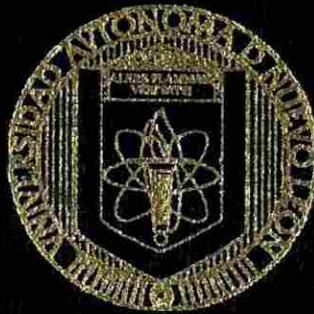


UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

**FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION**

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



**PLANEACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA DE
SERVICIO ESPECIALIZADA EN INSTALACION,
SOPORTE Y CONSULTORIA A SISTEMAS,
APLICACIONES Y SERVIDORES DE MISION
CRITICA (PLATAFORMA UNIX)**

POR

BLANCA SUSANA AVILA SANCHEZ

COMO REQUISITO PARCIAL

PARA OBTENER EL GRADO DE

**MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON ESPECIALIDAD
EN FINANZAS**

OCTUBRE DEL 2001

TM
Z5853
.M2
FIME
2001
A9

PLANEACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA
DE SERVICIO

B. S. A. S.[®]

2001



1020146449



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

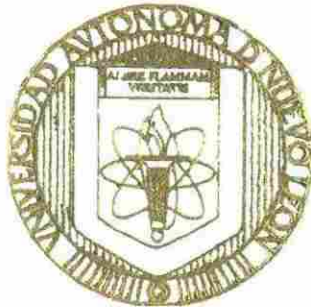


DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON

FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA
Y ADMINISTRACION

DIVISION DE ESTUDIOS DE POSTGRADO



PLANEACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA DE
SERVICIO ESPECIALIZADA EN INSTALACION,
SOPORTE Y CONSULTORIA A SISTEMAS,
APLICACIONES Y SERVIDORES DE MISION
CRITICA (PLATAFORMA UNIX)

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

POR

BLANCA SUSANA AVILA SANCHEZ

DIRECCION GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMO REQUISITO PARCIAL
PARA OBTENER EL GRADO DE

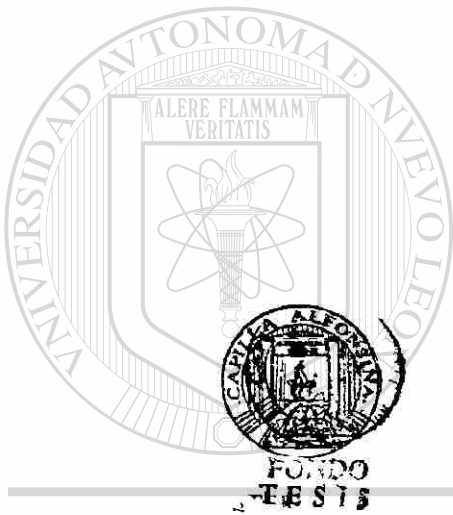
MAESTRIA EN CONTABILIDAD CON ESPECIALIDAD
EN FINANZAS

OCTUBRE DEL 2001

0081-60060

165256

TH
Z5853
•M2
F14E
2001
•A9

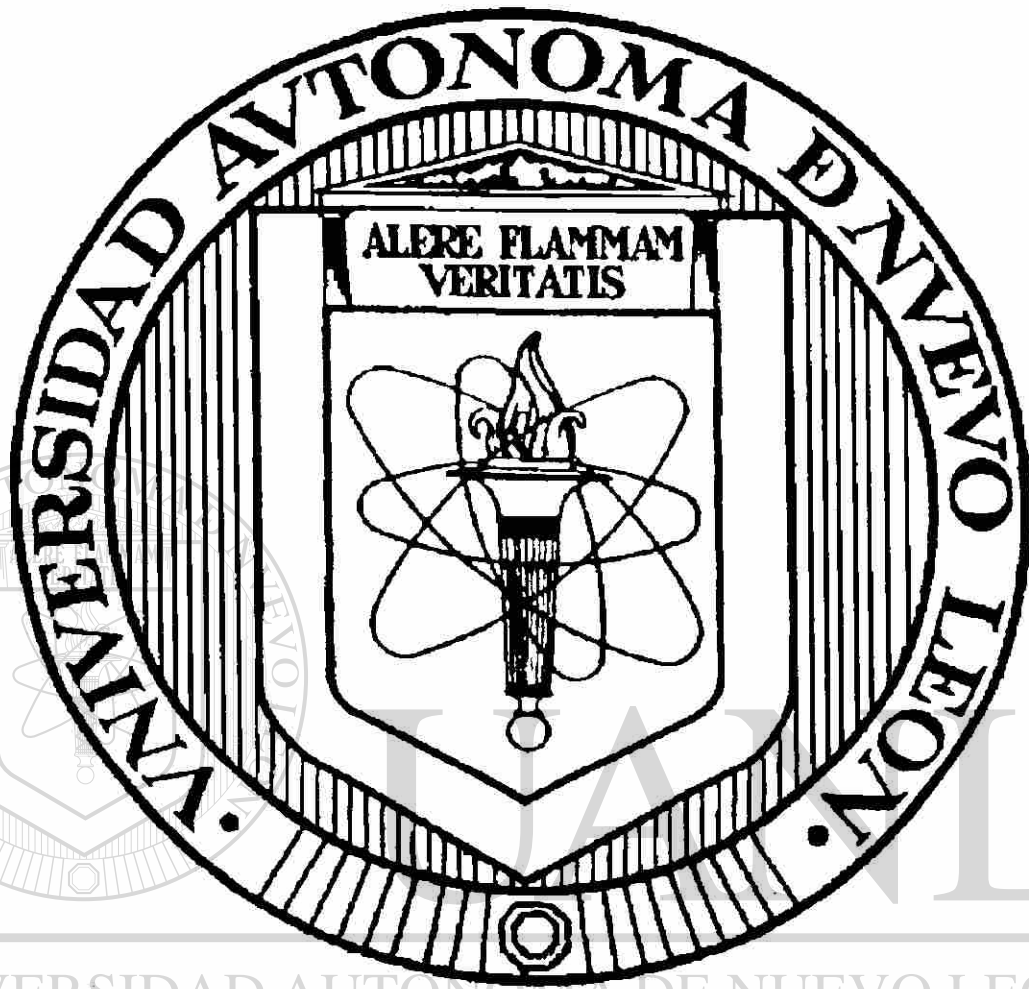


UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®



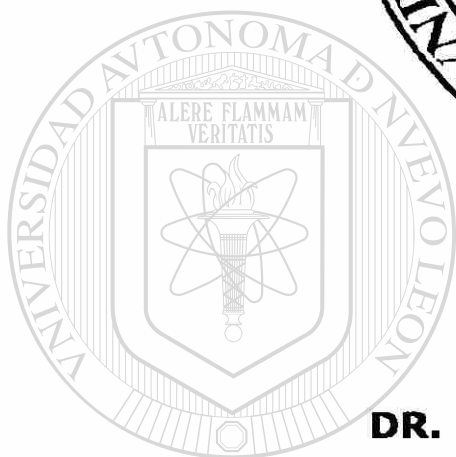
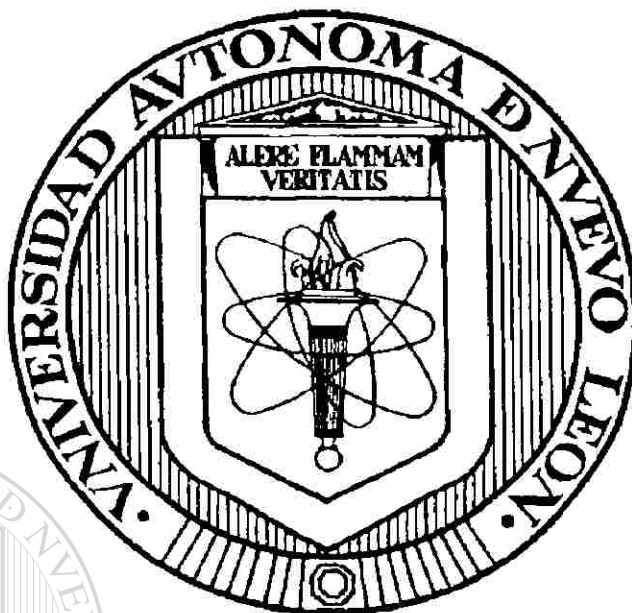
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN CENTRAL DE BIBLIOTECAS



F
S
S



RECTOR
DR. LUIS JESUS GALAN WONG

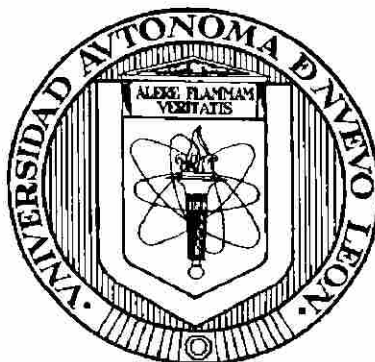
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

SECRETARIO GENERAL
ING. JOSE ANTONIO GONZALEZ TREVIÑO

SECRETARIO ACADEMICO
DRA. MARIA ELIZABETH CARDENAS CERDA

SUB-DIRECTOR DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
MAP. FRANCISCO JAVIER JARDINES GARZA

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEON
FACULTAD DE CONTADURIA PUBLICA Y ADMINISTRACION
DIVISIÓN POSTGRADO



**PLANEACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO
ESPECIALIZADA EN INSTALACION, SOPORTE Y
CONSULTORIA A SISTEMAS, APLICACIONES**

Y SERVIDORES DE MISION CRITICA,

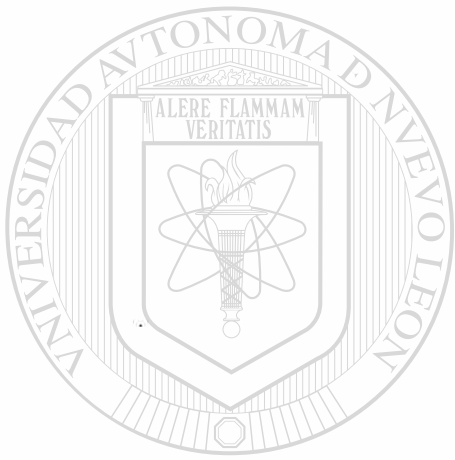
(Plataforma UNIX)

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS
Por

BLANCA SUSANA AVILA SÁNCHEZ

Como requisito parcial para obtener el Grado de
MAESTRIA EN CONTABILIDAD con Especialidad en **FINANZAS**

Octubre 2001



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

®

5 1

APROBACIÓN DE MAESTRIA

PLANEACION ESTRATEGICA DE UNA EMPRESA DE SERVICIO
ESPECIALIZADA EN INSTALACION, SOPORTE Y
CONSULTORIA A SISTEMAS, APLICACIONES
Y SERVIDORES DE MISION CRITICA

(Plataforma UNIX)



Aprobación de la Tesis:

U A N L

M.A. JORGE ALBERTO MENDEZ DAVILA
Director de Tesis

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

MAP FRANCISCO JAVIER JARDINES GARZA
Subdirector de Estudios de Postgrado:

AGRADECIMIENTOS

Agradezco a Dios, por permitirme llegar a ser y estar ahora.

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento al M.A. Jorge Alberto Méndez Dávila, Director de tesis por su conducción, interés y sugerencias en la revisión de éste proyecto

Agradezco a los honorables miembros del Jurado el M.A. Fernando Gutiérrez Peón y la M.I.A. María de Jesús Araiza Vazquez, por sus ideas, sugerencias y apoyo en la revisión de ésta tesis.

Al Lic. Javier Ramírez Zarco y el Lic. Eric Rafael Pérez Vazquez por su apoyo, consejos y soporte en la elaboración del presente trabajo.

A mis amigas y compañeras de estudio, Lic. Patricia Ivonne Cavazos Guerrero y la C.P. Xóchitl Cecilia Hernández González por su genuina amistad y valioso apoyo en estos años de carrera profesional y consejos en la realización y terminación de este grado de estudios.

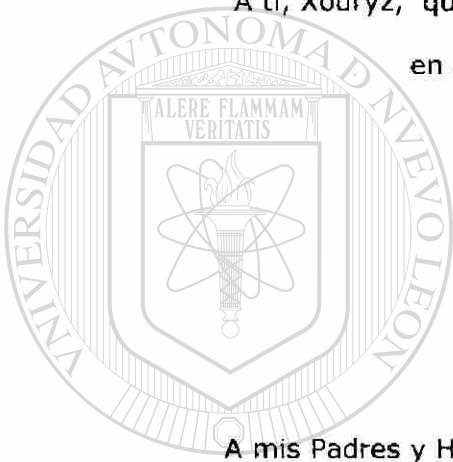
Agradezco a mis maestros y compañeros de Postgrado, por su apoyo, consejos y colaboración en todo el trayecto de mis estudios.

A mi familia por su apoyo desinteresado, así como por los valores éticos y morales que he formado al ser integrante de la misma.

A todas aquellas personas que han estado conmigo brindando su apoyo, experiencia y consejos en el desarrollo profesional y laboral de mi carrera y estudios de postgrado.

DEDICATORIA

A ti, Xöuryz, quien admiro por su valía, entusiasmo e integridad
en el ámbito laboral y personal. Te amo



A mis Padres y Hermanos, quien toda su vida han servido por amor

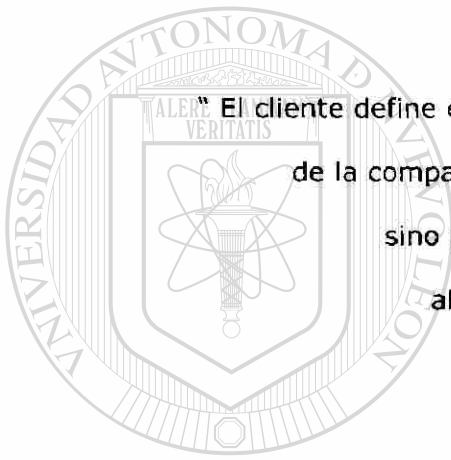
y han estado conmigo en todos los momentos

difíciles y felices de mi vida.

UNIVERSIDAD AUTONOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS





“ El cliente define el negocio; un negocio no se define por el nombre de la compañía, estatutos o artículos de incorporación, sino por el deseo satisfecho de un cliente al comprar un producto o servicio”

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Peter Drucker.

