR MANUEL

Como una meta a superar.

AGRADECIMIENTOS

A mi querida Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica, por haberme brindado la maravillosa oportunidad de ofrecerme un sitio en su seno.

A todos mis maestros de la división de estudios de Post-Grado, quienes supieron transmitirme sus conocimientos de una manera sencilla y eficaz.

A todas aquellas personas que de alguna manera contribuyeron en ésta tesis, especialmente a mi asesor el Dr. Victoriano Alatorre, a la Sra. Lulú González Secretaria de Post-Grado por todas sus atenciones, a la Arq. María Luisa Niño García, por su colaboración y ayuda desinteresada en la elaboración de este trabajo.

PROLOGO

Desde épocas prehistóricas, cuando el hombre tuvo uso de razón y se dió cuenta que podía vender sus habilidades a otro, nació el servicio.

Históricamente el desempeño de una labor de servicio se ha considerado degradante y de un nivel bajo, pues normalmente son actividades que se desarrollan con las manos, y se consideran que quienes ejecutan este tipo de trabajo son fácilmente reemplazables.

Actualmente el mas grande desafío de los servicios en el mundo es y será sin lugar a dudas el luchar contra el desempleo.

El crecimiento del área de servicio es una consecuencia del desempleo causado por el desarrollo tecnológico y por la modernización de las técnicas de administración, que coloca en disponibilidad cada año en el mercado de trabajo a un gran contingente de personas en la búsqueda de la supervivencia.

De la misma forma la búsqueda en la efectividad operacional de los servicios y la creciente industrialización de los mismos, pueden llevar al crecimiento del sector de servicios en su totalidad.

Es evidente la producción de los prestadores de servicios por aumentar su productividad. El resultado ofrece al usuario servicios de mejor calidad y menor costo.

Ciertamente que hemos entrado definitivamente a la era del servicio, esto es, que estamos pasando de una economía basada en la manufactura a una que se fundamenta en el servicio.

México vive momentos de cambio, la globalización de los mercados requiere la participación de profesionales capaces de analizar y diseñar mecanismos orientados al mejoramiento administrativo y al incremento de la calidad de los bienes y servicios que produzcan las empresas públicas y privadas en busca de la competitividad en el mercado internacional.

4.3. La calidad del servicio	23
4.3.1. El servicio de los servicios	23
4.3.2. La Presentación	24
4.3.3. La Experiencia	24
4.3.4. El costo de la calidad	26
4.3.5. Un proyecto de calidad	30
4.4. Dimensionamiento del mercado	30
4.4.1. Demanda de mercado y de la empresa	30
4.4.2. Potencial de mercado	33
4.4.2.1. Cálculo de índice potencial del mercado por área	34
4.4.2.2. Renta	39
4.4.2.3. Disposición para gastar	40
4.4.2.4. El índice relativo de potencial del mercado	40
4.5. Pronóstico de ventas	42
4.6. Comportamiento del consumidor de servicios	43
4.7. Configuración del servicio	43
4.8. Precio	44
4.8.1. La estrategia de precios	46
4.9. Resumen	46

CAPITULO 5.- CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

47

5.1. Introducción	47
5.2. Conclusiones	47
5.3. Recomendaciones	48

BIBLIOGRAFIA

50

Listado de tablas	52
-------------------	----

Listado de figuras	53
--------------------	----

Glosario	54
----------	----

Resumen Autobiográfico	55
------------------------	----

CAPITULO 1

SINTESIS

Definitivamente que el mercado de servicios ha comenzado a ser reconocido, en diferentes países del mundo, lo que a su vez empieza a generar literatura especializada al respecto.

Al analizar la participación de los servicios en los países industrializados con economía de mercado, encontramos a los Estados Unidos, Canadá y El Reino Unido con porcentajes superiores al 65%, mostrando que aún existe perspectiva de crecimiento.

Las innovaciones tecnológicas y la administración moderna, además de beneficiar en gran medida la industria de bienes, terminaran en una segunda fase, transfiriendo esos conocimientos hacia los servicios.

De la misma forma, esos beneficios aceleran la industrialización de los servicios, y el resultado tiende a ofrecer al consumidor servicios de mejor calidad y de menor costo.

Si a los comentarios anteriores agregamos que:

- Que la esperanza de vida ha aumentado
- La tabla de mortalidad infantil ha bajado
- Las tasas medias de crecimiento anual de servicios en los últimos 10 años, se mantuvieron por encima del crecimiento de la agricultura y la industria
- El porcentaje de mano de obra ocupada en servicios se incrementó en la última década

Podemos prever para los próximos años una situación caracterizada por el aumento de desempleo industrial y público.

Por lo anterior creemos necesario en un documento poder dar lineamientos generales para “**La integración de una empresa de servicio**”, pues muchos de los desempleados por los motivos expuestos anteriormente, tendrán forzosamente habilidades que habrán de poner en venta en forma ordenada a un cliente que los requiera.

CAPITULO 2

INTRODUCCION

2.1 DESCRIPCION DEL PROBLEMA

Desafortunadamente no existe en la actualidad, un texto de carácter popular, que incluya los más modernos conceptos y métodos empresariales que sirvan de guía a gerentes y personas que deseen iniciar un negocio como prestadores de servicio. La mayoría de los textos existentes son traducciones del inglés, y en donde no son tomadas las características de nuestro país. Por ésta razón hemos intentado plantear en ésta tesis la forma de integrar una empresa de servicio.

2.2 OBJETIVO DE LA TESIS

Demostrar a dueños y gerentes potenciales de empresas de servicio, las ventajas que se tienen al evitar errores desde la concepción de la empresa, la organización y operación de la misma.

2.3 HIPOTESIS

Partimos del supuesto de la existencia de una necesidad (es), de servicio. Se tiene la hipótesis de que alguien tiene la capacidad de brindar ese servicio, por lo que

planteamos la forma para integrar una empresa de servicio, que satisfaga la necesidad supuesta.

2.4 JUSTIFICACION DEL TRABAJO DE LA TESIS

El servicio tiene la particularidad de ser intangible. Su presentación y consumo son simultáneos, al revés de lo que ocurre con los productos, que primero son fabricados y luego han de venderse y ser utilizados.

Es un hecho que en la actualidad la sociedad ha salido de la era industrial para ingresar a la era de la informática y las economías occidentales han pasado de la estructura industrial a la estructura del servicio.

Hemos visto como en los últimos años ha existido una globalización de servicios como el de telecomunicaciones o el de informática.

Haciendo que las grandes empresas mundiales de servicios rindan más que la pequeña empresa independiente.

Sin embargo yo estoy convencido que no importa el mercado en el que se quiera participar, siempre existirán demandas de un servicio, y deberá existir una empresa que lo proporcione no importa el tamaño de ésta.

2.5 LIMITES DEL ESTUDIO

El estudio lo concentraremos conceptualmente en cualquier sitio del país o latinoamérica.

2.6 METODOLOGIA

- Recavar información existente sobre el servicio (calidad, revolución del, marketing, creatividad).
- Obtención de conclusiones proporcionando propuestas de solución.

2.7 REVISION BIBLIOGRAFICA

Charles W. Hofer Dan Schendel, "Planeación estrategica" se tomaron orientaciones para la organización de la empresa.

David P. Hanna, "Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño", de este texto se tomaron algunas definiciones sobre las organizaciones.

Guillermo Gómez Ceja, "Planeación y organización de empresas", de esta obra se tomaron recomendaciones para la integración de una empresa.

Jacques Horovitz, "La calidad del servicio", de este autor tomamos conceptos sobre la calidad en las empresas de servicio.

Jacques Horovitz / Michel Jurgens Panak, "La satisfacción total del cliente", de este texto se tomaron algunas recomendaciones para los servicios.

Karl Albertch, "La revolución del servicio", se tomaron nociones sobre el servicio para adaptarlos a nuestro entorno.

Leonardo Rodríguez, " Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa" de éste libro se tomaron conceptos de organización.

Marcos Cobra Flavio A. Zwarg, "Marketing de servicios, conceptos y estrategias", se revisaron conceptos sobre dimensionamiento de mercado.

Mauro Rodríguez Estrada Ricardo Escobar Borrego, "Creatividad en el servicio", de estos autores se seleccionaron las definiciones sobre la creatividad en el servicio.

Velázquez Mastretta, "Administración de los sistemas de producción", de este texto tomamos conceptos sobre métodos rápidos para pronósticos de ventas.

CAPITULO 3

INTEGRACION DE UNA EMPRESA DE SERVICIO

3.1 INTRODUCCION

En este capítulo haremos el análisis de los pasos necesarios para la “integración de una empresa de servicios” en su concepción, organización y operación.

3.2 COMPRAR UN NEGOCIO EXISTENTE O ESTABLECER UNO NUEVO

3.2.1. VENTAJAS Y DESVENTAJAS DE COMPRAR UNA FIRMA EN OPERACION

Factores que favorecen la compra de un negocio:

- La compra de un negocio en existencia automáticamente elimina a un futuro competidor.
- La compra de un negocio que ya está operando, conlleva a un ahorro de tiempo, pues generalmente demora meses y hasta años el desarrollar los contactos y los activos fijos necesarios para operar en forma competitiva.
- El negocio establecido ya tiene una clientela también establecida.
- El inventario y los equipos que son necesarios ya están disponibles desde el primer día.