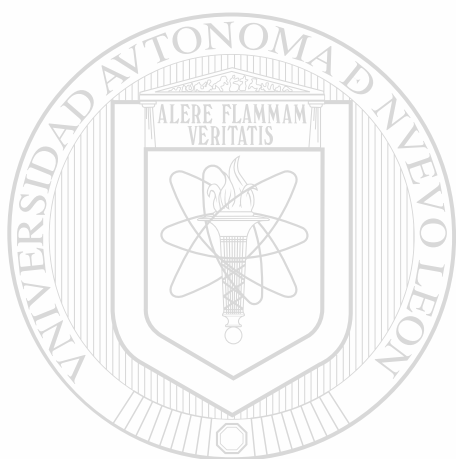
TABLA DE CONTENIDO

Capítulo	Página
<u>PARTE I INTRODUCCIÓN</u>	
1	INTRODUCCIÓN 2
2	PROBLEMA A INVESTIGAR 5
3	JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO 6
4	LIMITACIONES Y ALCANCE 8
5	MARCO TEÓRICO 9
<u>1</u>	<u>Empresa</u> <u>10</u>
1.1	<i>Naturaleza del negocio</i> 10
1.2	<i>Cultura organizacional</i> 10
1.3	<i>Aspectos importantes en el reconocimiento de la naturaleza del negocio</i> 10
1.4	<i>Áreas importantes decisivas en el sector comercial</i> 12
1.5	<i>Unidades estratégicas de negocio</i> 13
<u>2</u>	<u>Dirección</u> <u>14</u>
2.1	<i>Gestión Directiva</i> 14
2.2	<i>Factores de decisión útiles en la gestión directiva</i> 16
2.3	<i>Bases del trabajo de gestión directiva</i> 17
2.4	<i>Responsabilidades de planeación directivas</i> 18
<u>3</u>	<u>Planeación estratégica</u> <u>21</u>
3.1	<i>Planeación</i> 21
3.2	<i>Planeación estratégica</i> 23
3.3	<i>Proceso de la planeación estratégica</i> 25
3.4	<i>Análisis de la situación</i> 28
3.5	<i>Principales tipos de estrategias</i> 31
3.6	<i>Ventajas de la planeación estratégica</i> 33
3.7	<i>Desventajas de la planeación estratégica</i> 33
3.8	<i>Proceso de planeación estratégica para una empresa de servicios</i> 34
3.9	<i>Resultados y soluciones que puede aportar la planeación estratégica</i> 35
<u>4</u>	<u>Servicio y Tecnología</u> <u>36</u>
4.1	<i>Valor</i> 36
4.2	<i>Bienes</i> 36
4.3	<i>Servicios</i> 36
4.4	<i>Calidad</i> 37
4.5	<i>Plataforma UNIX</i> 38

Capítulo	Página
4.6 <i>Clientes</i>	40
5 <u>Capacitación y Motivación</u>	42
5.1 <i>Capacitación</i>	42
5.2 <i>Justificación</i>	42
5.3 <i>Técnica de capacitación seleccionada</i>	42
5.4 <i>Beneficios directos de la capacitación para la empresa</i>	43
5.5 <i>Beneficios para los empleados al recibir la capacitación</i>	44
<u>PARTE II. METODO</u>	45
1 PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	46
2 OBJETIVOS Y PREGUNTAS	49
3 HIPÓTESIS	50
4 TÉCNICA UTILIZADA EN LA RECOPIACIÓN DE INFORMACIÓN PARA LA REALIZACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN	51
5 DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN	52
<u>5.1 EMPRESA SIN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</u>	<u>53</u>
1 Origen	54
2 Características del negocio	56
3 Entorno sistémico de la empresa	57
4 Asociado de negocios	58
5 Productos de comercialización de la empresa	60
6 Actividad comercial	62
7 Procesos operativos	63
8 Características de la competencia	65
9 Clientes	66
<u>5.2 EMPRESA CON PLANEACIÓN ESTRATÉGICA</u>	<u>68</u>
1 Cambio De Administración Directiva (Agosto 2000-01)	69
2 Aplicación De La Planeación Estratégica En El Negocio	71
3 Visión, Misión Y Valor	74
1 <u>Metas comerciales</u>	74
4 Planeación de mercado	79
1 <u>Competidores actuales</u>	79
2 <u>Competidores potenciales</u>	80
3 <u>Fuerza de los proveedores</u>	81
4 <u>Compradores</u>	82

Capítulo		Página
5	<u>Precios y descuentos</u>	82
6	<u>Negociación de pagos</u>	85
7	<u>Venta directa de soporte</u>	86
8	<u>Otros productos</u>	86
5	Matriz FODA	87
6	Evaluación Y Conclusiones Preliminares Del Análisis Directivo	90
7	Objetivos y metas preliminares	95
8	Estrategias de acción	96
9	Desarrollo de estrategias	104
1	<u>Creación del departamento de logística y sistemas</u>	105
2	<u>Capacitación y motivación al personal operativo</u>	107
1	<u>Plan de capacitación de ingenieros</u>	107
2	<u>Plan de compensaciones al personal operativo</u>	112
3	<u>Plan de inversión en equipo de trabajo</u>	112
3	<u>Gerencia de operaciones</u>	114
4	<u>Mejora de la calidad del servicio</u>	118
10	Motivación	119
11	Presupuestos	121
1	<u>Estimaciones utilizadas en la negociación de ingresos para la empresa</u>	122
2	<u>Base de cotización de los servicios</u>	124
3	<u>Presupuesto anual de ingresos y egresos</u>	124
4	<u>División estratégica del presupuesto</u>	124
5	<u>Estimación total de ventas esperado en el año próximo</u>	126
12	Revisión y control de planes	128
13	Implementación de la planeación estratégica	129
14	Planes de contingencia	132
<u>PARTE III. CONCLUSIONES</u>		<u>133</u>
1	Resultados Obtenidos Por El Negocio Bajo El Esquema De Calificación Del Fabricante	134
2	La empresa	137
3	Beneficios obtenidos por el proceso de planeación	142
4	Comprobación de la hipótesis	144
5	Recomendaciones	145

Capítulo	Página
APENDICES	147
A SERVICIOS DE SOPORTE QUE COMERCIALIZA LA UEN	148
B SOLICITUD DE SERVICIOS DE GARANTÍA PARA EQUIPOS NUEVOS	156
Resumen Autobiográfico	157
Bibliografía	158



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LISTADO DE TABLAS

Tabla		Pág.
PARTE I. INTRODUCCIÓN		
1	Resumen de aspectos que determinan la naturaleza del negocio.	10
2	Resumen de áreas importantes en el sector comercial	12
3	Factores de decisión útiles en la gestión directiva	16
4	Bases del trabajo directivo	17
5	Resumen sobre los pasos a aplicar en la planeación estratégica	27
6	Elementos que se utilizan en el análisis de la situación actual y pertenecen a la Planeación Estratégica	28
7	Principales tipos de estrategias	31
8	Resumen clientes potenciales y reales de la empresa de servicios	41
PARTE II. METODO		
1	Divisiones de unidades de negocio del grupo corporativo	54
2	Requisitos del asociado de negocios con el fabricante del equipo	59
3	Productos de comercialización de la empresa	60
4	Matriz de procedimiento de la planeación estratégica	73-74
5	Resumen obtenido del análisis de la observación	91
6	Matriz de recursos humanos de la empresa de servicios	93
7	Matriz de estrategias principales seleccionadas	97
8	Relación de acciones sobre estrategia de creación del departamento de Logística y Sistemas.	98
9	Matriz de acciones sobre la estrategia de incrementar la rentabilidad del negocio.	99-100
10	Matriz de actividades calendarizadas	101
11	Matriz de actividades programadas	102
12	Resumen de actividades programadas en la mejora de la calidad del servicio	103
13	Matriz de programa de trabajo en la creación del departamento de Logística y Sistemas	105
14	Matriz de responsables del plan de capacitación a Ingenieros de Servicio	107
15	Hoja de evaluación de puestos para la selección de Ingenieros de Servicio	108-109
16	Matriz de responsables del plan de capacitación en UNIX a becarios	109

Tabla	Pág.
17 Matriz de responsables en el programa de capacitación de productos de alta disponibilidad	110
18 Matriz de programa de capacitación a Ingenieros de Servicio	111
19 Resumen de cursos básico para los Ingenieros de Servicio	111
20 Matriz de responsabilidad del plan de compensaciones al personal operativo	112
21 Responsables del plan de inversión	115
22 Matriz de responsables del programa de revisión de política de gastos	117
23 Hoja modificada de comprobación de gastos para uso de transporte	120
24 Matriz de responsables en programa de evaluación del desempeño contra objetivos alcanzados	120
25 Matriz de responsables en programa de percepciones económicas	120
26 Matriz de responsables en programa de comunicación	120
27 Matriz de Cotización sobre pólizas de contratos de soporte y servicio en productos de alta disponibilidad	123
28 Estimación de los ingresos reales por reporte o actividad de servicio realizado.	126
29 Base del presupuesto anual adaptado a la empresa de servicios	127
30 Tabla de calendarización de reuniones informativas al personal de la empresa	130

PARTE III. CONCLUSIONES

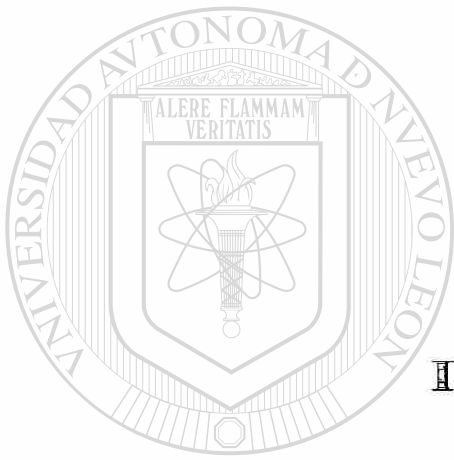
1 Matriz de calificaciones mensuales de la calidad del servicio al cliente	135
--	-----

APÉNDICES

1 Matriz de actividades realizadas en campo	149
2 Matriz de servicios prestados a los clientes	149
3 Matriz descriptiva de tipos de soporte	150-151
4 Matriz descriptiva de tipos de instalación	151
5 Matriz de clasificación de servicios por ingreso económico	153
6 Matriz de contratos de soporte	154
7 Matriz de servicios de soporte e instalación	154
8 Matriz de reportes de servicio	155

LISTADO DE FIGURAS

Figura		Pág.
PARTE I. INTRODUCCIÓN		
1	Relación integradora de la gestión directiva	15
2	Proceso básico de planeación	22
3	Esquema del proceso de la planeación estratégica formal	24
4	Matriz de estrategias alternativas de FODA	30
5	Matriz del portafolio empresarial	30
Parte II. METODO		
1	Relación de la unidad estratégica de negocios con los integrantes del sistema del negocio	57
2	Relación entre la unidad estratégica de negocios de servicios, el asociado de negocios y la unidad estratégica de ventas	58
3	Esquema de soporte de servicio y niveles de escalación	61
4	Proceso de Planeación estratégica utilizado por la Dirección General	72
5	Esquema de competitividad preliminar	79
6	Matriz FODA preliminar estructurada por la Dirección General de la UEN	90
7	Dirección general de la empresa de servicios (Agosto 2001)	106
8	Gerencia de Logística y Sistemas (Agosto 2001)	106
9	Organigrama de la gerencia de operaciones (Agosto 2001)	115
PARTE III. CONCLUSIONES		
1	Gráfica de medición de satisfacción del cliente	136



PARTE I

INTRODUCCIÓN

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

INTRODUCCIÓN

La empresa es un sistema completo, que se desarrolla en su entorno de forma dinámica y constante, se ve afectada por los movimientos tan bruscos y muchas veces sin aviso en el medio ambiente externo. Ante estos cambios la empresa reacciona como un todo y los cambios siempre afectan positiva o negativamente el curso de su crecimiento, no pocas veces estos cambios son negativos provocando en las empresas periodos de recesión y estancamiento, cuando en otras la empresa toma ventaja de los cambios y puede lograr una posición atractiva en su mercado competitivo.

En el estudio constante de los cambios que afectan a las empresas, la planeación estratégica es una técnica administrativa recurrentemente utilizada por los directivos hoy día, ha sido promovida y aplicada muchas veces a lo largo de las historias en las empresas, y debido a la estructura formal que plantea y sus métodos de trabajo ha logrado ser parte de las tareas directivas.

Una de las razones básicas de la planeación es la continua inquietud del ser humano por anticipar las acciones futuras que afectarán su destino y de éste modo hacer las provisiones necesarias en caso de contingencias o malos presagios.

En la realidad, nadie adivina el futuro, la realidad es siempre diferente a lo que se pronosticó creando grandes frustraciones.

Tan malo es pronosticar el futuro como la suposición de que el futuro es una repetición de situaciones pasadas.

La planeación estratégica parte de estas inquietudes, su valor radica en fijar de modo formal, a través de estudios analíticos de resultados y proyecciones el rumbo de los negocios y en ser el punto de partida en el crecimiento positivo.

La planeación estratégica implica el diseño de escenarios probables y los resultados de cada situación hipotética, obteniendo los beneficios máximos posibles de éstas suposiciones.

La planeación estratégica es aplicable en cualquier empresa, en las empresas de servicios, dónde no se tienen un producto físico tangible y dónde la respuesta del mercado es sensible por el nivel de satisfacción del cliente por las actividades prestadas por éste tipo de organizaciones es realmente un factor decisivo en la definición del rumbo que la empresa quiere tener.

Una empresa de servicios de soporte en tecnología de alta disponibilidad debe estar siempre preparada para ofrecer estos servicios altamente especializados a los clientes, con la consigna de que los clientes hoy día más preparados saben exigir los requisitos especiales para tener sus equipos operativos y en las condiciones óptimas para la instalación y/o puesta en marcha de sus aplicaciones individuales.

Las empresas de servicios deben anticiparse más aún al mercado, ya que ellas marcan la diferencia en el conocimiento de la tecnología usada por el cliente, conocemos bien los cambios bruscos y revolucionarios que han ocurrido en los últimos años en la tecnología, por ésta razón la planeación juega un factor decisivo en la posición del mercado frente a la competencia.

Toda empresa u organización debe ser capaz de interpretar los avances en la tecnología de la información y sus tendencias, tanto en el aspecto económico del costo de los equipos como de los y las posibilidades de aplicar las nuevas tecnologías en las necesidades del negocio.

El conocimiento de las diversas fuentes de nuevas tecnologías y los productos disponibles permiten la identificación de nuevas oportunidades para los clientes, una de éstas tecnologías son los sistemas abiertos como los de tecnología UNIX, los cuales permiten al cliente cubrir sus necesidades, soportes grandes cantidades de procesamiento de información y operaciones de misión crítica en las cuales es imprescindible estar siempre en Línea con sus clientes.

La tecnología UNIX es una opción más en las elecciones de tecnología que permiten operar a grandes niveles con equipos de todos los tamaños. Puede adaptarse a cualquier tipo de industria, comercio o servicio y su característica principal es la fortaleza de su plataforma.

Esta misma fortaleza es la que obliga a la empresa a conocer anticipada y profundamente ésta tecnología: equipos, productos y resolución de fallas en el menor tiempo posible, pues esto marca la diferencia con el cliente y el motivo de seleccionar o no a la empresa como su soporte de cabecera.

La empresa basa su servicio en el soporte de Plataforma UNIX y los productos de sistema operativo, alta disponibilidad, monitoreo, configuraciones de arreglos de dispositivos de almacenamiento y respaldo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PROBLEMA A INVESTIGAR

Identificar las áreas de oportunidad del negocio para ofrecer cambios propuestos basados en la teoría de la planeación estratégica y los métodos utilizados para su implantación y puesta en marcha.

El propósito principal del proyecto es identificar las áreas de oportunidad del negocio frente a su objetivo principal, la comercialización del servicio de soporte logrando la satisfacción total de cliente; ofreciendo mejoras en todos los niveles de la organización, métodos de trabajo y proyectos específicos que mejoren las relaciones entre el equipo de gestión y el equipo operativo quienes son los que muestran la cara final frente al cliente; aplicando las características principales de la planeación estratégica para lograr esto.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

JUSTIFICACIÓN DEL ESTUDIO

El presente trabajo de tesis es un requisito para acreditar el grado de MAESTRÍA EN CONTABILIDAD con especialidad en FINANZAS.

El tema seleccionado para éste trabajo es un análisis y estudio sobre la Planeación Estratégica en una empresa de servicio de soporte tecnológico sobre plataformas UNIX, sistema operativo abierto.

Corresponde también a la combinación de mis áreas de estudio de Licenciatura y Postgrado, al ser titulada en la Lic. De Informática Administrativa y el estudio de la Maestría en el área de Finanzas.

Para la empresa es importante mejorar su posición en el mercado y obtener mayor nivel de rentabilidad porcentual y presencia con los clientes, cambiando las opiniones y percepciones negativas que de ellas se tengan.

También es importante poner una mejor atención en la base principal del negocio, el servicio brindado por los ejecutores del soporte fomentando su lealtad y compromiso hacia la empresa.

Reconocer en la empresa un servicio de calidad y un grado de satisfacción máxima con una atención personalizada, con personal profesional altamente capacitado para dar una solución rápida y precisa.

También surge por la inquietud de aportar los conocimientos adquiridos durante la maestría al campo laboral, combinando dos áreas muy importantes en toda organización, los aspectos financieros y tecnológicos los cuales hoy día proporcionan una ventaja competitiva a todo aquel que requiera estar a la vanguardia en su área de negocio ya sea este educativo, bancario, gobierno, o de telecomunicaciones.

Esta empresa debe proporcionar la confianza suficiente al cliente contando con todos los elementos posibles disponibles en sus posibilidades financieras y económicas para tener una mayor presencia en el área de soporte y servicio en equipos que proveen un amplio espectro de tamaños y capacidades para soportar las necesidades específicas del cliente. Al tener en mi experiencia educativa el área de Informática y la de Finanzas me siento capaz de proponer un plan estratégico basado en una visión y panorama con una cobertura personalizada y sensibilizada con las características especiales de servicio y tecnología que presenta una empresa como ésta.

Esperando aportar la mayor cantidad de conocimientos y experiencia en la elaboración del presente y ofrecer al área de postgrado y la sociedad económica del país un pequeño panorama de una empresa mediana de servicios especializados.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

LIMITACIONES Y ALCANCE

El proyecto está delimitado en un estudio analítico de un caso real sobre una empresa de servicio especializada en soporte y consultoría sobre tecnología Unix, plataforma utilizada en una parte importante de las empresas con procesos aplicativos de misión crítica. El proyecto muestra procedimientos y formas estratégicas que la empresa ha utilizado principalmente para mantener su posición en el mercado, para incrementar la calidad en el servicio que ofrece y mejorar los procedimientos administrativos y operativos de la misma.

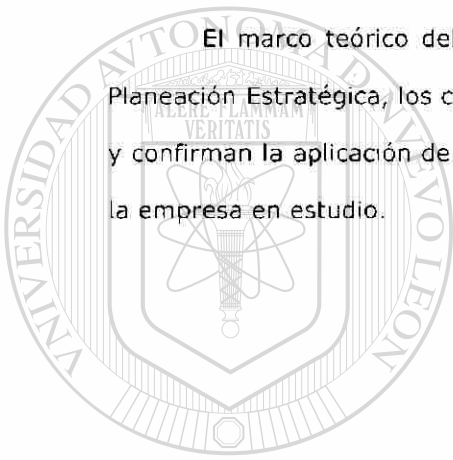
Lo más importante es destacar el tipo de servicio especializado que ofrece al cliente, y el modo en que éste a través del proceso operativo se lleva a cabo, ofreciendo soluciones en el área operativa, en el área de recursos humanos y el área de inversiones en nuevos proyectos, con la finalidad de lograr en la empresa el propósito principal de beneficio económico sin separar el lado humano del negocio, basada principalmente en la gestión directiva actual .

El alcance del proyecto implica la comprobación del uso de la planeación estratégica formal y sus resultados exitosos en la empresa de servicios especializados en tecnología. El proyecto no muestra datos económicos por cuestiones éticas y profesionales, por ésta razón en la parte de presupuestos se omiten cantidades limitando la investigación a la aplicación de los conceptos básicos.

Así como también no se hace mención de datos generales de la empresa ni de los productos de hardware y software reales con los que se trabaja.

MARCO TEÓRICO

El marco teórico del proyecto está referenciado en la técnica de administración de Planeación Estratégica, los conceptos revisados apoyan la investigación del presente proyecto y confirman la aplicación de ésta técnica en los métodos y procedimientos administrativos de la empresa en estudio.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

EMPRESA

El resumen presentado en éste apartado se obtuvo de la lectura de los libros de Planeación estratégica de George A. Steiner, la consulta a las páginas de internet sobre Administración estratégica de Peter Drucker y lectura general de los libros:

1. Dirección y administración estratégicas, de Thompson, Strickland. Editorial McGrawHill (Edición especial en español) .
2. Strategic Management, de Alex Miller. International Edition. Third edition

1.1 NATURALEZA DEL NEGOCIO

Definir la naturaleza del negocio es tener la capacidad de sintetizar a través de un análisis general los aspectos básicos que definen su estructura básica y de identificar los elementos que le dan forma e integración como tal.

La administración es la base, y los directivos deben emplear toda su capacidad de liderazgo para proponer, crear y tener una empresa sana.

1.2 CULTURA ORGANIZACIONAL

Es el grupo de ideologías, símbolos y valores centrales que se comparten en toda un empresa y que influyen en la forma en que se realizan sus organizaciones. La cultura de una organización se compone de su entorno, su estrategia y su ventaja competitiva, entre otros factores.g

1.3 ASPECTOS IMPORTANTES EN EL RECONOCIMIENTO DE LA NATURALEZA DEL NEGOCIO:

Economía	Socios comerciales	Operación
Gobierno y políticas	Proveedores	Producto
Globalización	Tecnología	Análisis financiero
Tecnología	Clientes	Recursos

Tabla 1. Resumen de aspectos que determinan la naturaleza del negocio

A) Economía. El desarrollo y crecimiento económicos modifican la estructura de un país. Cuando se habla de planeación se habla de largo plazo, por tanto los períodos de crecimiento o de-crecimiento de la economía son aspectos importantes: recesión, depresión, recuperación, auge. Estas variables influyen en el empleo, en el tiempo extra que se trabaja, el aprovechamiento de la capacidad, la demanda de servicios especializados de soporte, la venta de tecnología.

B) Gobierno y políticas. La política gubernamental produce efectos en los sectores industriales y los patrones de consumo del mercado. Las formas en que el gobierno afecta al negocio son:

i. **Los impuestos** que se pagan sobre la renta o las utilidades.

ii. **Política monetaria.** Las tasas de interés altas o una reducción en el crédito pueden acabar con la demanda.

iii. **Tipo de cambio.** Afecta el costo de la capacitación en el exterior para las áreas operativas.

C) Globalización. La apertura del mercado a la competencia internacional, apoyadas por los avances tecnológicos y de comunicaciones.

D) Tecnología. Los cambios en tecnología, comunicaciones y equipo son constantes y acelerados obligan a estar invirtiendo en la tecnología y a tener la suficiente capacidad y conocimiento en los equipos para soportar las operaciones que en ella se implantan.

E) Socios comerciales. Son los canales al mercado seleccionado, nos permiten tener clientes, hacer ventas y ofrecer como un servicio de valor agregado los soportes.

F) Proveedores. Los proveedores son quienes nos abastecen de la materia prima suficiente para enfrentar la demanda del mercado de nuestro producto.

G) Organización. Conocer la empresa de forma simple y básica, su funcionamiento, actividad económica primaria, los recursos disponibles.

H) Producto. ¿Qué ofrece la empresa? Especificar el producto, bien o servicio, conocerlo, identificar su proceso y puntos clave, en el área de servicio es importante identificar quien es el elemento más importante de la empresa en la entrega del servicio al cliente, cual es la participación de cada elemento y como se coordinan todos para efectuar éste servicio haciendo al cliente la pieza importante del juego.

I) Recursos. Humanos, Técnicos, Administrativos, Tecnológicos.

J) Clientes. Examine los clientes actuales, un negocio de servicios tecnológicos tiene bien identificado su tipo de cliente, y por lo general es una empresa con operaciones en línea que requieren alto procesamiento, grandes cantidades de información o no-tiempos fuera sus clientes finales. Conocer la segmentación del mercado y la participación de la empresa en el mismo. La segmentación permite ajustarse a un solo tipo de cliente y atender a sus necesidades personalizadas, caso propio, empresa de servicios de soporte sobre plataforma unix.

K) Operaciones. Todas las acciones y actividades que permiten ofrecer el producto ya sean éstas de previsión o acción.

L) Análisis Financiero. Estudio formal de los resultados financieros históricos de la empresa verificar sus ingresos, costo operativo, utilidades, flujo de efectivo, balance general, etc.

1.4 **ÁREAS IMPORTANTES DECISIVAS EN EL SECTOR COMERCIAL**

Áreas de negocio que deben ser vigiladas y observadas en la revaloración de una empresa a través de un plan de estrategias.

Bienes o Servicios nuevos o modificados	Finanzas
Comercialización	Estructura organizacional
Crecimiento	Recursos Humanos
Tecnología	Relaciones públicas

Tabla 2. Resumen de áreas importantes en el sector comercial

A) Bienes o Servicios nuevos o modificados. Identificar cual es el motivo y/o necesidad de establecer la planeación: algún cambio en el producto que se ofrece actualmente, mejora, disminución en costos, etc. O la introducción de nuevos productos.

B) Comercialización. Conocer si la estrategia un plan de mercadotecnia, sobre el producto, la empresa a quien está dirigida.³

C) Crecimiento. Es un plan de crecimiento del negocio en su conjunto, o alguna parte en específico como lo puede ser el área de operación, administración

D) Finanzas. El negocio requiere de algún proceso que mejore la rentabilidad porcentual real de la empresa.

E) Estructura organizacional. La estructura organizacional es fuerte, o presenta debilidades en sus funciones, sus procedimientos.

F) Recursos Humanos. Puede requerirse introducir un plan completo de capacitación al personal, un programa de capacitación técnica constante.

G) Relaciones Públicas. Introducir un plan que mejore las relaciones del área directiva con sus clientes, proveedores, asociados de negocio, nuevos clientes, etc.

1.5. UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO

El concepto de Unidad estratégica de Negocios fue basado en los apuntes tomados en la materia de Seminario de Planeación Financiera de Enero- Abril de 1998 durante el Postgrado llevado en la Facultad de Contaduría Pública y Administración y del libro: Dirección estratégica, de José Carlos Carrillo. Editorial McGrawHill (1992).

Debido al crecimiento organizacional y las características propias de la economía de un país en muchas empresas se ha dado un fenómeno de división creando los grupos corporativos.

Su división básica es crear empresas individuales o negocios dónde cada empresa (Unidad Estratégica de Negocios) genera sus propios recursos y se integra en un proceso final al cliente, o incluso ofrece productos distintos que cubren un nicho específico del mercado.

Ejemplos de estas divisiones son los Grupos de empresas de productos envasados en vidrio, o de bancos que ofrecen al cliente final diferentes productos de financiamientos con diferentes reglas y características de rendimiento.

Un ejemplo más es el de las empresas que ofrecen tecnología, dónde las divisiones permiten independizar en empresas por venta de equipo, venta de soporte, capacitación sobre ésta tecnología o integradoras de proyectos.

Las unidades estratégicas de negocio son unidades de empresas autónomas que tienen sus propios medios y recursos para la obtención de un producto que es parte integral de una imagen total de una empresa. Cada unidad estratégica de negocios o empresa tiene su propio director ejecutivo y genera sus propios ingresos e invierte en sus recursos y proyectos propios. Las empresas se caracterizan por el grado de atractividad del negocio y la posición competitiva de la empresa dentro del sector. La atractividad de un negocio se determina por el crecimiento, el tamaño del mercado, la posibilidad de diferenciar un producto, el número de competidores. La posición competitiva de la empresa se determina por la participación de la empresa en el mercado de su competencia.

DIRECCIÓN

Este resumen está basado en las lecturas de los libros :

1) Dirección por servicio, de Joan Ginebra, Rafael Arana de la Garza. Editorial Mc Graw Hill (1999).

2) El poder de la simplicidad en los negocios, de Jack Trout. Editorial McGrawHill (1999), y

3) Dirección estratégica, de José Carlos Carrillo. Editorial McGrawHill (1992).

Y en la observación personal que he tenido oportunidad de apreciar durante mi carrera profesional y al apoyo brindado en el área administrativa en los departamentos de soporte y servicio de sistemas.

2.1. GESTIÓN DIRECTIVA

Ninguna administración en las empresas es posible sin el elemento de gestión indicado, el alto ejecutivo llamese director general o dueño de la empresa puede pasarse por alto en el momento de la definición de un cambio total en la empresa. El

ejecutivo de alto nivel en conjunto con su grupo directivo es el responsable de consolidar los intereses divergentes en intereses comunes de la empresa: los clientes, empleados, proveedores, gobierno, propietarios, el país.

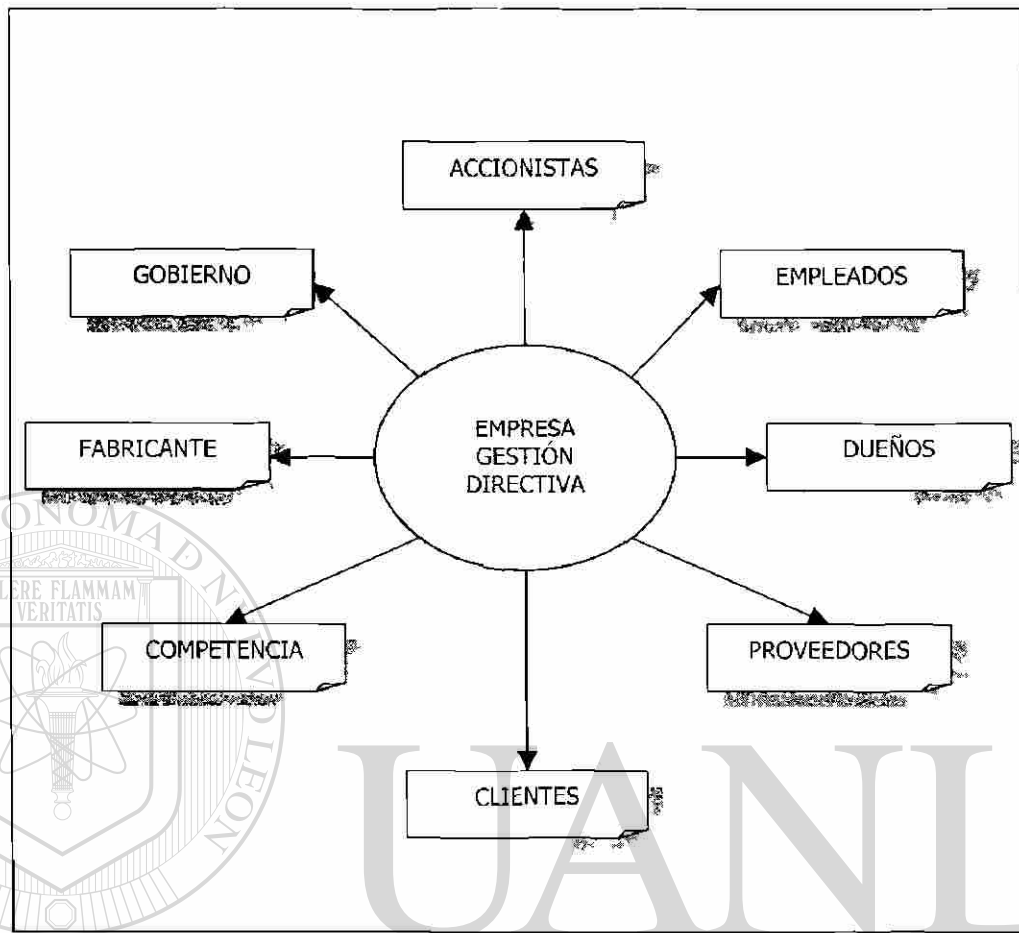


Figura 1. Relación integradora de la gestión directiva.

Las pequeñas organizaciones tienen un solo estratega, como lo es el dueño de la empresa o el director general, el participa en sus operaciones diarias.

Los grupos de interés tienen altas expectativas de los administradores de los niveles de gestión. Es verdad que los altos ejecutivos con la economía global y la competencia se ocupan puestos inseguros.

Los altos ejecutivos desempeñan papeles cruciales en los esfuerzos de una empresa por lograr los resultados estratégicos deseados.

El propósito estratégico de la empresa depende en gran parte de las decisiones que tomen los administradores. De este modo los administradores reflejan sus valores y creencias personales y afectan directamente en el entorno de las decisiones.