- Es teóricamente posible que si las relaciones entre el antiguo y nuevo dueño son buenas, el comprador pueda obtener información y asesoramiento técnico del vendedor en relación al mercado que se sirve.
- El hecho de existir es un indicio de que la ubicación no puede ser del todo mala.
- Una sola transacción económica permite el comienzo de las operaciones por parte del nuevo dueño.
- Hay menos incertidumbre e imponderables ya que la existencia de estados financieros y de registros de ventas pasados permiten una más fácil proyección y evaluación del futuro.

3.2.2. FACTORES ADVERSOS A LA COMPRA DE UN NEGOCIO

- La dificultad de encontrar uno que represente una buena adquisición.
- La dificultad en determinar el precio justo y real de un negocio en operación.
- La posibilidad de que alguno de los empleados de la empresa adquirida no posean la eficiencia necesaria.
- La existencia de una clientela que no sea aceptable.
- La falta de adecuación del edificio que requerirá modificaciones substanciales.
- La ubicación inadecuada.

3.2.3. COMENTARIOS RELATIVOS A LA COMPRA DE UNA EMPRESA

La mejor manera de encontrar un buen negocio que esté en venta es por medio de una campaña de cartas a abogados, contadores y banqueros que trabajan en la ciudad, ó área donde se planea establecer la empresa. El lector debe tener en cuenta que los negocios que llegan a ser anunciados en la sección de clasificados de un periódico son negocios que usualmente no son los mejores, ya que los que ofrecen un rendimiento más alto, por lo general son vendidos rápidamente.

Otro aspecto que es importante tener en cuenta es que uno debe adquirir un tipo de empresa que le sea familiar. Es difícil de por sí el administrar un negocio, no se debe hacer la tarea más difícil aún tratando de operar un negocio que le es poco familiar a uno.

Una buena idea es tomar la precaución de hacer que el antiguo dueño se comprometa mediante contrato a no establecer una empresa similar a la que esta vendiendo, en el mismo territorio. Esta es una manera adecuada para disminuir una potencial competencia que pudiera llegar a ser desastrosa para el nuevo dueño.

Bajo ninguna circunstancia se debe entrar en negociaciones sin el asesoramiento de un abogado y de un contador.

Finalmente, debe tomarse el tiempo necesario antes de concretar la operación de compra.

3.3 ESTABLECIMIENTO DE LA EMPRESA

Una vez que el futuro dueño se ha convencido plenamente que el camino es establecer la empresa, y no adquirir una ya en operaciones, el siguiente paso es el de realizar un estudio de "FACTIBILIDAD", que tiene por objeto determinar si es posible establecer la firma, y posteriormente, averiguar bajo que condiciones ha de establecerse.

El estudio de factibilidad deberá cubrir los siguientes puntos:

- Ubicación
- Instalaciones físicas internas y externas del local
- Estudio de mercadotecnia
- Personal presente y futuro
- Estados financieros con pronósticos futuros.

3.3.1. UBICACION

Donde ubicar la empresa es una de las decisiones más importantes y críticas que tiene que hacer el empresario.

Ahora bién, el haber seleccionado una buena ubicación no es una garantía absoluta del triunfo económico de la firma, ya que la supervivencia y el triunfo de una pequeña empresa es normalmente el resultado de una combinación de factores externos e internos. De toda forma, una buena ubicación redundará favorablemente en el futuro de la empresa, y aunque por si solo este factor no garantiza el triunfo, si contribuirá en combinación con otros factores favorables a que la empresa tenga larga vida.

La selección del lugar requerirá información que usualmente incluyen los siguientes aspectos:

- Area comercial colindante
- Accesibilidad
- Estacionamiento
- Ruta de autobuses
- Factores económicos locales

Hacemos énfasis de que son pocos los empresarios que proceden a llevar a cabo un análisis objetivo, ya que en la mayoría de los casos razones de índole personal ó criterios muy particulares lo deciden, a favor de un lugar u otro.

En el caso que nos ocupa sobre las empresas de servicio, estas no necesariamente tendrán que estar en calles principales ó en los edificios de oficinas más importantes. Calles secundarias ó paralelas a los centros comerciales permitirán estar relativamente cerca de los clientes, sin necesidad de pagar altos alquileres.

Como se podrá apreciar, la determinación de la ubicación de la empresa no es nada fácil, es un proceso que requiere un cuidadoso análisis de las alternativas disponibles y de una adecuada evaluación de los recursos con que cuenta la firma en relación a las oportunidades existentes.

El empresario deberá tener en cuenta que la selección de la ubicación de una empresa pequeña es en la mayoría de los casos, un acto irreversible, ya que un cambio de domicilio en una empresa pequeña generalmente es incosteable dado sus limitados recursos.

3.3.2. INSTALACIONES INTERNAS Y EXTERNAS DEL LOCAL

Una adecuada planificación del aspecto físico del local es esencial para que pueda funcionar y operar eficientemente la empresa. Mencionaremos algunos factores principales:

- Interior y exterior del edificio
- Equipos y maquinarias necesarios
- Diseño de un esquema interior del edificio
- Estacionamiento adecuado

Para nuestra empresa de servicio, el diseño del edificio y el interior de la misma, habrá de tener en consideración el tipo de servicio que ésta presta y el volumen de ingreso que se espera obtener.

El esquema interior tendrá que dar prioridad a la obtención del máximo de productividad de los equipos y maquinarias que sean empleados. Por ejemplo, un rápido y eficiente manejo de las piezas de repuestos, contribuirá en mucho a acelerar la preparación de los equipos con la consiguiente satisfacción de los clientes, en negocios de preparación.

Es importante que si alguna parte del negocio se lleva a cabo en el local, deberá crearse en este una atmósfera agradable y atractiva que le sea grata al cliente.

Como quiera que sea en el caso de una empresa de servicio, la relación empresa-cliente en muchos casos bastante personal, el empresario deberá llevar a cabo un estudio del perfil típico del cliente a servir y del tipo de trabajo que más a menudo sea realizado.

3.3.3. ESTUDIO DE MERCADOTECNIA

Por la abstracción que caracteriza los servicios, se carece de obras específicas sobre mercadeo de servicios, por lo que el tratamiento del mercadeo de los servicios es todavía muy empírico.

En algunas áreas las decisiones mercadológicas no contemplan las modernas técnicas de administración.

La utilización de la planeación estratégica y algunas técnicas modernas de la mezcla del mercadeo permitirán la eliminación de decisiones intuitivas en las organizaciones de servicios.

3.3.3.1. LA DEFINICION DE MERCADO

Se utilizan 3 parámetros para definir el mercado básicamente:

1. Grupo de clientes homogéneos servidos.

2. Las necesidades de esos clientes, definidas a través de las funciones de uso de los servicios.
3. La tecnología ó producto empleado para satisfacer tales necesidades.

El análisis de estas tres variables nos permite identificar un servicio de forma objetiva y delinear el entorno del mercado.

La diferenciación de un servicio de un competidor puede suceder en cualquiera de las tres variables, lo cual obligaría a un reposicionamiento en el ámbito de la competencia.

La entrada de nuevos competidores en el mercado, con tecnologías nuevas, representa también un peligro para los competidores tradicionales.

Es pues muy importante que el parámetro de “control de competencia” sea monitoreado constantemente pues es factible el surgimiento de una redefinición del negocio.

“El punto inicial de un análisis estratégico de servicios se debe concentrar en un examen de los clientes presentes en el mercado buscando reagruparlos en clases homogéneas de comportamiento identificando las necesidades de esos grupos de clientes exigen en términos de prestación de servicios y que tecnológicas alternativas están en el nivel de satisfacer la prestación del servicio”.

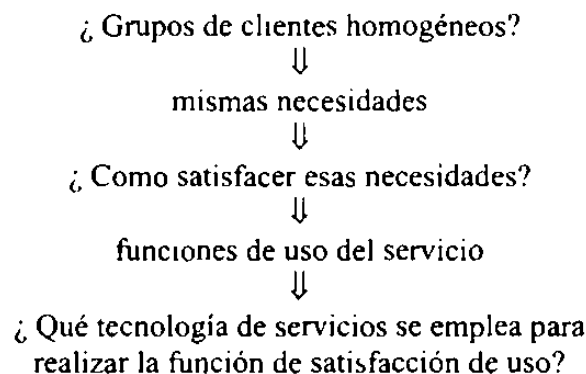
3.3.3.2. SEGMENTACION DEL MERCADO

Una vez identificado el entorno del negocio, entonces se deberán aislar en el mercado, aquellas áreas que sean homogéneas; o sea segmentos de mercado en los cuales la empresa de servicio debe actuar.