El trabajo arduo, los análisis detallados, la disposición a ser honesto, el sentido común y la genuina necesidad de crecer al personal son requisitos básicos en la valoración de un directivo.

Ellos deben ser capaces de pensar con claridad y hacer muchas preguntas, su efectividad se incrementa cuando descubren la manera en que otras personas piensan y preguntan sobre lo que una empresa hace y sus razones.

2.2 FACTORES DE DECISIÓN ÚTILES EN LA GESTIÓN DIRECTIVA

Todo directivo puede considerar los siguientes aspectos al momento de tomar decisiones:

INFORMACIÓN	COMPETIDORES
CONSULTORES	ESTRATEGIA

Tabla 3. Factores de decisión útiles en la gestión directiva

A) INFORMACIÓN

Buscar siempre información valiosa no cantidad sino calidad, el exceso puede hacerte perder el origen.

B) CONSULTORES

Las empresas de consultoría pueden aplicar tareas administrativas las cuales a la larga harán perder el camino si no llevan a la empresa por cosas simples y ésta se ajusta a la moda de las teorías administrativas, lo importante es hacer lo correcto. Muchas veces los empleados pueden ofrecer nuevos métodos y técnicas que ellos adoptarán con gusto.

C) COMPETIDORES

Nunca olvidarlos, Cuando existe una empresa líder en el mercado es difícil moverla. Pero es bueno estar alertas como en las guerras: Ser flexibles, Con valor mental para tomar una decisión difícil y no pocas veces atrevida, y con audacidad para actuar con rapidez y decisión.

D) ESTRATEGIA

Una estrategia es aplicar una razón para que los clientes prefieran el producto.

2.3 **BASES DEL TRABAJO DE GESTIÓN DIRECTIVA**

SIMPLICIDAD	SENTIDO COMÚN	ÉTICA
--------------------	--------------------------	--------------

Tabla 4. Bases del trabajo directivo.

A) SIMPLICIDAD

La base de todo trabajo directivo es la simplicidad, su forma de hacer negocios, el lenguaje simple, la lógica y el sentido común son los elementos básicos para crear estrategias y realizar acciones.

Cuando el director aplica estos elementos en sus elementos de juicio y toma de decisiones la planeación se vuelve simple, directa y fuerte.

B) SENTIDO COMÚN

El sentido común es un juicio innato, libre de prejuicios emocionales o sutilezas intelectuales, es ver las cosas como realmente son, separando tus sentimientos y opiniones personales.

Cuando una persona aplica su sentido común podría aplicar los siguientes lineamientos:

- i. **Dejar el ego fuera de la situación.** El buen juicio se basa en la realidad.
- ii. **Evitar las ilusiones.** El sentido común siempre se equipara a como realmente ocurren las cosas.
- iii. **Mejorar la habilidad de escuchar.** Ya que el sentido común se basa en lo que piensan los demás, son pensamientos comunes que todo mundo entiende y ve claramente, no disfraza ni rebusca.
- iv. **Es bueno ser un poco cínico.** Las cosas son lo contrario de lo que realmente son, a veces alguien trata de convencerte de lo contrario.

C) ÉTICA

Este apartado está especialmente incluido por la importancia de los valores éticos que la empresa en la cual trabajo, aplica en cada uno de los que en ella laboramos, representados principalmente por el Director General de la empresa, el Lic. Javier Ramírez Zarco.

Los conceptos están basados en el libro de Administración una perspectiva global, de Harold Koontz, Heinz Weihrich, Editorial McGrawHill (11 edición)

Las decisiones tomadas por el director o ejecutivo deben ser éticas. Incluir acciones correctas y no incorrectas, o no pasará la prueba del escrutinio moral. No es cumplir la ley. Las normas éticas y morales van más allá de prohibir en nombre de la ley y las prohibiciones verbales o escritas a través de políticas y reglamentos.

Incluyen cuestiones del deber y lo que se debe y no se debe hacer, cuando se habla de ética se refiere al deber humano y no a los principios que se apoyan en éstas obligaciones.

Todas las empresa deben guardar una actitud ética con sus integrantes y participantes: *dueños, empleados, clientes, proveedores, comunidad.*

La **dirección** es la responsable de dirigir la empresa, es importante reconocer los valores éticos que ésta tiene, su conducción ética. Esto es vital cuando la dirección se encuentra en medio de todos los diversos intereses que se tiene sobre la empresa y ella es quien debe conciliar dichos intereses a través de un equilibrio razonable, justo.

Una empresa que esté pendiente de la ética empresarial y la responsabilidad social es proactiva en vez de reactiva, relaciona la estrategia con la ética; rechaza oportunidades de negocios que no son cuestionables tanto en ética como en moral.

No hace negocios con proveedores que realicen actividades que la empresa no tolera, ofrece productos seguros a los clientes, el ambiente laboral es seguro para los empleados, y más aún, los empleados que conforman la empresa tienen valores y conductas de acuerdo a los principios y normas éticas de la empresa, se preocupa por la comunidad como cuestiones ambientales.

La empresa con altos valores éticos se responsabiliza de cómo conduce el negocio y sus acciones reflejan integridad y compromiso consigo misma.

2.4 RESPONSABILIDADES DE PLANEACIÓN DIRECTIVAS

Según Marvin Bower agrupa las funciones directivas de la planeación en 14 procesos básicos que a continuación me permito escribir:

1. Establecimiento de objetivos.

Decidir sobre el negocio o negocios a los cuales la compañía o división se dedicarán, y factores importantes que guíen y caractericen al negocio, como el crecimiento continuo, Un objetivo es generalmente de naturaleza permanente y carace de límite de tiempo.

2. Estrategia de la planeación.

Desarrollar conceptos, ideas y planes para lograr objetivos con éxito y para enfrentarse y derrotar a la competencia. La planeación estratégica es parte del proceso completo de la planeación que incluye la planeación directiva y operacional.

3. Establecimiento de metas.

Decidir sobre metas a lograr dentro de un plazo más corto y de menor alcance que los objetivos.

4. Desarrollar la filosofía de la compañía.

Establecer las creencias, valores, actitudes y lineamientos orales que definen el modo en que la empresa trabaja.

5. Establecer las políticas.

Decidir sobre los planes de acción para guiar el desempeño de todas las actividades principales haciéndolas de acuerdo a la filosofía de la empresa.

6. Planear la estructura de la organización.

Desarrollar el plan de organización, los enlaces entre las personas para integrarse y desempeñar las actividades según lo previsto.

7. Proporcionar el personal.

Contratación, selección y desarrollo de personas para ocupar los puestos en el plan de la organización.

8. Establecer los procedimientos.

Determinar y prescribir como se llevarán a cabo todas las actividades importantes y rutinarias.

9. Proporcionar instalaciones.

Proporcionar la planta, equipo y otras instalaciones físicas necesarias para hacer negocio.

10. Proporcionar el capital.

Disponer de fondos y créditos necesarios para las instalaciones físicas y el capital de trabajo.

11. Establecimiento de normas.

Fijar las medidas del desempeño que permiten de la mejor manera al negocio alcanzar sus objetivos a largo plazo con éxito.

12. Establecer los programas directivos y los planes operacionales.

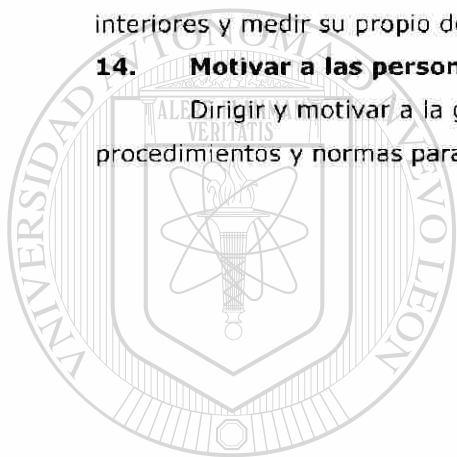
Desarrollar programas y planes que dirijan las actividades y el uso de recursos que permitan realizar objetivos particulares.

13. Proporcionar información controlada.

Proveer hechos y números para ayudar a las personas a seguir la estrategia, políticas, procedimientos y programas; estar al pendiente de las fuerzas laborales exteriores e interiores y medir su propio desempeño contra los planes originales.

14. Motivar a las personas.

Dirigir y motivar a la gente de manera que actúe de acuerdo con la filosofía, políticas, procedimientos y normas para realizar los planes de la compañía.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PLANEACIÓN ESTRATEGICA

Para la conceptualización de la técnica de planeación estratégica he tomado como referencia principal y básica las definiciones propuestas por Peter Drucker y George Steiner del libro de Planeación Estratégica y las definiciones de los libros, Dirección y administración estratégicas, de Thompson, Strickland Editorial McGrawHill (Edición especial en español) y Strategic Management, de Alex Miller. International Edition (Third edition).

3.1. PLANEACIÓN

La administración integra sus principios básicos: planeación, organización, recursos, dirección y control. La planeación es la función principal en la administración, permite que todos en la empresa conozcan los propósitos y objetivos así como los métodos para lograrlo.

La **planeación** es la primera fase del proceso administrativo, su finalidad es determinar el mapa completo que indique el camino seleccionado para conseguir un fin. ®

Todos los elementos que integran la elaboración de este mapa son las herramientas de análisis, información y metodologías que permiten a los directivos seleccionar de una base de datos las características únicas para la empresa.

La planeación es la base del crecimiento de una organización, a través de ella tenemos los recursos y controles necesarios para obtener un panorama general de sus avances, retrasos, fallas, recursos disponibles, etc. En la planeación se tiene implícito un proceso de cambio y adopción constantes, en este proceso el control es una parte fundamental porque por el conocemos los resultados de las acciones elegidas.

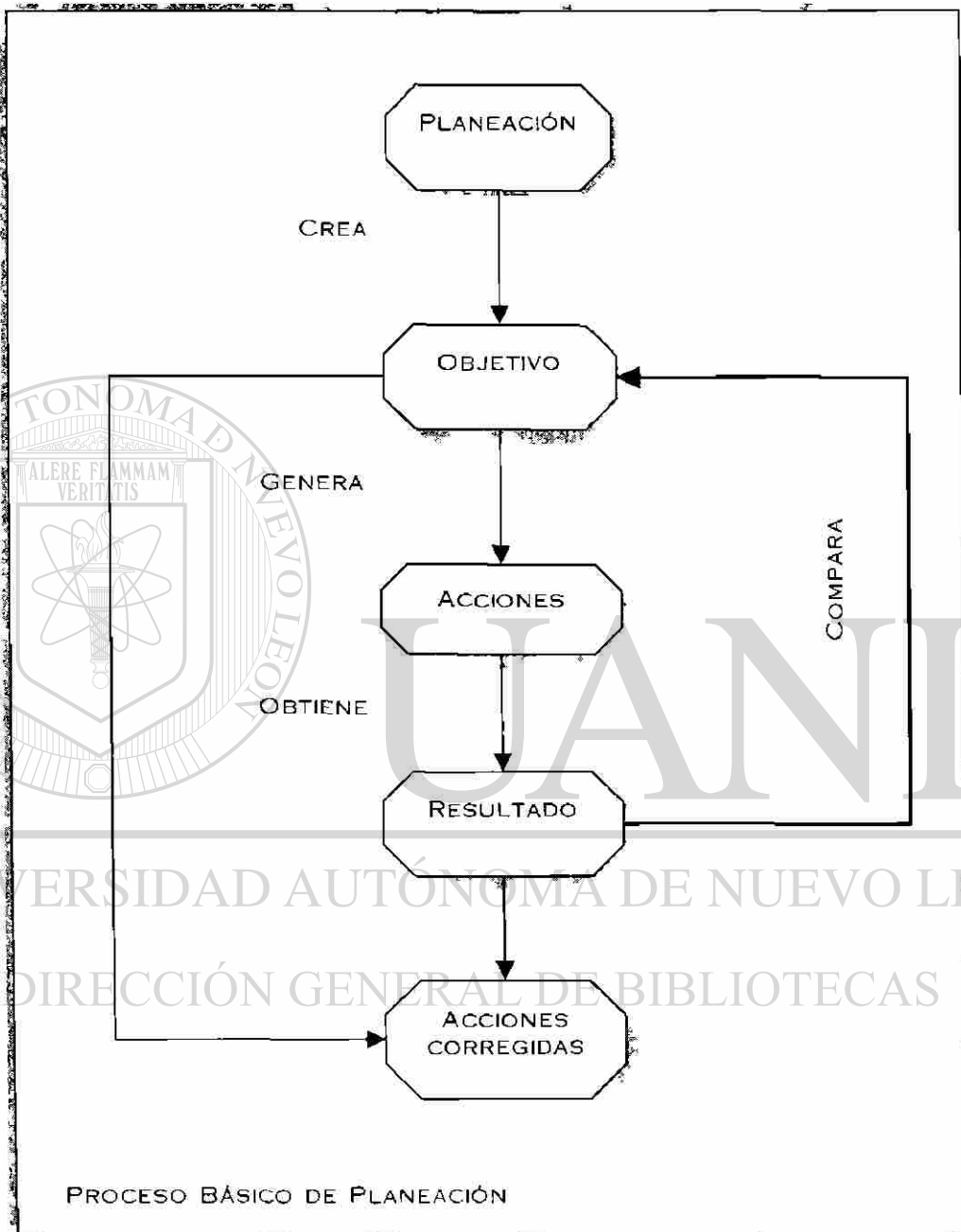


Figura 2. Proceso básico de planeación

El proceso de planeación implica en todo momento un factor de comparación entre los resultados y los objetivos trazados para rediseñar el camino cuantas veces sea necesario.

3.2 PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

El concepto de planeación estratégica fue basado principalmente bajo el esquema definido por George A. Steiner en su libro Planeación Estratégica, Editorial CECSA (2000).

La planeación estratégica tiene su punto de partida en la planeación tradicional.

La estrategia en la planeación añade un factor importante: el tiempo, en la planeación el tiempo implica gradualidad, para la planeación estratégica el tiempo implica mediano y largo plazo, involucra todos los miembros de la organización y converge en un cambio constante, un cambio que se rigen en base a los resultados comparados contra los objetivos trazados inicialmente.

La planeación estratégica es el conjunto de acciones que se realizan con el beneficio único de obtener resultados factibles, medibles y graduales a través de matrices direccionales que permiten tomar decisiones dentro de un marco de certidumbre real; todo esto dentro de una orquestación eficaz y eficiente tanto a corto, mediano y largo plazo a través de un líder o grupo de gestión directiva creativos.