Compuesto de mercadeo:

1. La dimensión del segmento debe justificar una atención especializada. La segmentación representa una oportunidad, pero también un costo.
2. Los factores críticos de éxito identificados en un segmento, deben ser homogéneos.

Este concepto desarrollado por Dereck Abell, permite analizar los negocios más rigurosamente. A continuación se resumen las principales diferencias con relación a las definiciones tradicionales:



El objetivo de segmentar el mercado no es solo el de conocer y analizar mejor el negocio, sino principalmente el de “Reconocer las exigencias de cada mercado”.

Esta acción puede ejecutarse siguiendo estos pasos:

1. Identificar grupos homogéneos, de clientes ó posibles clientes que posean las mismas necesidades a satisfacer con los servicios ofrecidos.
2. Identificar el posible uso del servicio que permita satisfacer las necesidades latentes de los clientes consumidores.
3. Identificar la tecnología del servicio que debe emplearse para proporcionar la satisfacción de uso.

Bases de segmentación de mercado de servicio:

Como la segmentación de mercado es una subdivisión del mercado global de una empresa en partes lo más homogéneas posibles, podemos establecer que las bases mas conocidas de segmentación son:

1. Localización geográfica(corresponde a la localización de los grupos de clientes).
2. Características demográficas.

3. Características socio-económicas-culturales.
4. Características psicológicas.
5. Tipo de servicio.
6. Comportamiento del consumidor.
7. Sector de actividades del consumidor.
8. Mezcla de mercado.

Desarrollo de las bases:

1. Localización geográfica:
Ubicación de los grupos de clientes.
2. Características demográficas:
El servicio normalmente se concibe tratando de satisfacer a los consumidores de conformidad con la edad y el ciclo de vida. "El más grande mérito del servicio es su adecuación al tipo de ocupaciones del consumidor".
3. Características socio-económicas:
Ver dimensionamiento de mercado.
4. Características psicológicas:
De acuerdo a su comportamiento, las empresas son propensas a un mayor o menor consumo de servicios. Algunos empiezan el aspecto económico, otras el ecológico, otras la seguridad.
5. Tipos de servicio:
Existen empresas que son leales a ciertas compañías (bancos, aseguradoras, prestadores de servicio, etc).
Este tipo de agrupamiento esta constituido por empresas de tipo conservador, que no le gusta cambiar.
Lo que los clientes (empresas) en general buscan encontrar en un servicio es un beneficio claro, es decir, lo que el servicio pueda hacer por él.
6. Comportamiento del consumidor:
En función de la frecuencia de uso, una empresa puede clasificarse en: EVENTUAL, REGULAR ó ASIDUO.
Normalmente el mercado de servicios está constituido por pocos usuarios asiduos y muchos de poco o eventual uso.
7. Sector de actividad del comprador:
Estos compradores de servicio pueden agruparse por el poder de compra: en grandes, medianos y pequeños.
8. Mezcla de mercado:
Existen grupos de empresas que compran solo la marca, también existen las que solo compran cuando se reduce el precio ó hay promoción de venta específica.

3.3.4. PERSONAL PRESENTE Y FUTURO

Mencionaremos a continuación algunos conceptos de suma importancia que deberán ser implementados en la empresa.

- Establecer el criterio que ha de emplearse en la contratación de empleados.
- Establecer las descripciones de trabajo de cada puesto especificando claramente las obligaciones de cada posición.
- Diseñar un organigrama de la empresa donde se identifiquen claramente las líneas de autoridad y responsabilidad.
- Establecer los horarios de trabajo.

3.3.5. ESTADOS FINANCIEROS CON PRONOSTICOS

- Estado de situación inicial.- Este documento comercial detalla los bienes, deudas y capital del negocio al momento de abrir las puertas.
- Presupuestos de venta por un año.- Son estimados de las ventas de la empresa para el año próximo.
- Estado de flujo de efectivo por un año.- Es un análisis de los estimados de entrada y salida de caja (efectivo) durante el año próximo.
- Estado de ingresos ó estado de ganancias y pérdidas de los primeros doce meses de operaciones.- El informe que muestra los ingresos y los gastos durante un año y la diferencia neta entre los dos.
- Estado de situación al final del primer año de operaciones.- Este documento comercial detalla los bienes, deudas y capital del negocio al cabo de doce meses de operación.
- Determinación del punto de equilibrio.- Es un estimado del instante en la actividad de la empresa cuando los gastos son exactamente igual a los ingresos y por lo tanto no existen ni utilidades ni pérdidas.
- Determinación de fuentes de fondo disponibles durante los próximos doce meses.- La identificación o actividades que suministrarán fondos a la empresa.

Para concluir lo del estudio de factibilidad, se requerirá de parte del futuro dueño, dedicación, esfuerzo y tiempo. Sin embargo es importante que se comprenda que una vez completado el estudio, y suponiendo que éste haya sido hecho con cuidado y dedicación y se haya tenido en cuenta la mayoría de los factores económicos y ambientales, el empresario tendrá en sus manos un instrumento que le servirá no solamente para iniciar satisfactoriamente sus operaciones sino que le disminuirá considerablemente el riesgo de un fracaso prematuro.

3.4. OPERACION DE LA EMPRESA DE SERVICIO

Una empresa de servicio es aquella que realiza actividades para sus clientes a cambio de una tarifa u honorario o bien a base de contrato, y son muchas las actividades que caen bajo la definición de empresas de servicio.

Los factores que facilitan la entrada al sector de servicio son:

- La facilidad de poder operar desde la casa misma de uno.
- Lo limitado de la inversión inicial.
- La alta demanda que en el mercado existente para la clase de servicios.
- La oportunidad de emplear un oficio o destreza para hacer dinero y al mismo tiempo ser su propio jefe.

A menos que el servicio que se presta tenga una demanda suficientemente alta y atraiga clientes, la firma de servicio se verá forzada a situarse relativamente cerca de donde se encuentran los clientes potenciales.

Debido a la poca visibilidad en el mercado de las empresas de servicio estas dependen para su promoción y publicidad, de la calidad del trabajo realizado.

Paralelamente a la capacidad y experiencia del que realiza los servicios, éste deberá tener dotes de cortesía.

Por otra parte el ofrecer facilidades de crédito es parte principal de las operaciones de las empresas de servicio. Finalmente los factores sociales y económicos también afectan a las empresas de servicio.

CAPITULO 4

CONCEPTOS GENERALES SOBRE EL SERVICIO

4.1. INTRODUCCION

El problema elemental de una empresa de servicio es conocer quien será el consumidor o usuario del servicio que se ofrezca.

Por lo anterior se requiere estudiar y definir perfectamente el mercado, así como su capacidad adquisitiva para poder elaborar pronósticos y políticas de venta. Hay seis características básicas que distinguen los servicios de los productos en general:

1.- Los servicios son más intangibles que tangibles. El servicio es el resultado de una acción, un producto es un objeto, algo que se toca ó se siente. Los servicios son consumidos, pero no pueden ser poseídos.

2.- Los servicios son simultáneamente producidos y consumidos. Los servicios son generalmente producidos y consumidos al mismo tiempo.

3.- Los servicios son menos estandarizados y uniformes. El componente humano es el que prevalece, y por esta razón un servicio no puede ser producido de manera uniforme.

4.- Los servicios no pueden ser almacenados. Una característica del servicio es que este no puede ser almacenado, una vez producido, debe ser consumido.

5.- Los servicios en general no pueden ser protegidos por patentes. Los servicios son fácilmente copiados y difícilmente pueden ser protegidos por patentes.

6.- Es difícil establecer su precio. Los costos de su producción varían, estos se estipulan por quien lo produce.

Servicio al cliente:

El servicio al cliente es la ejecución de todos los medios posibles para satisfacer al consumidor por algo adquirido. Así que debe ofrecer:

- a).- Tantas satisfacciones cuanto sea posible en función del bien adquirido.
- b).- Tantas facilidades cuanto sea posible para que el cliente adquiera el beneficio ofrecido.

La satisfacción del usuario es el elemento fundamental de la noción del servicio al cliente, tanto en el servicio de pre-venta como en el de post-venta.

“LA INTANGIBILIDAD ES UNA CARACTERÍSTICA DE LOS SERVICIOS”

4.2. CREATIVIDAD EN EL SERVICIO

El servicio debe ser principalmente, flexible y creativo, enfocado a resolver las necesidades del cliente por medio de un esfuerzo real y verdadero.

El servicio es ante todo un encuentro entre dos personas, deben llegar a ser una comunicación intensa. La automatización, si no está orientada al cliente, puede ser el peor enemigo del servicio. La creatividad en el servicio la podemos definir como la capacidad de producir cosas nuevas y valiosas.

¿Cuál es el punto de contacto entre el servicio y la creatividad?.

La respuesta es sencilla, con objeto de diferenciarse de la competencia se genera una alocada carrera por ofrecer un mayor valor agregado al cliente.

Los clientes son cada vez más exigentes y han descubierto que tienen el poder de seleccionar, si no le damos lo que quieren van y lo adquieren en otro sitio.

El cliente siempre demandará algo nuevo además de la calidad del servicio, por lo que deberemos buscar la lealtad del cliente dándole un valor agregado a mi servicio. El cliente pide esencialmente, la solución a un problema la satisfacción de una necesidad, y solo compra cuando encuentra algo valioso que merece un desembolso de dinero. Justamente la creatividad esta en producir ese valor agregado.

El comprador latino en general es poco exigente comparado con el primer mundo que es exigente y consciente de sus derechos.

Nuestra mentalidad es pobre en planificación pero muy rica en recursos y de gran capacidad de improvisación. Esto es una curiosa faceta de la creatividad, lo cuál no choca con organización y eficiencia. Por lo general a los latinos nos gusta servir pues no lo consideramos humillante.

Somos generosos y hospitalarios por naturaleza y le damos mucha importancia a los demás y sobre todo a los clientes, pues son eso, personas.

El ambiente interno de nuestras empresas es rígido y autócrata, no se perdona el error. El empowerment es una utopía en Latinoamérica, donde los jefes están acostumbrados a ser los únicos que piensan

Por otro lado podemos afirmar los círculos de calidad han fracasado entre nosotros por dos razones:

- a).- Los latinos somos muy renuentes para trabajar en equipo.
- b).- Los jefes son muy resistentes para aceptar ideas de los subalternos.

Dentro de nuestra idiosincrasia encontramos también el paradigma del “Producto perfecto”, cuya teoría es:

“Prometo lo que no puedo cumplir para que el cliente venga, ya acá lo convenzo aunque lo que ofrezco no se parece en nada a lo que anuncie”.

Ejemplos:

- Anuncio de un paquete turístico que dice: "Precios desde....."
- Anuncio que solicita gente que quiera ganar dinero sin aclarar que se busca vendedores.

Es increíble como no se dan cuenta que las expectativas no satisfechas son el peor impacto que puede recibir un cliente.

Cuando la creatividad solo busca el beneficio individual y ve al cliente como a un enemigo a vencer, genera resentimientos y represalias tan sencillas como no volver a comprar y generar el rumor que tanto daño hace. Se sabe que no hay mejor publicidad que la de "boca en boca", pero es un arma de doble filo.

Como generar creatividad positiva:

Si partimos de que la creatividad facilita el buen servicio, podemos concluir igualmente que la falta de creatividad lo obstaculiza. No hay mayor enemigo del servicio que un salario fijo, y esto se aplica también a los vendedores, quienes también tienen un ingreso fijo con solo vender.

Sería interesante plantear algunos cuestionamientos:

- 1.- ¿Qué sucedería si nadie ganara un salario fijo, si todos ganarían en proporción a los resultados?.
- 2.- ¿Qué sucedería si los vendedores ganarían no en función de las muchas ventas, sino en función de las pocas quejas?.
- 3.- ¿Qué sucedería si las áreas administrativas acompañaran a los vendedores a la calle de vez en cuando?.
- 4.- ¿Qué sucedería si en vez de jubilar a la experiencia la aprovecharíamos, convirtiendo a los ancianos en asesores permanentes?.

5.-Qué sucedería si las sugerencias de los empleados que producen un ahorro o generan utilidad también generan ingresos extras a los mismos empleados?.

Finalmente podemos decir que el mundo de la creatividad en la empresa es muy amplio y puede ser el mejor aliado del buen servicio.

4.3. LA CALIDAD DEL SERVICIO

Como ya mencionamos en la justificación de este trabajo, el servicio tiene la particularidad de ser intangible, por lo que la calidad del servicio no se administra como la de los productos industriales.

Los grandes principios en los que descansa la calidad del servicio son:

- El cliente es el único juez de la calidad del servicio.
- El cliente es quién determina el nivel de excelencia del servicio, y siempre quiere más.
- La empresa debe formular promesas que le permitan alcanzar sus objetivos, ganar dinero y distinguirse de sus competidores.
- La empresa debe reducir en lo posible la diferencia entre la realidad del servicio y las expectativas del cliente.
- Nada se opone a que las promesas se transformen en normas de calidad.
- Para eliminar errores se debe imponer una disciplina férrea y aspirar a la excelencia.

4.3.1 El servicio de los servicios:

Al revés que los productos, los servicios son poco o nada materiales. Solo existen como experiencias vividas, en la mayoría de los casos el cliente de un servicio no puede expresar su grado de satisfacción hasta que lo consume.

El servicio de los servicios comprende las dos dimensiones propias; la prestación que buscaba el cliente y la experiencia que vive en el momento en que hace uso del servicio.

4.3.2. La prestación:

El servicio de los servicios no solo es importante para reforzar los beneficios que el comprador busca en la prestación, sino que se ha convertido también en un arma competitiva básica e indispensable en todos los sectores en los que el servicio no se ha convertido en algo trivial.

4.3.3 La experiencia:

El servicio de los servicios puede provocar un impacto fundamental en la experiencia del consumidor y determinar así su grupo de satisfacción. La experiencia sea positiva ó negativa según:

- La posibilidad de opción.
- La disponibilidad.
- El ambiente.
- La actitud del personal de servicio.
- El riesgo percibido al escoger el servicio.
- El entorno.
- Los otros clientes.
- La rapidez y precisión de las respuestas a tus preguntas.
- La reacción mas ó menos tolerante con respecto a sus reclamaciones.

Recordamos que en los servicios el primer contacto reviste una importancia fundamental.

El servicio de los servicios puede estar mas ó menos centrado en la prestación o en la experiencia. No obstante, siempre incluirá una parte de ambos como lo muestra la **Fig. 4.1**

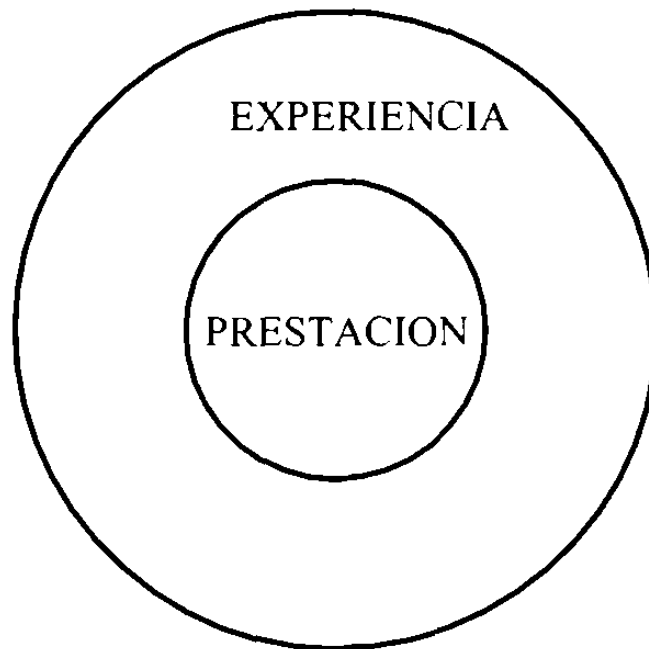


Fig. 4.1 Dimensiones del servicio de los servicios.

En todos los campos la competencia es cada vez mayor y atrae al cliente mediante una diversidad cada vez mayor de servicios, de modo que la calidad del servicio se ha convertido en un factor fundamental en la decisión de compra.

El cliente quiere una calidad de servicio cada vez mejor, porque asocia su acto de comprar con lo que recibe.

Con la apertura de fronteras, y la internacionalización del comercio el listón en materia de calidad no cesa de subir.

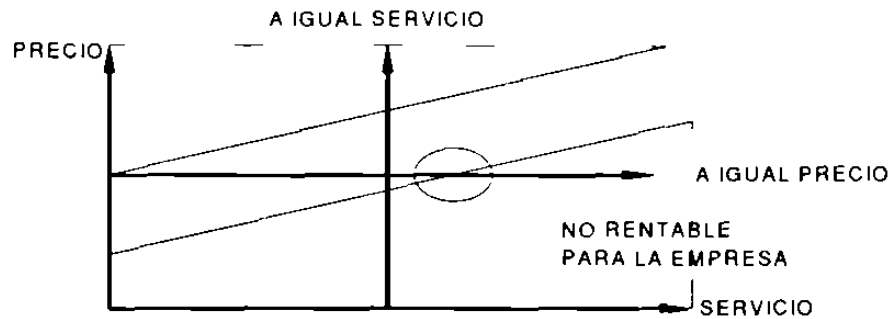


Fig. 4.2 Puntos de encuentro entre clientes y proveedor.

Zona de encuentro:

En igualdad de precios, el cliente opta por la mejor calidad de servicio. En igualdad de calidades el cliente prefiere el servicio más barato, se puede pues, definir una zona de encuentro entre el cliente y su proveedor, como aparece en la **Fig. 4.2**

Una cosa muy importante en la calidad del servicio es que está es total o inexistente, esto es, cuando un cliente valora la calidad de un servicio, no disocia sus componentes. La juzga como un todo. Algo que es común en los clientes es que suelen detenerse en la parte mas frágil de la cadena de calidad y tiende a generalizar los defectos a todo servicio.