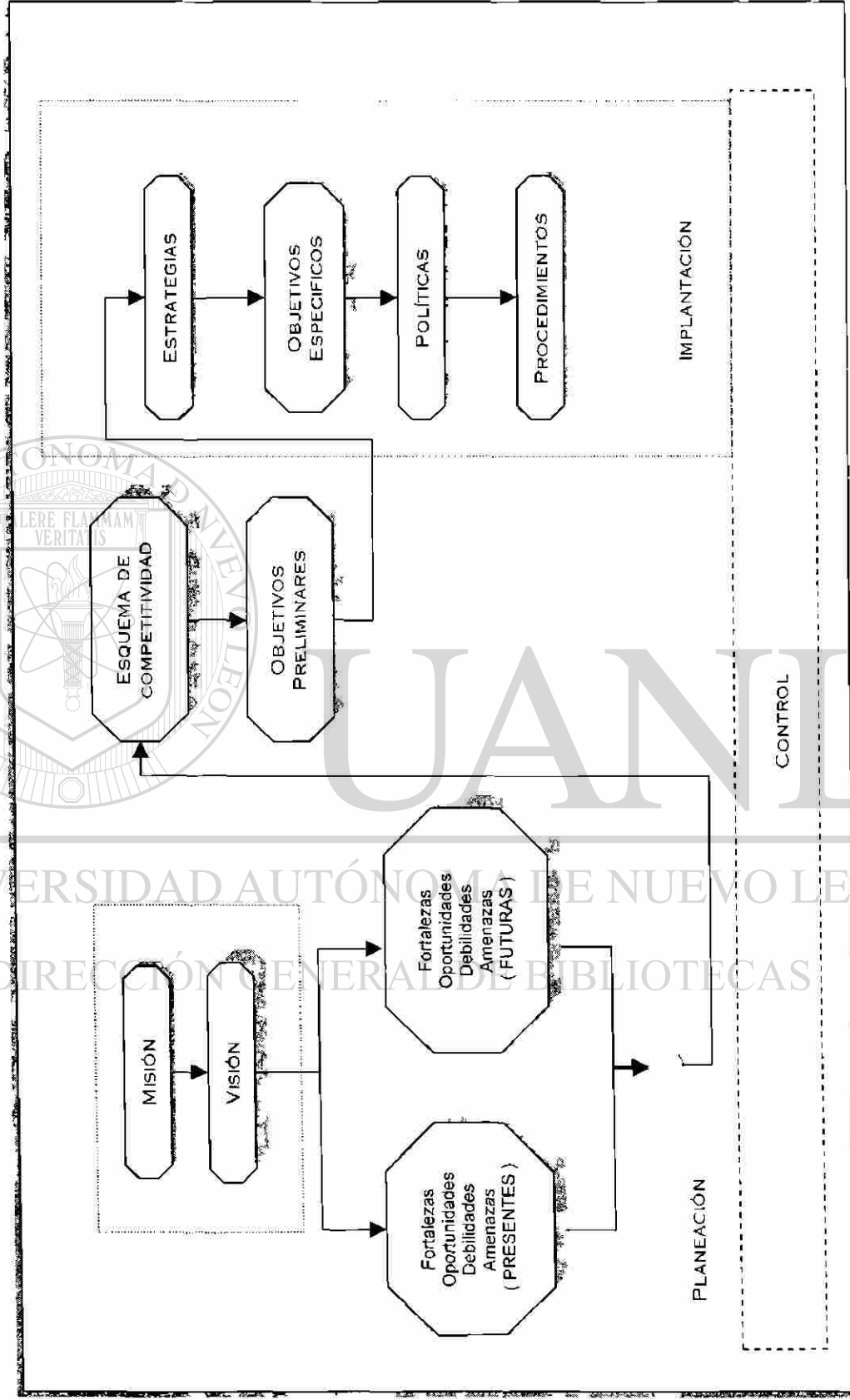
La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático de modo formal e informal en el que la empresa establece propósitos, objetivos, políticas y estrategias (elementos básicos de la planeación) desarrollando planes detallados que permiten llevar a acciones concretas cada actividad prevista.

El siguiente esquema es mi opinión personal sobre el proceso de planeación estratégica formal en las empresas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Figura 3. Esquema del proceso de la planeación estratégica formal.



3.3 PROCESO DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La planeación estratégica es explicada por muchos autores y cada uno aporta un tema o paso nuevo en su definición y explicación, básicamente es el proceso de planeación básica plano con el agregado muy importante y definitivo del estudio previo que se hace a la empresa con la finalidad de determinar su estado de salud y aventurarse a dar un dictamen sobre lo que la empresa es, sobre lo que debería ser y sobre lo que se puede llegar a ser en un periodo de tiempo estimado largo, mediano o corto plazo.

Involucra muchos factores en la empresa y siempre están basados en los valores y la educación de negocios que posea el nivel directivo ya sea éste el director general o el dueño de la empresa.

Es importante durante todo este proceso que la planeación en sí, es un proceso muy difícil, es doloroso porque implica un cambio en el modo de realizar las actividades del día a día y el liderazgo del ejecutivo es el que marca el modo de realizar los planes y actividades planeados.

En lo personal, creo que es básico lograr un ambiente de motivación y trabajo en equipo en el que todos los integrantes de la organización puedan expresar ideas y hacer aportaciones propias al proceso de cambio.

Esto genera un clima de confianza en el cual los integrantes aceptan las responsabilidades y los retos haciéndolos personales y adoptándolos como propios.

De igual modo esto no es gratuito económicamente implica un proceso de inversión económica y de tiempo en la cual los altos directivos y dueños deben estar concientes.

Nunca se debe de perder de vista la rentabilidad de la empresa, ya que una empresa vive de los ingresos que genera por la venta de sus productos o los servicios que ofrece, por tal motivo es indispensable organizar un plan en base a realidades y expectativas.

El proceso de planeación estratégica se puede explicar en los siguientes pasos:

1) Estudio y análisis detallado de la empresa.

Hacer una análisis de la empresa incluye prácticamente dar un vistazo a todo lo que la empresa es cual ha sido su desarrollo en el mercado, el estado general de los empleados, el estilo directivo, etc.

2) Obtener conclusiones previas y sugerencias de cambio.

Esto se da por fuerza después de estudiar la empresa se detectan las oportunidades de negocio y permanencia de la empresa en su sector económico que lleva al directivo a hacer una planeación de a dónde quiere llevar la empresa.

3) Definición de visión, misión y razón del cambio propuesto.

Preparar un programa formal de cambio que incluya una aportación en el camino o rumbo de la empresa, asegurándose que todos los empleados entiendan el concepto y conozcan de modo general el plan completo y de forma individual lo que se espera de cada uno.

4) Establecer objetivos y metas.

Referentes a los aspectos que se desean pulir o las proposiciones de cambio para mejorar que el director ha decidido apoyar.

5) Proponer planes de acción estratégicos.

Los cuales detallen los planes y la forma en que se van a trabajar en las operaciones de la empresa, incluso en términos generales pero cuantificables, para hacer esto posible es recomendable hacer las proposiciones de cambio basados en el presupuesto anual de ingresos y egresos.

6) Definir los procesos operativos y tácticos.

Aceptar los existentes o promover los cambios para ajustar la empresa a los nuevos planes, ya sean estos cambios en las políticas, en la forma de hacer las cosas, en tiempos de respuesta, trato al cliente, etc.

7) Retroalimentación.

Hacer revisiones periódicas y algunas veces al azar, acerca de los resultados que se hayan obtenido una vez comenzado el proyecto. Esto se realiza con todos los integrantes de la organización de una forma estructural de tal modo que lo que sea realmente importante pueda ser resuelto siempre por el alto directivo y éste tenga consigo la información suficiente provista por su equipo de trabajo para responder efectiva y eficazmente a la situación presentada.

8) Ajuste.

Ajustar planes y tareas si los objetivos y metas no son lo esperado. Este ajuste es en todos los niveles de la organización y siempre es con la finalidad de aportar sugerencias y soluciones de la persona que ha encontrado la desviación del objetivo trazado.

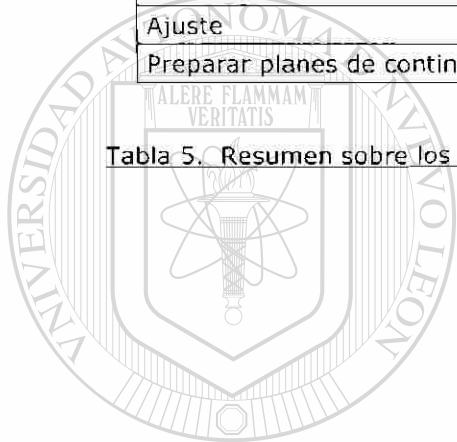
9) Preparar planes de contingencia.

Es conveniente que la alta dirección tenga preparada alguna salida o forma de adaptarse a alguna situación interna o externa a su entorno y le desvíe de sus planes

originales. Los planes de contingencia permiten la proactividad si aplicas un plan de ahorro en resultado a un fenómeno de crisis que afecte la estabilidad económica del país.

Procedimiento sugerido en la planeación estratégica de un negocio
Estudio y análisis detallado de la empresa
Obtener conclusiones previas y sugerencias de cambio
Definir visión, misión y razón del cambio propuesto.
Establecer objetivos y metas
Proponer planes de acción estratégicos
Definir los procesos operativos
Retroalimentación
Ajuste
Preparar planes de contingencia

Tabla 5. Resumen sobre los pasos a aplicar en la planeación estratégica.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.4 ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

Los términos resumidos en este apartado son un resumen de las teorías de esquematización de las BCG (Boston Consulting Group) y la matriz SWOT (FODA en español), definidos en los libros de Dirección y administración estratégicas, de Thompson, Strickland, Editorial McGrawHill. Edición especial en español y Dirección estratégica, de José Carlos Carrillo McGrawHill (1992).

El análisis de la situación es el estudio de toda la información que se pueda obtener de la empresa que se analiza, los datos pasados, los actuales, el estudio es la base de la planeación estratégica.

Incluye datos de desempeño anteriores, Identificación de oportunidades, amenazas, potencialidades y debilidades de la empresa, reconocimiento general de los procesos de la empresa, su modo operativo, el clima organizacional, las políticas y estrategias que se usan. Incluye el estilo directivo utilizado y los resultados obtenidos

Al hacer un análisis de la situación actual obtenemos información sobre la empresa y su entorno, qué hace la empresa, quienes son sus clientes, cuál es su estructura organizacional, cómo se resuelven los procesos operativos, quién es la competencia, cuál es el ambiente externo que rodea a la empresa (aspectos económicos, sociales, políticos, ventajas tecnológicas, situación legal y fiscal) . Cual es su actividad de comercialización principal, sus productos,

En la planeación estratégica lo importante es precisamente el enfoque estratégico en el cual se plantea la dirección del negocio. Los pasos de la planeación estratégica que nos dan una perspectiva de la situación actual incluyen:

Misión y Visión
Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas
Competencias fundamentales
Objetivos Preliminares

Tabla 6. Elementos que se utilizan en el análisis de la situación actual y pertenecen a la Planeación estratégica.

A) Misión y Visión

La visión y la misión determinan la razón de ser de una organización, es importante definir en ésta etapa los propósitos socioeconómicos.

La visión en servicio responde a las expectativas (A futuro) de mediano y largo plazo, definidas por la alta dirección responde a la pregunta ¿Cuál es la clave del negocio y qué llegará a ser?. La respuesta lleva a considerar el negocio de lo que debería ser y el desarrollo de una visión sobre el camino que debe tomar.

En la misión se detectan los propósitos y valores de la empresa de modo general, simple, de tal modo que su enunciado sea fácilmente comunicado en todos los niveles de la organización.

La misión para una empresa de servicios especializados en tecnología de plataforma unix, además de ser una unidad estratégica de negocios, debe estar en la misma línea de concordancia que la misión institucional del grupo corporativo, deberá seguir y reforzar los lineamientos, objetivos, cultura y programa de trabajo.

La misión en ésta empresa debe responder preguntas:

¿ Qué servicio de soporte comercializa?

¿ Qué hace como tal la empresa?

¿ Quienes son sus clientes reales y potenciales?

¿Cuál es su compromiso social y económico?

B) Fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas

Para determinar las variables más importantes se han creado matrices de decisión, una de ellas es el portafolio empresarial del Boston Consulting Group. Otra de ellas es la matriz FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

i. Matriz FODA Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas

(SWOT por sus siglas en inglés, S strengths, W weaknesses, O opportunities, y T threats). El alcance de la matriz FODA es amplio, es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita identificar las amenazas y oportunidades externas y compararlas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.

Factores internos Factores externos	Fortalezas Internas	Debilidades internas
Oportunidades externas	ESTRATEGIA F-O Es la más exitosa Se sirve de la fortaleza de La empresa para aprovechar Las oportunidades	ESTRATEGIA D-O Pretende la reducción de Las debilidades y la optimi- zación de las oportunidades
Amenazas externas	ESTRATEGIA F-A Utiliza las fortalezas Para evitar las amenazas	ESTRATEGIA D-A Busca la minimización De las debilidades y de las Amenazas.

Figura 4. Matriz de estrategias alternativas de FODA

ii. Matriz del portafolio empresarial

Fue desarrollada por Boston Consulting Group, en ella se indican los factores de crecimiento de la industria y la posición competitiva relativa de la empresa. Fue muy utilizada en los comienzos de la planeación estratégica (70s). Los negocios con **signos de interrogación** tienen una débil participación en el mercado y alta tasa de crecimiento, si se les hace inversión de capital se convierten en **estrellas**, negocios de alto crecimiento y fuerte presencia en el mercado. Los negocios de **vacas (cash cow)** tienen una fuerte posición en el mercado y producen bienes y servicios a bajo costo, sus productos les reditan los recursos y utilidades necesarios para sostenerse. Los negocios de **perros**, son negocios con baja tasa de crecimiento y escasa participación de mercado, no son rentables.

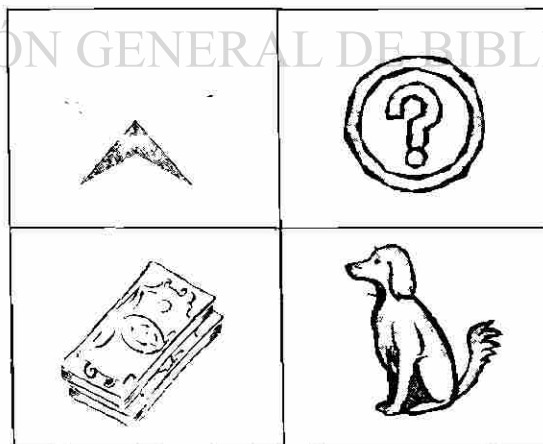


Figura 5. Matriz del portafolio empresarial.

C) Competencias fundamentales

Este análisis implica un estudio del negocio y su posición en el mercado competitivo. Este análisis de competencia implica: 1) Competencia entre compañías, 2) Posibilidad de acceso al mercado de nuevas compañías, 3) Posibilidad de uso de productos o servicios sustitutos, 4) Poder de negociación de los proveedores y 5) Poder de negociación de los compradores.

D) Objetivo preliminares

El director general determina lo que considera como propósito o misión de la empresa y las metas más importantes de la empresa para un periodo de tiempo. El periodo de vigencia de las metas puede ser de cualquier clase, un año, un trimestre. Deben considerarse para éste diseño las fortalezas y debilidades de la compañía frente a las oportunidades y amenazas perceptibles.

Estas metas son de carácter preliminar y se basan en un análisis y juicio de lo que la organización puede y debe realizar en cierto periodo.

Son tentativas se sujetan a las modificaciones que resulten de la elaboración del conjunto de objetivos verificables por parte de los subordinados.

3.5 PRINCIPALES TIPOS DE ESTRATEGIAS

Resumen de el plan estrategias propuesto en el libro Plan de negocios, la estrategia inteligente de Richard Stutely, Editorial Prentice Hall (1995).

INTEGRACIÓN	MERCADO	DIVERSIFICACIÓN
PRODUCTO	CAPACITACIÓN	INVESTIGACIÓN Y DESARROLLO
PRODUCCIÓN	DEFENSA	MARKETING Y VENTAS

Tabla 7. Principales tipos de estrategias

A) Estrategias de integración

Las estrategias de integración implica la capacidad de la empresa para mejorar su relación con sus proveedores, los competidores o los canales de distribución o venta de los productos o servicios.

B) Estrategias de mercado

Las estrategias de mercado corresponden al incremento de la participación del mercado, a través de mayor venta. Otra estrategia de mercado es el desplazamiento hacia nuevos mercados por ejemplo nuevos canales de comercialización, la atención de soporte de nuevos productos en la tecnología en que se es fuerte para las empresas de servicio, el incremento en el nivel de servicio que se presta a los clientes. Otra estrategia es la mejora del producto o servicio prestado actualmente .