4.3.4 EL COSTO DE LA CALIDAD

Muchos esfuerzos se han llevado a cabo en los últimos años para mejorar la calidad de los productos, con el objetivo primordial de reducir sus costos. En esta materia de servicios una persona satisfecha transmite su entusiasmo a otras tres en

promedio, sin embargo una persona insatisfecha comunica su insatisfacción a otras once.

Por otra parte podemos decir que el costo total de la calidad se integra de la siguiente forma:

- **COSTOS DE PREVENCIÓN:**
Son todos los gastos realizados para impedir que se produzcan errores y hacer las cosas bien desde el primer momento.

- **COSTOS DE INSPECCIÓN Y CONTROL:**
Son los gastos realizados para controlar la calidad.

- **COSTOS DE FALLAS INTERNAS:**
Son todos los gastos debidos a la falta de calidad, tales como, rehacer dos veces la misma factura, devolver su dinero al cliente insatisfecho derroche de materiales de servicio.

- **COSTOS DE FALLAS EXTERNAS:**
Son los gastos destinados a captar nuevos clientes para compensar la perdida de antiguos clientes para contrarrestar el boca a boca negativo iniciado por los clientes insatisfechos y para recuperar la perdida de ingresos de aquellos clientes que no volverán.

La calidad no admite aproximaciones. Todas deben tenerse en cuenta, por ello es complicado conseguir una política de calidad.

Es sorprendente la serie ilimitada de formas en que un servicio puede plantearse

Fig. 4.3

ETAPAS POR LAS QUE PASA UN CLIENTE	→	→	→	→
¿QUÉ PUEDE FALTAR?	?	?	?	?
MEDIOS:				
• HOMBRES				
• METODOS				
• EQUIPO				
• MATERIAS PRIMAS				

Fig. 4.3 Análisis de calidad

EL SERVICIO DHL

Estrategia del servicio: Entregar en un plazo de 24 ó 48 horas el correo de una empresa en cualquier lugar del mundo

Normas de calidad del servicio:
 Entrega en 24 horas
 Sin errores
 Sin daños (seguridad)
 Accesible en horas de oficina.

Sistema de prestación del servicio:
 Puntos de recogida fácilmente accesibles al cliente
 Un punto de despacho (selección, envío)
 Un punto de recogida a la llegada

Análisis de calidad:

1 *Etapas*



2 *¿Qué puede faltar?*

Dirección desconocida	Pérdida	Retraso	Retraso en la aduana	Errores	Errores
Demasiada gente	Robos	Perdida.	Perdida	Retraso	Retraso
Mala acogida	Mala orientación.	Robos.	Robo	Daños	Daños
	Dirección ilegible.	Daños.		Perdida	Perdida
Desconocimiento de las tarifas.	Daños.				
Perdida del correo	Lentitud.				

3 Recursos			
Hombres			
Más personal formado en recepción	Formación en la selección	Negociación en la aduana	
Equipo			
Situación de los establecimientos	Automatización de la selección / distribución	Surtido de compañía de transporte.	
Materiales			
		Contenedores	
Métodos / procedimientos	Métodos de selección	Negociación con aerolíneas.	
Procedimiento seguro	Protección	Seguros	
Planificación en función de la actividad	Identificación de las cartas		
Dirección desconocida	Pérdida.	Retraso.	Retraso en la aduana
Demasiada gente. Mala acogida.	Robos. Mala orientación	Perdida. Robos.	Perdida Robo.
	Dirección ilegible	Daños.	

TABLA I EJEMPLO DHL

4.3.5. UN PROYECTO DE CALIDAD

Los puntos principales que debe incluir un proyecto de calidad son:

- El error sobre el que versa.
- Un análisis de sus causas.
- Las soluciones posibles.
- La solución seleccionada.
- Los experimentos a realizar.
- El costo total actual de la falta de calidad.
- El costo total con cero defectos.
- Las inversiones previstas.
- Las consecuencias para el resto de la empresa.
- El plazo de rentabilidad.

La calidad del servicio no puede considerarse como algo ya conseguido, se debe trabajar sin cesar, todos los días y en todo momento para lograr la satisfacción del cliente.

4.4. DIMENSIONAMIENTO DEL MERCADO

4.4.1. DEMANDA DE MERCADO Y DE LA EMPRESA

La demanda de mercado es considerada para un servicio dado “como el volumen total de consumo de un servicio (en unidades o valores monetarios), por una determinada población de una determinada área durante un cierto período de tiempo.

La demanda de la empresa es el número total de servicios que una población quiere comprar de una empresa, en una determinada área geográfica, en un determinado período de tiempo, o mejor dicho: es la participación que una empresa tiene en la demanda del mercado.

Lo anterior se puede expresar matemáticamente como sigue:

$$D_i = S_i D$$

Donde: D_i = Demanda de la empresa i
 S_i = Participación de la empresa i en el mercado
 D = Demanda total del mercado

Donde S_i depende del esfuerzo del mercado de la empresa y del esfuerzo del mercado de todas las empresas que compiten en el mercado.

Entonces:

M_i = Esfuerzo de mercado de la empresa i

M_j = Esfuerzo de mercado de todas las empresas competidoras en el mercado

Por lo tanto:

$S_i = M_i$ (Esfuerzo de mercado de la empresa i)
 M_j (Esfuerzo de mercado de todos los componentes)

Demanda vs. Capacidad de producción de servicios

Lo importante es que la empresa esté en condiciones de balancear su capacidad de producción para atender la demanda por un lado, y por el otro lado tenga recursos financieros y de mercadeo para estimular la demanda hasta el límite de su capacidad de producción. El nivel óptimo es aquel que establece un adecuado balance entre capacidad de producción y consumo (demanda).

Demanda vs. Capacidad

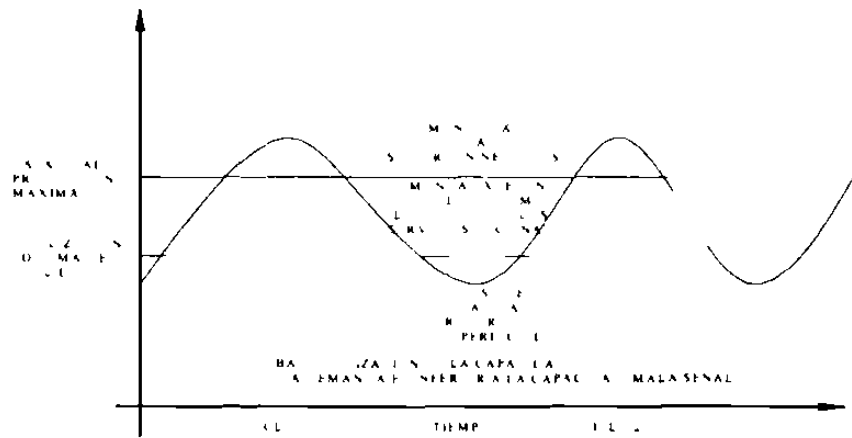


Fig. 4.4

Implicaciones de variaciones cíclicas en la demanda con relación a la capacidad de producción de servicios.

Lo que se puede observar en la gráfica anterior es que existe la necesidad de acciones correctivas a cada paso, para establecer el equilibrio entre producción y demanda.

4.4.2. POTENCIAL DE MERCADO

El potencial de mercado es una herramienta importante para la formulación estratégica. Es fundamental para establecer el pronóstico de ventas, el promedio por región, la cuota de ventas por región. También sirve para medir desempeños como la participación de mercado.

Mucha gente confunde el potencial de mercado con la demanda de mercado, y en realidad son dos cosas distintas.

El potencial de mercado se puede definir como la oportunidad máxima de venta de un determinado servicio o producto que todas las empresas pueden realizar.

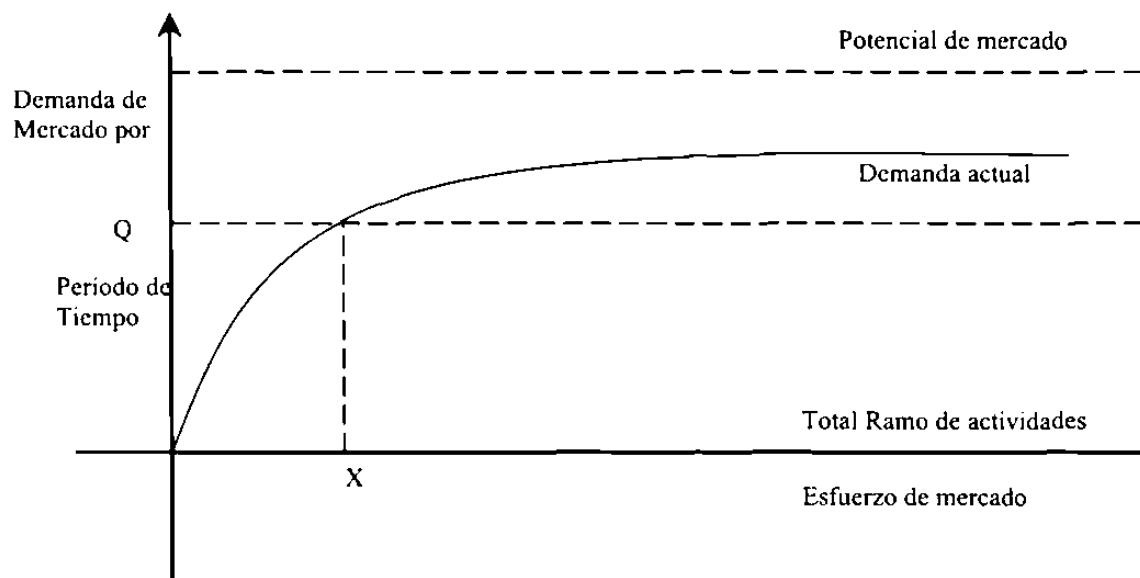


Fig. 4.5 Potencial de mercado

Sin embargo Philip Kotler lo define como:

“Para un servicio o producto de volumen total que puede ser comprado por un grupo definido de consumidores, en un área geográfica definida, en un determinado periodo de tiempo, en un medio ambiente definido y bajo un programa de mercado definido.

Puede ser estimulado por la formula:

$$PM = nqp$$

Donde: **PM** = Potencial del mercado total

n – Número de compradores de un determinado servicio mercado bajo ciertos presupuestos

q = Cantidad comprada por un comprador promedio

p – Precio promedio unitario del servicio.

4.4.2.1. CALCULO DEL INDICE POTENCIAL DEL MERCADO POR AREA

Con el objetivo de seleccionar las áreas de mayor potencial para la ubicación de vendedores, para el establecimiento de cuotas de ventas, la asignación del presupuesto de publicidad, etc., es necesario calcular el “índice relativo de potencial de mercado”.

El índice es relativo porque debe calcularse en porcentaje del total del mercado, así, para calcular el índice relativo del potencial de mercado, es necesario conseguir datos acerca de:

- Gente
- Renta
- Disposición para gastar

Los datos sobre las personas generalmente aparecen en los censos de población, los cuales también proveen información sobre el número de personas por municipios, número de domicilios, sexo, escolaridad, ocupación, promedio de edad, religión, etc.

Con base en esas informaciones y después de la selección de variables que interesan ponderadamente se atribuye un peso específico de acuerdo con la importancia de cada factor considerado. Con base en lo anterior es posible construir un índice demográfico.

Ejemplo:

PASO 1

Selección de las variables disponibles en el área escogida. El área puede ser una región, un estado, un municipio, un barrio, una manzana, etc.. Las variables deben escogerse de acuerdo con la naturaleza del servicio que se está estudiando.

PASO 2

Transformación de los datos en números absolutos hacia números relativos (porcentaje). La sumatoria de los valores absolutos expresado en la línea de total abajo debe igualarse al 100% para cada columna del número absoluto. Con base en una regla de tres simple se calculan todos los demás valores de cada área, de forma tal que la sumatoria sea igual a 100%.

EJEMPLO DE VARIABLES DEMOGRAFICAS							
AREA GEOGRAFICA	N° DE PERSONAS		SEXO				OCUPACION
			MASCULINO		FEMENINO		
REGION, CD. MPIO, ETC	N° ABSOLUTO	%	N° ABSOLUTO	%	N° ABSOLUTO	%	
TOTAL		100 %		100 %		100 %	

TABLA 3 Construcción índice demográfico.

EJEMPLO DE VARIABLES DEMOGRAFICAS											
Area Geográfica Región/Estado/Municipio	No. DE PERSONAS		SEXO		OCUPACION		RANGO DE EDAD		NIVEL DE INSTRUCCIÓN		TOTAL
	°°	Calculo Ponderado	°°	Calculo Ponderado	°°	Calculo Ponderado	°°	Calculo Ponderado	°°	Calculo Ponderado	
PESO		3		1 5		1 5		2		2	10

TABLA 4 VARIABLES DEMOGRAFICAS

Area Geográfica	EJEMPLO DE VARIACIONES DEMOGRAFICAS						SUMATORIA PONDERADA DE LAS VARIABLES	INDICE DEMOGRAFICO %
	No. DE PERSONAS	SEXO %	OCUPACION %	RANGO DE EDAD %	NIVEL DE INSTRUCCIÓN %			
A							Ay	x ^o o
B								
C								
TOTAL								100 ^o

TABLA 5 SUMATORIA PONDERADA DE LAS VARIABLES Ay

PASO 3 Ponderación de los factores.

La importancia relativa de cada factor debe considerarse a través de la atribución de un peso, en forma que la sumatoria de ellos (en la horizontal) de 10. Después de la ponderación es necesario multiplicar el peso relativo de cada variable con el valor porcentual de cada área geográfica y de esta forma encontrar un nuevo valor, el cuál conoceremos como cálculo ponderado.

PASO 4 Cálculo del índice demográfico.

El valor ponderable de cada variable (columna cálculo ponderado) debe sumarse a cada área geográfica. El valor de esa suma debe registrarse línea por línea. Las sumas de todas las líneas, que correspondan a todas las áreas geográficas, deben considerarse verticalmente. El valor de esa sumatoria vertical encontrada debe ser igual al 100°.

Después mediante una regla de tres simple, debe calcularse el índice demográfico porcentual, para cada área geográfica.

$$\frac{\sum}{100 \%} \qquad X \% = \frac{100 \times \Delta \gamma}{\Sigma}$$

$$\Delta \gamma \qquad X \%$$

La sumatoria de esa columna deberá ser el 100% que sirvió de base para el cálculo del índice de cada área geográfica.

4.4.2.2. RENTA

Para construir el potencial de mercado es necesario que exista gente con renta para comprar los servicios ofrecidos.

La renta puede estimarse con base en diversos criterios de evaluación. El mejor indicador sería la renta per cápita de la población. En ausencia de ese criterio es posible construir el índice de riqueza del área objetivo con la siguiente información:

- Clase socio-económica de la población censada.
- Depósitos bancarios.
- Prestamos bancarios.
- Consumo de energía eléctrica: residencial, comercial, industrial.
- Vehículos autorizados.
- Número de teléfonos instalados.
- Número de personas por domicilio.

Los mismos 4 pasos del cálculo del índice demográfico pueden aplicarse para el cálculo del índice de riqueza.

4.4.2.3. DISPOSICIÓN PARA GASTAR

Para que un servicio se pueda consumir es necesario que existan personas, con renta y disposición para gastar.

La disposición para gastar puede estimarse con base en información tales como:

- Impuestos sobre las ventas.
- Consumo de energía eléctrica comercial.
- Número de domicilios.

4.4.2.4. EL ÍNDICE RELATIVO DE POTENCIAL DE MERCADO

El valor de cada índice porcentual de cada área geográfica debe ser multiplicado por el respectivo peso atribuido subjetiva u objetivamente. La sumatoria de los pesos debe dar 10. La sumatoria de los valores encontrados para cada área geográfica debe ser anotada en la columna sumatoria ponderada de los índices.

Por otro lado, el valor de la suma de la columna sumatoria ponderada de los índices debe igualarse a 100%. Luego mediante una regla de tres simple deben calcularse los valores del “índice relativo potencial del mercado”, para cada área geográfica. (ver **tabla 6**).

AREAS GEOGRAFICAS	INDICE DEMOGRAFICO	INDICE DE RIQUEZA	INDICE DE POLARIZACION	SUMATORIA PONDERADA DE LOS INDICES	INDICE RELATIVO DE POTENCIAL DE MERCADO
PESO	3	3	4	10	
A	+		+	+	
			-	+	
				+	
TOTAL				N° Total	100%

TABLA 6 INDICE RELATIVO DE POTENCIAL DE MERCADO

4.5. PRONOSTICO DE VENTAS

Pronosticar es el arte de anticipar lo que los compradores, bajo ciertas condiciones, comprarían. Para eso es necesario investigar el comportamiento de compradores y consumidores.

Así la ausencia de criterios para estimar la demanda o para realizar el pronóstico de ventas de servicios puede ser dramática, pues una venta perdida difícilmente puede recuperarse.

Existen diversos métodos que pueden utilizarse para pronosticar ventas de servicios. Entre los métodos más clásicos se destacan:

- La opinión de especialistas.

La consulta de especialistas, tales como, vendedores, distribuidores, proveedores, consultores de mercado y asociaciones, pueden ser un instrumento útil.

- Sondeo de mercado.

La conducción de un sondeo de mercado, puede ser, una herramienta interesante siempre y cuando sea convenientemente trabajada. Esto hará posible recopilar directamente de compradores y usuarios sus intenciones de compra.

El sondeo completará así, el mapa de las informaciones de vendedores, distribuidores, proveedores, etc.. Buscando ir directamente del consumidor sus intenciones futuras de compras.

- Análisis estadísticas.