C) Estrategias de diversificación

Las estrategias de diversificación pueden ser concéntricas en la que se presentan productos nuevos, productos relacionados a lo que se vende, productos o servicios complementarios al servicio principal. También pueden ser horizontales cuando se introducen productos nuevos que no se relacionan con los clientes actuales, o la introducción de productos nuevos o desconocidos aprovechando oportunidades o con la idea de crear una nueva unidad de negocio.

D) Estrategias de producto

Una estrategia de producto es el proyecto específico sobre una línea de producto o software sobre la que se elaboran planes operativos con la implicación de todos los recursos necesarios en la absorción de éste proyecto en la empresa. Esto puede implicar modificar las características de un producto, mejorar su calidad, su diseño, marca, etc.

E) Estrategias de capacitación

Las estrategias de capacitación deben tener un fin específico, deben cuantificarse los costos de inversión y dependiendo de objetivo de la capacitación se debe tener una retroalimentación en el proceso de capacitación a los empleados a través de certificaciones o exámenes posteriores.

F) Estrategias de investigación y desarrollo

A la vez que se desarrollan estrategias de producto deben buscarse técnicas que permitan estar en la jugada cuando el servicio o producto seleccionado cambie y se tenga la necesidad de cambiar éste servicio. Cuánto más rápidamente cambie la tecnología, mayor es el riesgo de invertir recursos propios en el desarrollo e investigación.

G) Estrategias de producción

Las estrategias de producción consideran la calidad en el servicio, los métodos y tecnología de producción, la capacidad de los servicios, los inventarios de refacciones o bienes, la mano de obra (Recurso humano productivo), aptitudes, trabajos, medición del rendimiento, capacitación y desarrollo, motivación.

H) Estrategias de defensa

Estas estrategias incluyen unir fuerzas con otra compañía, economizar vendiendo activos y reduciendo costos. O liquidar es vender la unidad de negocio completa.

I) Estrategias de marketing y ventas

El marketing y las ventas tienen la finalidad de crear la demanda o necesidad del producto o servicio en el cliente, el precio, la marca, la publicidad, los canales al mercado y las relaciones públicas son consideradas en la creación de éstas estrategias.

3.6 VENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La referencia teórica de este concepto es del libro de Planeación Estratégica de George Steiner y el Dirección y administración estratégicas de Thompson, Strickland

- Define un panorama futuro situacional de beneficios, y problemas
- Aplicar la planeación estratégica evalúas a la empresa de modo sistemático, así es un sistema compuesto de subsistemas, así se aprende a tomar en cuenta todo el conjunto y separar rápidamente los asuntos principales.
- Beneficia la toma de decisiones
- Detecta las amenazas y oportunidades del entorno
- Define objetivos y metas en el tiempo
- Mide el desempeño, la dirección dispone de normas para establecer un plan de forma cualitativa y cuantitativa.
- Reduce los errores y desviaciones

3.7 DESVENTAJAS DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

La referencia teórica de este concepto es del libro de Planeación Estratégica de George Steiner y el Dirección y administración estratégicas de Thompson, Strickland

- Los beneficios no son tangibles a corto plazo
- Resistencia interna. Implica cambios constantes y muchas veces totales los cuales no siempre son tomados con agrado en todos los niveles de la organización.
- Para obtener un programa de planeación estratégica exitoso es necesario que la empresa muestre estabilidad, simplicidad en sus operaciones, que esté conciente que la inversión por el cambio es costoso y de largo plazo y algunas veces requiere de fuertes inversiones de capital.

- Es importante asegurarse que los caminos trazados y metas definidas son realmente el camino correcto
- No es fácil predecir el futuro

3.8 PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA PARA UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Resumen personal propuesto para esta empresa de servicios en particular basado en las lecturas de los libros de Planeación estratégica de George Steiner , Strategic Management de Alex Miller , Administración una perspectiva global de Harold Koontz, Heinz Wehrich.

- **Análisis del negocio y su ambiente sistemático.** Estudio de los elementos componentes del negocio: clientes, empleados, asociados de negocio, comercialización, proveedores, dueños, distribuidores.

- **Identificar la actividad principal de la empresa.** Determinar su esquema de competitividad.

- **Formular la misión, visión.** Su misión es lograr la satisfacción del cliente en los servicios que ofrece, soporte e instalaciones de productos y equipos.

- **Definición de metas y objetivos preliminares y de largo plazo.**

- **Estudio de los procesos internos operativos,** Administrativos del negocio. Administración, Recursos Humanos (Gestión, Operativo, Formas de compensación), Procedimientos, Comunicación, Estilos de liderazgo.

- **Examen de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para el negocio con los resultados preliminares estudiados. (FODA)**

- **Análisis de los resultados históricos** (reales) financieros del negocio y factores de medición de resultados propios o provistos por el asociado de negocios.

- **Análisis de las relaciones con los elementos externos llamese clientes, proveedores, asociado de negocios.**

- **Definición de objetivos a largo plazo.**

- **Identificación y selección de estrategias a desarrollar**

- **Documentación de estrategias.** Desarrollo de políticas, manuales de procedimientos, descripción de acciones, actividades, asignación de responsables y fechas propuestas para cada acción.

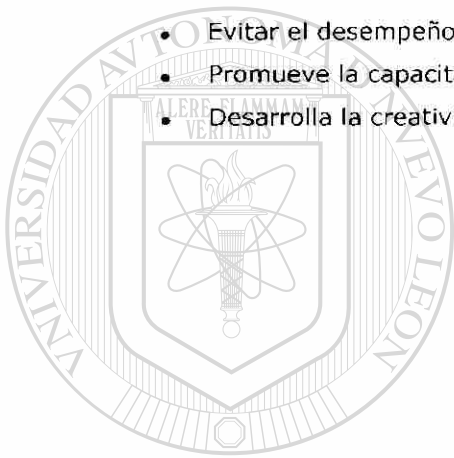
- **Implantación y control.** De las estrategias evaluando resultados contra objetivos y replanteando acciones y actividades

- **Plan de contingencia.** Que es lo ideal ante una situación crítica como recesión económica, crisis, baja demanda del servicio, es recomendable hacer planes de emergencia o de acciones únicas bajo circunstancias críticas.

3.9 RESULTADOS Y SOLUCIONES QUE PUEDE APORTAR LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Referencia tomada de Planeación estratégica de George Steiner y de opinión personal.

- Cambiar la dirección de la empresa.
- Acelerar el crecimiento y mejorar la rentabilidad
- Eliminar personas ineficientes entre las divisiones
- Identificar los asuntos importantes y críticos
- Desarrollar un mejor medio de información entre los canales de la empresa.
- Obtener el control de las operaciones
- Evitar el desempeño forzado.
- Promueve la capacitación si ésta es parte del cambio.
- Desarrolla la creatividad



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

SERVICIO Y TECNOLOGIA

Los conceptos principales de calidad y servicio fueron basados en las lecturas de los servicios ofrecidos por el fabricante a sus clientes y por el libro : **Dirección por servicio de Joan Ginebra y Rafael Arana de la Garza, Editorial Mc Graw Hill. (1999)**

4.1 VALOR

Son las características y atributos de desempeño que ofrecen las empresas en forma de bienes o servicios por los que los clientes están dispuestos a pagar

4.2 BIENES

Son productos tangibles que tienen la finalidad de satisfacer una necesidad real o creada del cliente.

4.3 SERVICIOS

Son productos intangibles que se brindan al cliente con la misma característica que un bien o producto, la satisfacción de una función o necesidad, se identifica por la percepción que el cliente percibe de la empresa en la forma de satisfacer ésta necesidad.

El servicio es básicamente satisfacer al cliente en lo que el necesita y con el dinero que el paga por esto. Es la producción de una experiencia de compra satisfactoria.

Una de las partes básicas del servicio es el reconocimiento y asimilación del contacto directo con el cliente todo el momento que se brinda el servicio, es un tiempo hombre directo entre el cliente y la empresa, así cuando se vende servicio y se quiere

medir la calidad prestada en el servicio es razonable que la calidad es definida por el cliente.

La característica básica del servicio es que es menos visible y es difícil de establecer patrones de medida en base al costo, la diferenciación es quien marca la diferencia con los competidores.

4.4 CALIDAD

La calidad es importante en todos los escenarios de las empresas, es una condición necesaria, más no suficiente en la implantación exitosa de las estrategias.

Comprende el cumplimiento o la superación de las expectativas del cliente en los bienes y/o servicios que se ofrecen.

Es la acumulación de actos de servicio: Para la empresa significa que solamente que la calidad será medida por la resolución satisfactoria por el cliente de sus actividades en todos los aspectos posibles: tiempo de respuesta, seguimiento, solución, experiencia del responsable de atender su reporte, instalación de partes, etc.

Es involucrar todos los elementos para la solución de su reporte logrando un resultado de calidad total.

a) Calidad En El Servicio :

- Puntualidad, desempeño en el período prometido
- Cortesía, desempeño con amabilidad
- Congruencia, todos los clientes tienen experiencias similares en cada ocasión
- Comodidad, Accesibilidad para los clientes
- Servicio completo, Ser capaces de responder en toda la operación del servicio de forma capaz y eficaz.
- Exactitud, desempeño correcto en cada ocasión.

b) Calidad en el producto:

- Desempeño: características operativas
- Características: distinciones
- Flexibilidad: Cumplir el desempeño en un tiempo determinado
- Capacidad de cumplir con la función que el cliente necesita.

4.5 PLATAFORMA UNIX

La referencia está basada en los Cursos básico y de Administración de Solaris impartidos por SUN Microsystems, en la experiencia personal y en entrevista personal al Lic. Eric Pérez Vazquez.

La finalidad de hacer ésta referencia es identificar las características principales de la tecnología UNIX, y justificar mi proyecto de tesis basado en el servicio de soporte que la empresa en estudio ofrece en ésta tecnología.

La infraestructura tecnológica establece una división de equipos y tecnología basadas en el tipo y tamaño de los procesamientos y la información que los clientes requieren manejar en sus aplicaciones.

Dependiendo de éstos factores, los clientes pueden decidir el tamaño de sus equipos y sus plataformas de trabajo. Una de la forma de trabajo más utilizada hoy día es la de cliente/servidor en la cual un equipo brinda los recursos de hardware y software a un grupo de usuarios y/o aplicaciones "cliente" que hacen uso de los recursos en modo compartido.

Esta utilización de recursos permite trabajar a los usuarios conectados a través de una red a un servidor común. Estos servidores, para trabajar requieren de un sistema operativo o plataforma de trabajo sobre la cual los usuarios instalan sus aplicaciones. Estas plataformas entre las más conocidas son las basadas en Windows, Windows/NT y UNIX, aparte de otras como NOVELL o VMS.

Mi resumen basa la diferencia entre Windows, Windows/NT y UNIX, los cuales se caracterizan entre otras cosas por el tipo de procesador. Y además si analizamos ésta comparación creo es suficiente para detectar el mercado sobre el cual la empresa comercializa el servicio de soporte.

DIFERENCIAS ENTRE UNIX Y OTRAS PLATAFORMAS (WINDOWS Y WINDOWS/NT).

1.) Intel versus SPARC.

Una de las divisiones principales en infraestructura está marcada por los componentes internos de los equipos, uno de ellos es el procesador (Lugar dónde residen las operaciones básicas - primarias de los equipos). La plataforma WINDOWS y WINDOWS/NT entre otras principales, basan su tecnología en procesadores INTEL, mientras que la plataforma UNIX basa su tecnología en los procesadores SPARC.

Los tipos de procesadores han sido desarrollados bajo diferentes códigos de instrucciones, los procesadores INTEL han sido fabricados bajo operaciones CISC (Complex Instruction Set Code). Los procesadores SPARC bajo operaciones RISC (Reduced Instruction Set Code). Esta diferencia es muy importante ya que por ejemplo para las operaciones básicas, la tecnología CISC tiene varios juegos de instrucciones, mientras que la tecnología RISC bajo un conjunto de 20 comandos completa todas las instrucciones reduciendo el código y mejorando la velocidad y los tiempos de respuesta de los equipos.

2.) Seguridad de la información.

Otro aspecto muy importante en la decisión de la tecnología UNIX es el manejo de la seguridad en la información. UNIX aplica seguridad sobre la información del usuario. En UNIX se protege a través de permisos y propiedad el archivo a través del sistema de FILE SYSTEMS, directorios que se protegen desde comandos del sistema operativo, A diferencia de plataformas WINDOWS o WINDOWS/NT dónde la seguridad de la información es a nivel aplicación y el usuario no tiene un conocimiento pleno sobre éstos aspectos.

3.) Capacidad de hardware.

Una tercera diferencia importante es la capacidad de componentes que soporta cada tecnología, la cantidad máxima de procesadores que un servidor de WINDOWS/NT soporta es de 8 procesadores, en UNIX es posible tener en los equipos más grandes que maneja el fabricante equipos con 64 y 108 procesadores.

Esto permite tener aplicaciones robustas y grandes, en dónde el cliente puede tener la confianza de carecer de conflictos por saturación de los componentes del equipo.

4.) Diseño de la plataforma UNIX.

Las características principales de diseño de la plataforma UNIX es sus funciones de Multitarea, Multiprocesamiento y Procesamiento distribuido.

1. **Multitarea.** Esto significa que el sistema operativo puede trabajar con varios procesos de forma simultánea, lo que permite que más de una aplicación o tarea sea realizada a la vez.
2. **Multiusuario.** Permite que más de un usuario accese el sistema al mismo tiempo.
3. **Procesamiento distribuido.** Permite el uso de recursos a través de la red.

4.6 CLIENTES

Este concepto fue obtenido por la experiencia obtenida en el área de soporte como cliente y como proveedor en ésta área de la tecnología. La finalidad es determinar las características principales de los clientes potenciales y reales de la empresa. La tecnología basada en plataforma UNIX, requiere que el cliente tenga conocimientos técnicos sobre éste sistema operativo y los equipos en los que opera.

Los clientes de la organización deben tener en cuenta varios aspectos al momento de escoger su tecnología de trabajo que incluye el hardware, software de los sistemas operativos, telecomunicaciones y soporte, deben reconocer que los especialistas son necesarios para obtener lo mejor de la tecnología seleccionada, para esto deben tener:

1. Comprensión de los avances en Infraestructura Tecnológica.
2. Evaluar las capacidades de las tecnologías para afrontar las necesidades conocidas.
3. Planeación gradual de la incorporación de nuevas tecnologías y minimización de los riesgos en las aplicaciones presentes y futuras de la empresa.
4. Verificación de que la solución de los problemas técnicos de forma rápida y eficaz, dentro de la organización o en colaboración con proveedores y los servicios de soporte.

Aquí es dónde el papel de la empresa juega un papel de suma importancia y se crea su valor comercial, contando con la capacidad y experiencia necesaria en la tecnología UNIX para lograr cubrir todas las necesidades de soporte de las organizaciones.

Teniendo en cuenta las principales diferencias entre la plataforma UNIX y otras plataformas como WINDOWS/NT, el costo de los equipos es más alto en aquellos basados en procesadores SPARC (UNIX), razón por la cual el cliente que adquiere éstos equipos conoce éstos equipos, sabe cuáles son las aplicaciones que en ellos se pueden instalar y lo que puede esperar de los mismos.

Los equipos más grandes tienen un costo de más de un millón de dólares inclusive, por ésta razón los clientes potenciales son por ejemplo las empresas de telecomunicaciones, telefonía, internet, bancos, gobierno, escuelas, industrias de manufactura. La principal característica es su conocimiento previo sobre la

plataforma y las necesidades de procesamiento y robustez que buscan en ésta tecnología.