Es frecuente que las empresas establezcan sus productos de ventas con base en el comportamiento histórico de las ventas. La venta futura sería influida por la venta pasada y así habría una relación casual que podría descubrirse en el análisis estadístico.

Uno de los métodos en donde el tiempo requerido para analizar pronósticos se acorta, es el de ajuste exponencial.

Este método es una técnica estadística muy especial de promedios móviles.

Esta misma técnica puede extenderse para calcular tendencias en la demanda, cambios en las tendencias y en la distribución de errores en el pronóstico, haciendo un cálculo adicional muy pequeño para procesar los datos.

En su forma mas simple, la formula de ajuste exponencial para calcular el pronóstico de un periodo siguiente es:

$$P_{i+1} = P_i + \alpha (V_i - P_i)$$

Dónde: P_{i+1} = Pronóstico del próximo periodo.

P_i = Pronóstico del presente periodo.

V_i = Ventas del presente.

α = Constante exponencial, que toma un valor entre 0.0 y 1.0

4.6. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR DE SERVICIOS

El consumo de servicios, esta íntimamente ligado a factores económicos, sociales, políticos y sobre todo de comportamiento. La creciente urbanización, la perdida del poder adquisitivo, la estratificación social, la búsqueda de esparcimiento entre otros factores empieza a deslindar un nuevo perfil del consumidor de servicios.

La decisión de compra de servicios esta cada vez mas impulsada por las emergentes necesidades del mejoramiento en la calidad de vida.

4.7. CONFIGURACION DEL SERVICIO

Un servicio posee una configuración clara de lo que contiene y de lo que no contiene y de cómo el servicio, es normalmente presentado. Entonces, el diseño o la configuración del servicio, también puede ser llamado presentación.

Mientras que los productos son producidos, los servicios tienen una capacidad de actuación. El desempeño de un servicio depende de su configuración y de su calidad, además, los servicios tienen un ciclo de vida equivalente al ciclo de vida del producto.

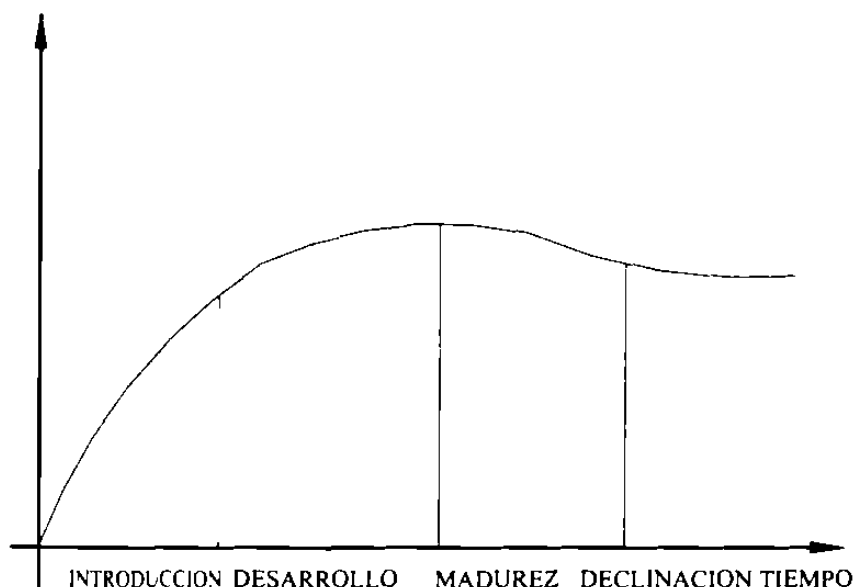


Fig. 4.6. Configuración del servicio.

4.8. PRECIO

El precio debe estar siempre íntimamente ligado a la calidad, mas no solo a la calidad intrínseca de lo que es el servicio, de lo que él hace, sino de lo que el cliente espera que el servicio haga por él.

Muchas veces un servicio “no tiene precio”, dependiendo de la necesidad que el cliente consumidor tiene de él. Así, el concepto de caro ó barato es extremadamente relativo.

Las estrategias de precios deben estar siempre orientadas hacia la relación “PRECIO-CALIDAD-MERCADO”, esto es, el precio debe ser tal, que estimule al mercado a consumir el servicio dentro de un estándar de calidad compatible con las posibilidades de consumo y de seguridad necesarios, en otras palabras, a través del precio el cliente puede ó no proporcionar utilidades a la empresa.

El factor productividad esta relacionado con la calidad del servicio y la cantidad producida de ese servicio. Ver Fig. 4.7.

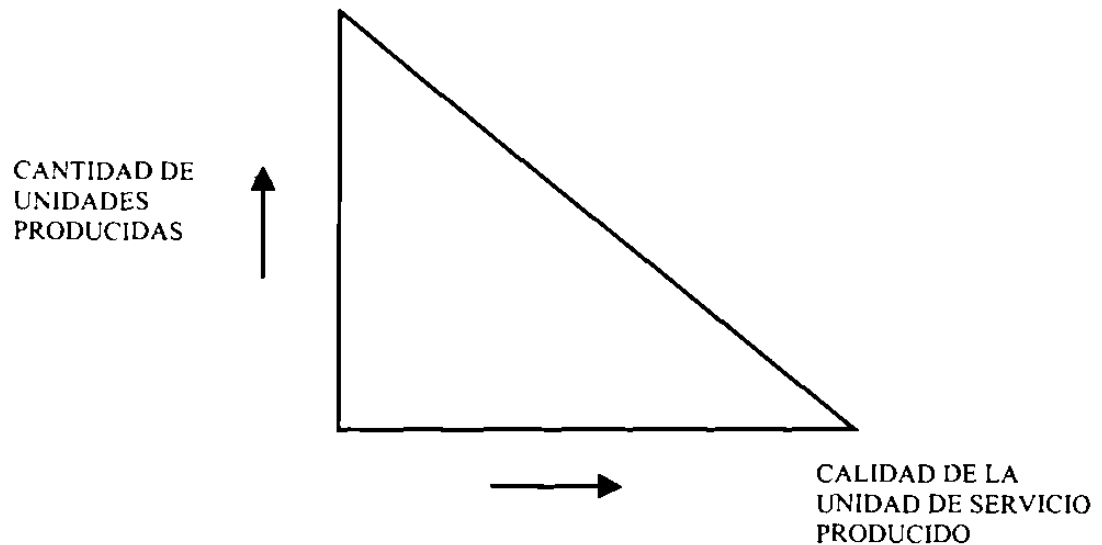


Fig. 4.7. Productividad de un servicio.

El precio del servicio normalmente se establece en base a los siguientes criterios:

- Los costos de producción del servicio.
- La tasa de retorno esperada por la empresa.
- El precio de la competencia.
- La demanda del servicio.
- El precio que el mercado se dispone a pagar.

La satisfacción que se dá como consecuencia del uso de un servicio, debe ser total, pues un servicio no puede ser “devuelto por el cliente”, y entonces un nuevo servicio debe prestarse en sustitución al no satisfactorio, ó mas aún la devolución del dinero debe hacerse.

4.8.1. ESTRATEGIA DE PRECIOS

La estrategia de precios es el resultado de una serie de variables que actúan con intensidades diferenciadas en cada tipo de servicio. Independientemente de los contornos que el problema contempla, el hecho que resulta predominante es que una ventaja competitiva durable corresponde a una ventaja en el incremento de utilidades, independientemente de la evolución de los costos. Ver Fig. 4.8.

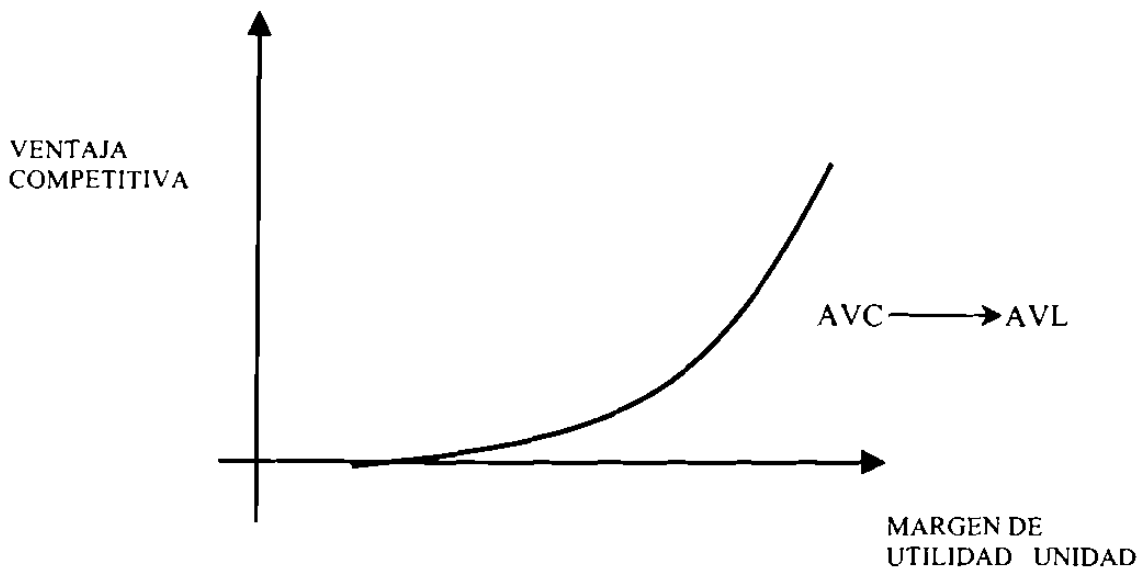


Fig. 4.8. Estrategia de precios.

De la investigación de los factores clave de éxito nace la identificación si la variable precio es una exigencia básica del servicio ó no.

4.9. RESUMEN

En este capítulo se trata de plantear algunos de los conceptos que consideramos más importantes dentro del área de servicios.

Hemos navegado desde la creatividad del servicio pasando por la calidad, el costo, el mercado, para llegar finalmente a los precios. Se han descrito estos conceptos para que sirvan como apoyo en el diseño de la organización.

CAPITULO 5

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

5.1. INTRODUCCION

A lo largo de este trabajo hemos establecido primero los elementos para la integración de una empresa de servicios, para luego analizar los conceptos generales de estudio, ahora vamos a establecer conclusiones con las que podamos evitar el fracaso, así como enlistar recomendaciones para obtener una empresa de servicio con éxito.

5.2. CONCLUSIONES

El fracaso de una empresa aparte de afectar psicológicamente al propietario y causar su ruina presenta una lesión socio-económica en el ámbito de la comunidad donde esto suceda.

Existen dos tipos de fracasos; El primero es aquel que finalmente es resuelto ante los tribunales y que es más conocido como fracaso formal, por otra parte el otro tipo de fracaso es el que no llega a los tribunales y es menos notable, aunque también resulta en el cese de operaciones de la empresa.

Entre las principales causas que originan el fracaso tenemos las siguientes:

- Falta de experiencia y capacidad por parte del dueño.
- Insuficiencia del capital.
- Falta de libros adecuados de contabilidad.

- Mala administración de las cuentas por cobrar.
- Mala selección del lugar donde se sitúa la empresa.

En otro orden de ideas los síntomas que indican la posibilidad del fracaso de una firma están relacionados con tres aspectos importantes de la misma, liquidez, solvencia y capacidad de generar ingresos netos.

En relación a la liquidez, el deterioro progresivo de la razón corriente y del capital de trabajo es una indicación de que la empresa en un futuro inmediato tendrá que hacer frente a una falta de efectivo. En relación a la capacidad de generar ingresos netos, la disminución de ventas es un síntoma grave.

Cuando los índices que miden el grado de endeudamiento de una empresa aumentan progresivamente, estos síntomas de causas profundas que tienen que ser atendidas rápidamente, pues finalmente pueden originar el fracaso de la empresa.

Entre los factores que determinan el triunfo de una firma tenemos:

- Experiencia del dueño.
- Ubicación correcta de la empresa.
- Capital suficiente.
- Crédito disponible.
- Métodos modernos de administración.
- Personal eficiente y adecuado.
- Cobertura contra riesgos.

5.3. RECOMENDACIONES

A continuación enlistaremos una serie de recomendaciones, que son el futuro de muchas empresas alrededor del mundo, y que esperamos sean de utilidad para quien lea estas líneas:

- Medición y análisis de clientes periódicos, su perfil y las fuentes de insatisfacción que motivaron su marcha nos permite en muchos casos identificar y predecir cuantos y cuales de nuestros clientes actuales es probable que nos dejen en el futuro, ya que sus fuentes de insatisfacción son similares a los de aquellos que se marcharon.

- Medición de la ganancia que se crearía al mejorar el servicio.
- Valorar correctamente la satisfacción del cliente.
- Dentro de la empresa luchar contra el “síndrome del funcionario” (no es tarea mía).
- Prestar más atención a los clientes, tiene efectos contagiosos para la calidad de servicio.
- La calidad de servicio no solo mejora la moral de los empleados, sino que aumenta la satisfacción del cliente, y esto produce dinero.
- Medir la satisfacción del cliente en cada contacto con la empresa.
- Usar la información para un servicio más personalizado.
- Prestar atención a los detalles.
- Convertir las limitaciones de la empresa en puntos fuertes de la misma.
- Centrarse en los beneficios para el cliente.
- Crear unidades de trabajo suficientemente pequeñas para que sus contribuciones tengan un impacto en el cliente.
- Medir la calidad de servicio.
- Relacionar las responsabilidades directamente con la satisfacción del cliente.
- Tener una estrategia de servicio para cada grupo de clientes objetivo.
- Responder con exceso cuando la calidad de nuestro servicio se pone a prueba.
- Convertir a los clientes que más se quejan en nuestros mejores publicistas.
- Crear bases de datos que registren más que meras estadísticas.
- Nunca decir “no”, sin antes decir “veré que puedo hacer”.
- Mantener la sencillez (un buen servicio no significa un servicio caro).
- Usar la información para seducir al cliente.
- Informar al cliente demostrar nuestra preocupación.
- Salir al encuentro del cliente, no esperar que ellos vengán hacia nosotros.
- Entregar la calidad sin concesiones.
- Garantizar el futuro del cliente significa que garantizamos el de nuestra empresa.
- Recordar la fuerza de la palabra escrita.
- No se trata solamente de ofrecer “calidad”, sino de decir a los clientes de que tipo de calidad de servicio se trata.

BIBLIOGRAFIA

- Charles W. Hofer Dan Schendel.
Planeación estratégica: conceptos analíticos.
Editorial Norma 1985.
- David P. Hanna.
Diseño de organizaciones para la excelencia en el desempeño.
Sitesa 1990.
- Guillermo Gómez Ceja.
Planeación y organización de empresas.
Mc. Graw-Hill 1998.
- G. Velásquez Mastretta.
Administración de los sistemas de producción.
Editorial Limusa 1990.
- Jacques Horovitz.
La calidad del servicio.
Mc. Graw-Hill 1990.
- Jacques Horovitz Michele Jurgens Panak.
La satisfacción total del cliente.
Mc. Graw-Hill 1994.
- Karl Alberecht.
La revolución del servicio.
Fondo editorial Legis 1990.
- Leonardo Rodríguez.
Planificación, organización y dirección de la pequeña empresa.
Grupo editorial Iberoamérica 1980.

- Marcos Cobra Flavio A. Zwarg.
Marketing de servicios, conceptos y estrategias.
Mc. Graw-Hill 1990.
- Mauro Rodriguez Estrada Ricardo Escobar Borrego.
Creatividad en el servicio.
Mc. Graw-Hill 1996.

LISTADO DE TABLAS

		PAGINA
Tabla 1.	El servicio DHL.	29
Tabla 2.	Estrategias-Capacidades del mercado.	35
Tabla 3.	Construcción índice demográfico.	36
Tabla 4.	Variables demográficas.	37
Tabla 5.	Sumatoria ponderada de las variables Ay.	38
Tabla 6.	Indice relativo de potencia de mercado.	41

LISTADO DE FIGURAS

CAPITULO 4. CONCEPTOS GENERALES SOBRE EL SERVICIO

	PAGINA
Fig. 4.1. Dimensiones del servicio de los servicios.	25
Fig. 4.2. Puntos de encuentro entre cliente y proveedor.	26
Fig. 4.3. Análisis de calidad.	27
Fig. 4.4. Implicaciones de variaciones cíclicas en la demanda con relación a la capacidad de producción de servicios.	32
Fig. 4.5. Gráfica de potencial de mercado.	33
Fig. 4.6. Configuración del servicio.	44
Fig. 4.7. Productividad del usuario.	45
Fig. 4.8. Estrategia de precios.	46

GLOSARIO

Empowerment.-	Sistema donde los jefes estan acostumbrados a ser los únicos que piensan.
Percapita.-	Del latín “por cabeza”, quiere decir: por persona.
DHL.-	Síglas de la compañía transnacional que se dedica a entregar correo ó paquetería en un plazo de 24 ó 48 horas en cualquier lugar del mundo.
Idiosincrasia.-	Manera de ser propia de una persona.
Paradigma.-	Ejemplo, modelo.
Estrategia.-	Arte de coordinar las acciones y de obrar para alcanzar un objetivo.

RESUMEN AUTOBIOGRÁFICO

Nombre: Héctor Manuel Raga Vela.

Nombre de los padres: Héctor Raga López.
María De la Luz Vela Benavides.

Lugar y fecha de nacimiento: Nuevo Laredo, Tamaulipas.
03 de Enero de 1951.

Grado de escolaridad: Ingeniero Mecánico Electricista.
Facultad de Ingeniería Mecánica y Eléctrica.
Universidad Autónoma de Nuevo León.

Laboral: Gerente de Instalaciones.
Grupo Maíz.
De 1996 a la fecha.

Grado que desea obtener: Maestro en Ciencias de la Administración
con especialidad en Producción y Calidad.

Nombre de la tesis: “Integración de una empresa de servicio“