Los clientes reales y potenciales, conocen la tecnología UNIX, y son capaces de invertir en éstos recursos. El tamaño de los equipos y sus capacidades técnicas incluyen desde equipos pequeños o de escritorio como son llamados y los de tamaño mediano y grandes que se conocen como servidores.

Los clientes pueden ser Instituciones educativas, banca, gobierno, telecomunicaciones, empresas pequeñas, medianas y grandes.

Incluso dentro de los clientes se pueden dividir por el conocimiento que tenga en el área de soporte, ya sea este un nivel elevado o un nivel total de desconocimiento de la plataforma.

Los clientes son encontrados en un punto intermedio con los clientes finales como usuarios o personas con uso de aplicaciones de Windows, WindowsNT y/o Software de Base de datos.

El perfil del cliente es que éste posea conocimientos técnicos sobre la plataforma y los requerimientos de procesamientos de información de grandes cantidades, y de aplicaciones con misiones críticas y de alta disponibilidad. Así como la capacidad económica suficiente para comprar ésta tecnología.

Sector económico
Gobierno y Educación
Telecomunicaciones y Banca
Manufactura

Tabla 8. Resumen de clientes potenciales y reales de la empresa de servicios

CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN

Los conceptos de capacitación fueron tomados de mis apuntes de Administración de Recursos Humanos durante al tetramestre Agosto-Diciembre 1996.

5.1. CAPACITACIÓN

La orientación y la capacitación aumentan la aptitud de un empleado para un puesto, en el área operativa la capacitación es vital y de suma importancia en las labores de comercialización de la empresa.

Incluso debe ser visto como una inversión constante y continua sobre todos los productos que maneja la empresa y lograr en cada Ingeniero una certificación y calificación máxima en su desarrollo.

La capacitación debe ser vista como un beneficio que afecta toda su vida laboral y le permiten al empleado estar facultado para futuras responsabilidades..

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.2. JUSTIFICACIÓN

Es importante capacitar a los empleados ya contratados como a los de recién ingreso para el trabajo para el que fueron contratados, ya sea de administrativo, gestión o de operación. En el área operativa entran directamente como becarios los empleados de recién egreso de la escuela y que carecen de poco conocimiento en la plataforma UNIX.

5.3. TÉCNICA DE CAPACITACIÓN SELECCIONADA:

La referencia conceptual de este concepto esta basada en la experiencia personal sobre el tema.

A) FUERA DEL SITIO DE TRABAJO

1. Se selecciona primordialmente una instrucción durante las horas de trabajo, de éste modo el individuo está completamente concentrado en los conocimientos adquiridos en su curso.

2. La capacitación será llevada a cabo por los dueños de los productos en sus instalaciones y con sus capacitadores, en lugares de enseñanza adecuados de acuerdo al curso que se va a impartir para tener el mejor aprovechamiento del curso.

3. Es recomendable que los Ingenieros-Becarios después de recibir su capacitación, acompañen a los Ingenieros de Servicio con más experiencia en la atención de reportes para adquirir experiencia en campo en una relación Experto-Aprendiz.

4. Después de terminar un curso si es posible debe solicitarse a la institución que impartió los cursos un examen de conocimientos a los participantes para hacer una evaluación primera del aprovechamiento del curso.

5. De ser posible se hará una capacitación posterior en laboratorio después de haber tomado los cursos, esto es de forma interna y las evaluaciones serán responsabilidad directa del Gerente de Logística y Sistemas.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

5.4. BENEFICIOS DIRECTOS DE LA CAPACITACIÓN PARA LA EMPRESA:

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1. Permite obtener una mayor rentabilidad y productividad per cápita.
2. Se incrementa la actitud de manera efectiva.
3. Eleva la moral de la fuerza de trabajo
4. Permite que los empleados se identifiquen con los objetivos de la organización, al ser ellos mismos partes del desarrollo de la empresa
5. Crea una mejor imagen
6. Fomenta la autenticidad, la apertura y la confianza
7. Mejora la relación Gerencia-Operación
8. Promueve el desarrollo de personal en promociones

5.5 BENEFICIOS PARA LOS EMPLEADOS AL RECIBIR LA CAPACITACIÓN

1. Promueve la toma de decisiones y solución de problemas
2. Proporciona confianza, una posición asertiva frente al cliente y una respuesta más segura en la atención de sus reportes
3. Es más fácil el manejo de conflictos y problemas
4. Incrementa el nivel de satisfacción personal a medida que se incrementa su nivel de capacitación
5. Desarrolla un sentido de progreso



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



PARTE II

MÉTODO

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

“Cualquier empresa requiere de procedimientos formales de planeación a través de ésta es posible alcanzar la finalidad básica de cualquier negocio, su rentabilidad económica”.

La empresa es un sistema completo, que se desarrolla en su entorno de forma dinámica y constante, se ve afectada por los movimientos tan bruscos y muchas veces sin aviso en el medio ambiente externo. Ante estos cambios la empresa reacciona como un todo y los cambios siempre afectan positiva o negativamente el curso de su crecimiento, no pocas veces estos cambios son negativos provocando en las empresas periodos de recesión y estancamiento, cuando en otras la empresa toma ventaja de los cambios y puede lograr una posición atractiva en su mercado competitivo.

En el estudio constante de los cambios que afectan a las empresas, la planeación estratégica es una técnica administrativa recurrentemente utilizada por los directivos hoy día, ha sido promovida y aplicada muchas veces a lo largo de las historias en las empresas, y debido a la estructura formal que plantea y sus métodos de trabajo ha logrado ser parte de las tareas directivas.

Una de las razones básicas de la planeación es la continua inquietud del ser humano por anticipar las acciones futuras que afectarán su destino y de éste modo hacer las previsiones necesarias en caso de contingencias o malos presagios.

En la realidad, nadie adivina el futuro, la realidad es siempre diferente a lo que se pronosticó creando grandes frustraciones.

Tan malo es pronosticar el futuro como la suposición de que el futuro es una repetición de situaciones pasadas.

La planeación estratégica parte de estas inquietudes, su valor radica en fijar de modo formal, a través de estudios analíticos de resultados y proyecciones el rumbo de los negocios y en ser el punto de partida en el crecimiento positivo.

La planeación estratégica implica el diseño de escenarios probables y los resultados de cada situación hipotética, obteniendo los beneficios máximos posibles de éstas suposiciones.

La planeación estratégica es aplicable en cualquier empresa, en las empresas de servicios, dónde no se tienen un producto físico tangible y dónde la respuesta del mercado es sensible por el nivel de satisfacción del cliente por las actividades prestadas por éste tipo de organizaciones es realmente un factor decisivo en la definición del rumbo que la empresa quiere tener.

Una empresa de servicios de soporte en tecnología de alta disponibilidad debe estar siempre preparada para ofrecer estos servicios altamente especializados a los clientes, con la consigna de que los clientes hoy día más preparados saben exigir los requisitos especiales para tener sus equipos operativos y en las condiciones óptimas para la instalación y/o puesta en marcha de sus aplicaciones individuales.

Las empresas de servicios deben anticiparse más aún al mercado, ya que ellas marcan la diferencia en el conocimiento de la tecnología usada por el cliente, conocemos bien los cambios bruscos y revolucionarios que han ocurrido en los últimos años en la tecnología, por ésta razón la planeación juega un factor decisivo en la posición del mercado frente a la competencia.

Toda empresa u organización debe ser capaz de interpretar los avances en la tecnología de la información y sus tendencias, tanto en el aspecto económico del costo de los equipos como de los y las posibilidades de aplicar las nuevas tecnologías en las necesidades del negocio.

El conocimiento de las diversas fuentes de nuevas tecnologías y los productos disponibles permiten la identificación de nuevas oportunidades para los clientes, una de éstas tecnologías son los sistemas abiertos como los de tecnología UNIX, los cuales permiten al cliente cubrir sus necesidades, soportes grandes cantidades de procesamiento de información y operaciones de misión crítica en las cuales es imprescindible estar siempre en Línea con sus clientes.

La tecnología UNIX es una opción más en las elecciones de tecnología que permiten operar a grandes niveles con equipos de todos los tamaños. Puede adaptarse a

cualquier tipo de industria, comercio o servicio y su característica principal es la fortaleza de su plataforma.

Esta misma fortaleza es la que obliga a la empresa a conocer anticipada y profundamente ésta tecnología: equipos, productos y resolución de fallas en el menor tiempo posible, pues esto marca la diferencia con el cliente y el motivo de seleccionar o no a la empresa como su soporte de cabecera.

La empresa basa su servicio en el soporte de Plataforma UNIX y los productos de sistema operativo, alta disponibilidad, monitoreo, configuraciones de arreglos de dispositivos de almacenamiento y respaldo.

El problema principal detectado en la empresa es la falta de dirección formal en su nivel ejecutivo lo que ha llevado a ésta a tener una posición débil en su mercado de competencia.

La empresa nace de la división de una compañía en tres empresas principales para adquirir ventajas fiscales y financieras en el negocio.

Esta empresa ha sido creada en 1998 y desde su creación su finalidad principal es la venta y soporte de servicio en equipos de tecnología UNIX, cumpliendo con los requisitos impuestos por el fabricante en cuanto a recursos operativos y técnicos quienes básicamente son los Ingenieros de Servicio quienes están en contacto directo con el cliente final.

La empresa ha cambiado en más de tres ocasiones el puesto de Director General lo que ha provocado que la empresa carezca de un rumbo y meta fijos.

Ha provocado entre otras situaciones: Una alta rotación del personal operativo, Falta de compromiso en todos los niveles de la organización, Un bajo nivel salarial al personal.

La empresa tiene un bajo nivel de satisfacción del cliente bajo el esquema de calificación del fabricante.

No tiene definidos los objetivos generales de la organización.

Se encuentra al personal operativo con rezagos en los programas de capacitación y certificación de cursos.

OBJETIVOS Y PREGUNTAS

Identificar las áreas de oportunidad del negocio para ofrecer cambios propuestos basados en la teoría de la planeación estratégica y los métodos utilizados para su implantación y puesta en marcha.

El objetivo principal del proyecto es identificar las áreas de oportunidad del negocio frente a su objetivo principal, la comercialización del servicio de soporte logrando la satisfacción total de cliente; ofreciendo mejoras en todos los niveles de la organización, métodos de trabajo y proyectos específicos que mejoren las relaciones entre el equipo de gestión y el equipo operativo quienes son los que muestran la cara final frente al cliente; aplicando las características principales de la planeación estratégica para lograr esto.

Con el proyecto se pretende detectar:

¿Cuáles son las características principales de ésta empresa?

¿ Si es importante la planeación en una empresa de servicio especializado en tecnología? ¿Cómo influye la falta de un liderazgo en la alta jerarquía de una empresa para su crecimiento y estabilidad?

¿Cuáles son las características principales de una empresa de servicio?

¿Es posible cambiar la falta de trabajo en equipo para unificar objetivos y mejorar la rentabilidad de la empresa?

¿ Cómo es el cliente, siempre tiene la razón?

¿ Cuáles son los aspectos más importantes que la empresa de servicio debe considerar para mejorar su posición en el mercado? ¿ Es rentable? ¿ Es posible mejorar la calidad de los servicios ofrecidos?

HIPÓTESIS

“ Aplicando métodos de planeación estratégica en una empresa de servicio es posible incrementar los niveles de productividad y rentabilidad económica a la vez que se incrementa la satisfacción del cliente”.

La hipótesis planteada pretende hacer un estudio de la planeación estratégica y sus métodos de formación en una empresa de servicio con la finalidad de obtener resultados efectivos y con bases sólidas derivadas de las diversas aplicaciones de la planeación en los negocios hoy día.

La planeación estratégica como principio básico de la administración y la dirección gerencial es el primer paso y el más importante cuando se pretende dar a cualquier empresa un valor agregado.

A través del estudio y análisis detallado de la empresa se harán propuestas de planeación en algunos aspectos importantes para una empresa de servicio, que ofrece un bien intangible al cliente con la característica especial de estar en un nicho del mercado tecnológico, los sistemas abiertos con plataforma Unix, hacia dónde muchas empresas y organizaciones hoy día están apostando sus inversiones de tecnología y que si no se cuenta con el personal de soporte técnico especializado es difícil de lograr la máxima capacidad operativa de los equipos.

**TÉCNICA UTILIZADA EN LA RECOPILOACIÓN
DE INFORMACIÓN PARA LA
REALIZACIÓN DE ESTA
INVESTIGACIÓN**

La técnica utilizada es el método analítico a través de la observación directa en un período de tiempo de un año y medio en el cual se detectan los síntomas importantes de la empresa y las carencias, la transformación de la administración y los procedimientos operativos de la empresa a través de una nueva dirección estableciendo un procedimiento formal de planeación basado en el presupuesto anual de ingresos y egresos y los resultados históricos obtenidos en los años anteriores, aunados a la promoción de la participación en equipo y la comunicación participativa de todos los integrantes de la empresa.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

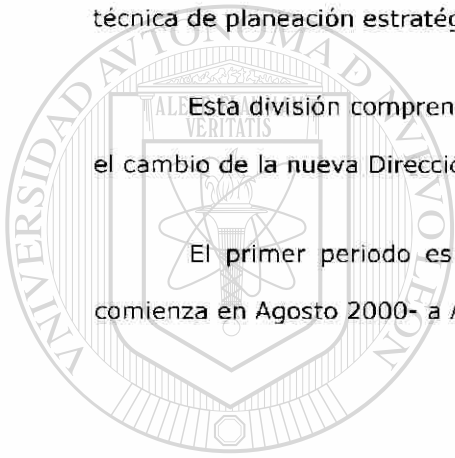
1020146449

DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación de éste proyecto se divide en dos partes básicas, las cuales son la perspectiva de la empresa sin una planeación estratégica formal y la empresa con la técnica de planeación estratégica aplicada.

Esta división comprende dos periodos de tiempo caracterizados principalmente por el cambio de la nueva Dirección General.

El primer periodo es de Abril -Agosto 2000, el segundo periodo es más largo comienza en Agosto 2000- a Agosto del 2001.



UANL

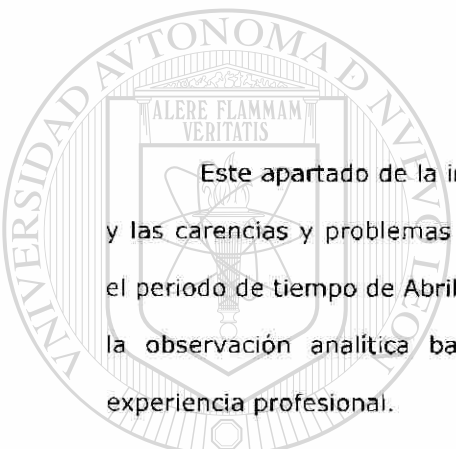
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3.1

EMPRESA SIN PLANEACIÓN ESTRATÉGICA



Este apartado de la investigación muestra las características generales del negocio y las carencias y problemas detectados en sus operaciones y administración. Comprende el periodo de tiempo de Abril a Agosto del 2000. El método para recabar la información es la observación analítica basada en las teorías de administración y negocios de mi experiencia profesional.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

1

ORIGEN

El negocio surge de la necesidad fiscal y financiera de división en tres Unidades de Negocio basadas en la venta de tecnología UNIX y la necesidad de individualizar áreas de venta de equipo de cómputo, de servicio de postventa y modelo de venta a mayorista.

El grupo corporativo tiene como líder principal el socio fundador de la empresa quien en su grupo directivo de alto nivel guía a las tres empresas.

Cada Unidad de Negocio tiene un líder directivo a cargo y sus operaciones así como ingresos y egresos son independientes entre sí.

UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO		
EMPRESA DE VENTA DE TECNOLOGÍA Y EQUIPO	EMPRESA DE VENTA A SUB-DISTRIBUIDORES O CANALES DE MEDIO MAYOREO	EMPRESA DE SERVICIO DE POST-VENTA Y SOPORTE

Tabla 1. Divisiones de unidades de negocio del grupo corporativo.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Mantienen en común el área administrativa básica como lo es Contabilidad, Finanzas y Administración.

A) EMPRESA DE VENTA DE TECNOLOGÍA Y EQUIPO

La base principal del grupo la marca la Unidad de Negocio de Ventas, ésta siendo su líder principal el dueño de la empresa tiene una fuerte presencia en el mercado y es un competidor de presencia conocido por los clientes con facilidad

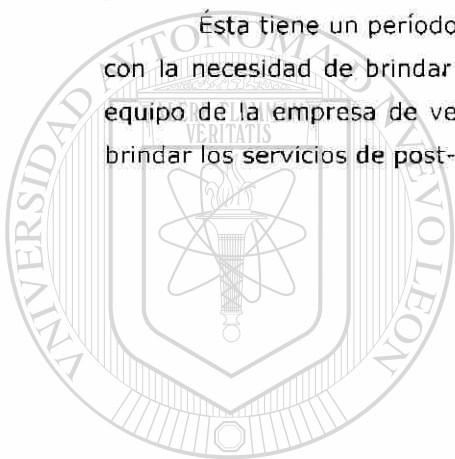
B) EMPRESA DE VENTA A SUB DISTRIBUIDORES O CANALES DE MEDIO – MAYOREO

Esta empresa comprende la venta de equipo de plataforma UNIX a sectores “detallistas” que hacen inversiones en equipo menores a un millón de dólares.

C) EMPRESA DE SERVICIO DE POST-VENTA Y SOPORTE

La empresa de servicio de post-venta y soporte, es la empresa de estudio en éste proyecto.

Ésta tiene un período de crecimiento sostenido durante los últimos tres años; nace con la necesidad de brindar servicio total al cliente complementado el área de venta de equipo de la empresa de ventas, obteniendo una ventaja competitiva en el mercado al brindar los servicios de post-venta y soporte dentro del mismo grupo corporativo.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CARACTERÍSTICAS DEL NEGOCIO

La empresa tiene sus inicios como empresa independiente desde 1998 surgiendo de la división de Ingeniería de la empresa de Ventas del grupo. Su función principal es la comercialización y entrega de servicios de soporte técnico e instalaciones sobre tecnología UNIX.

La empresa comparte con el fabricante de la marca del equipo una relación de asociado de negocios, esto significa que la empresa presta sus recursos operativos a la oficina regional de la marca para vender instalaciones y soporte a los clientes finales y ejecutar la operación misma del servicio bajo la normatividad impuesta por la oficina de la marca.

El servicio en la tecnología, exige para la empresa que proporciona un soporte en la tecnología seleccionada entre otros factores: capacidad de cobertura geográfica dependiendo de la distribución física de los equipos en el país, capacidad profesional del personal que da soporte al cliente. Recursos técnicos y materiales mínimos necesarios para atender los servicios en el tiempo requerido, el cual debe ser el mínimo posible, según sean las características individuales de cada reporte. Además la empresa cuenta con un equipo de nivel de escalación para la atención de reportes, Un sistema de radiocomunicaciones para monitorear cada servicio individualmente.

ENTORNO SISTÉMICO DE LA EMPRESA

La empresa vista como una unidad estratégica de negocios en su naturaleza comercial de prestadora de servicios de tecnología y soporte, interactúa con otros elementos en el sistema donde se encuentra, éstos elementos son los clientes, el fabricante de marca del equipo de tecnología UNIX, quien es el asociado de negocios de la empresa, La alta dirección del Grupo Corporativo, Los Proveedores, La competencia, Gobierno, Los empleados de nivel operativo y gerencial (administrativo)



Figura 1. Relación de la empresa con los integrantes del sistema de negocio

ASOCIADO DE NEGOCIOS

Un **asociado de negocios** ofrece los recursos técnicos y operativos a otra empresa para realizar ella la labor de servicio de instalación y soporte a través de sus recursos, evitando de ésta manera que el dueño de la marca diversifique su foco principal de negocios: la producción y venta de equipo con poco personal directo. De éste modo se asegura la calidad del servicio ofreciéndola como un valor único al cliente cuando realmente se rodea de sus asociados de negocios para llevar éstas funciones a la marcha.

Relación de empresa de servicios con la empresa de ventas de equipo y Fabricante (Asociado de negocios)

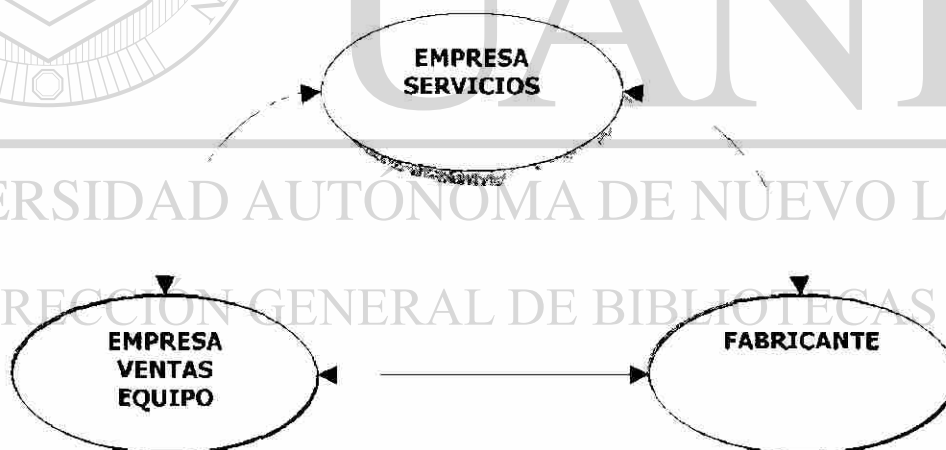


Figura 2. Relación entre la empresa de servicios, el asociado de negocios y la empresa de ventas

Los beneficios económicos de los asociados dependen mucho de la cartera de clientes del dueño de marca y de cuánto cumplan ellos los requisitos de capacidad técnica y operativa para prestar el servicio.

El dueño de marca y el asociado de negocio formalizan un contrato de exclusividad, además que la empresa o asociado debe especializarse en ésta tecnología

para poder responder a toda la complejidad de funciones requeridas por los clientes finales de acuerdo a las líneas de productos y servicios que oferta oficialmente al mercado dicho fabricante.

EXCLUSIVIDAD DE MARCA EN EQUIPO
CAPACITACIÓN A PERSONAL OPERATIVO
ATENCIÓN Y SOLUCIÓN DE REPORTES SEGÚN CONTRATO
RECURSOS MATERIALES PARA COORDINACIÓN REMOTA DE LOS TÉCNICOS OPERATIVOS (RADIOCOMUNICACIÓN)

Tabla 2. Requisitos del asociado de negocios con el fabricante del equipo

Se tiene un contrato de servicio con el dueño de marca, esto significa que la empresa posee una franquicia en la cual se hacen acuerdos para "saber hacer" y así vender o entregar los servicios bajo la normatividad especificada.

Este dueño de marca, establece las bases y clientes (cartera) que se pueden atender en los productos y equipos que ellos manejan.

Posee características de calidad individuales dónde la capacitación a los Ingenieros de Servicios juega un papel muy importante, constantemente están evaluando sus acciones y la satisfacción del cliente.

Muchos de los requisitos básicos y modos de operación son definidos por el dueño de marca, pero aún así, para el asociado de negocios debe existir un margen de beneficio extra al preparar los recursos necesarios en esta tecnología.

PRODUCTOS DE COMERCIALIZACIÓN DE LA EMPRESA

Además de los clientes que atiende en nombre del dueño de marca la empresa tiene recursos propios para promover las ventas que ofrece tanto a las otras Unidades de Negocio como a los clientes externos, los cuales, pueden ser los mismos que tiene el dueño de marca.

Además la empresa al estar especializada en sistemas abiertos con plataforma UNIX, es capaz de ofrecer servicios no sólo en sistema operativo, sino en productos de alta disponibilidad, es decir, dispositivos que requieren de software de almacenamiento en discos o dispositivos magnéticos de grandes capacidades.

SISTEMA OPERATIVO UNIX (INSTALACIONES Y SOPORTE TÉCNICO)
EQUIPOS COMPLETOS Y /O REFACCIONES (INSTALACIONES FÍSICAS, ON-SITE Y DE SOPORTE)
SOFTWARE DE ALTA DISPONIBILIDAD (INSTALACIONES Y SOPORTE EN SOFTWARE DE ORGANIZACIÓN DE DISCOS Y DIRECTORIOS)
SOFTWARE Y EQUIPO DE APLICACIONES DE RECUPERACIÓN Y RESPALDO DE INFORMACIÓN. (ROBOTS Y DISPOSITIVOS DE CINTAS)
SOFTWARE Y EQUIPO DE APLICACIONES DE ALMACENAMIENTO MASIVO DE INFORMACIÓN. (STORAGE Y ARRAYS)

Tabla 3. Productos de comercialización de la empresa

La base principal del entorno sistemático de la unidad estratégica de negocios es la prestación del servicio que hace a sus clientes a través de su personal operativo o Ingenieros de Servicio, ellos son quienes representan directamente a la empresa por su proceder técnico y operativo ante el cliente.

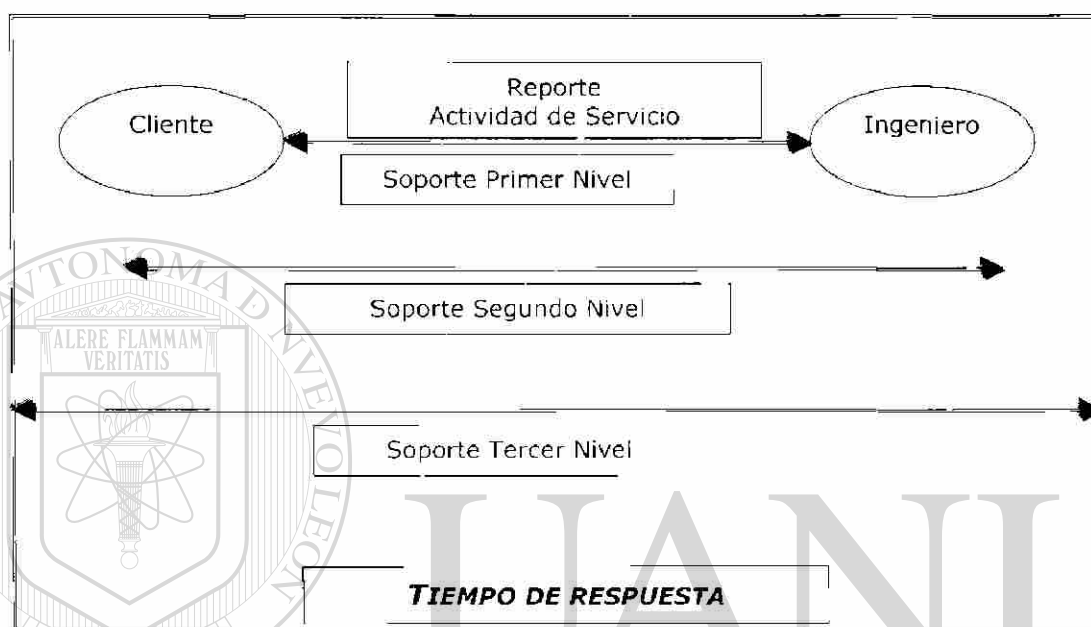


Figura 3. Esquema de soporte de servicio y niveles de escalación.

ACTIVIDAD COMERCIAL

La empresa tiene su comercialización principal en el soporte y servicio sobre tecnología de plataforma UNIX en equipo e infraestructura, así como los productos (software que se utilizan con dicha tecnología). Los servicios de soporte, según su actividad específica, se clasifican en servicios de garantía, de contrato o de instalación, y por su tipo de ingreso por su agrupan en: Facturable, o Comisionables.

La clase de soporte que la empresa ofrece a sus cliente se puede identificar a través de la siguiente lista de actividades:

- Mantenimiento Correctivo
- Instalación
- Mantenimiento Preventivo
- Hardware
- Software
- Site
- Operativo
- Actualización.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Su actividad comercial principal es el soporte en equipos de plataforma UNIX. A través de personal capacitado en ésta tecnología para ofrecer servicios de soporte, instalaciones, de sistema operativo UNIX y productos complementarios de alta disponibilidad, de misión crítica y de almacenamiento de información en grandes cantidades.

PROCESOS OPERATIVOS

Estos son los procesos que se generan en la atención de reportes y en los cuales intervienen el Gerente de Operaciones, las coordinaciones y los Ingenieros de servicio. Estas operaciones son las actividades diarias del negocio y tienen un procedimiento formal más no documentado de efectuarse, y la mayor parte de ellos son regidos en las bases de procedimientos que el fabricante impone a sus asociados de negocios.

1.1 PROCESO DE ATENCIÓN DE UNA LLAMADA.

Es el proceso por el cual un cliente llama telefónicamente o el fabricante asigna una resolución de un reporte a la empresa y se identifica un responsable (Ingeniero de Servicio) para darle la solución y seguimiento correspondiente.

1.2 ASIGNACIÓN A INGENIERO DE SERVICIO.

Es cuando el coordinador operativo, administrativo o Gerente asigna el reporte al Ingeniero de Servicio y el se responsabiliza de dar el seguimiento necesario así como de escalar el reporte en caso de no terminarlo o encontrar una solución en un tiempo razonablemente corto dependiendo de la actividad y la urgencia del reporte.

1.3 ATENCIÓN Y SOLUCIÓN.

Es el seguimiento que se da en la solución de un reporte y éste se lleva por la coordinación operativa y administrativa a través de seguimientos de actividades que se solicitan al Ingeniero de Servicio vía telefónica o el dispositivo de radiocomunicaciones.

1.4 LLENADO DE REPORTE DE ACTIVIDADES DE SERVICIO.

Este procedimiento es el aseguramiento de la ejecución del reporte en sitio, en el lugar del cliente y/o dónde éste lo solicitó, esta hoja certifica las acciones ejecutadas por el Ingeniero de Servicio y son utilizadas para el proceso posterior de facturación y cobro,

además de vigilar por ésta hoja de servicios también la medición de la satisfacción del cliente en el cumplimiento del reporte.

1.5 CERRAR REPORTE

Este procedimiento es responsabilidad del Ingeniero de Servicio y su tarea consiste en avisar por el medio disponible a la base en México ya sea interno o con el fabricante de la finalización de un reporte en el momento en que ocurre para actualizar la bases de datos del sistema de monitoreo, cerrar así la actividad y detener el tiempo de solución del reporte.

1.6 ENVIAR DOCUMENTOS A CENTRO DE OPERACIONES, MÉXICO

Una vez terminado un reporte y en la disponibilidad de tiempo disponible, es importante que el Ingeniero de Servicio envíe los documentos de hoja de servicio y comprobación de gastos a México para proceder con el proceso de facturación y cobro del reporte efectuado.

1.7 FACTURACIÓN Y COBRO

Este procedimiento es la facturación de los reportes a los clientes con su correspondiente cobro para contabilizar los ingresos y flujos de efectivo de la empresa.

1.8 DEVOLUCIÓN DE REFACCIONES

La devolución de refacciones al almacén de fabricante es un procedimiento responsabilidad del Ingeniero de Servicio, una vez enviados estas refacciones, debe enviarse los datos con el número de guía a la base de México para cerrar el reporte finalmente.

1.9 ESCALACIÓN DE PROBLEMAS

La escalación de problemas es la posición que toma el Ingeniero de Servicio cuando un reporte excede sus conocimientos y capacidades técnicas por la complejidad y especialidad del caso, así el Ingeniero se reporta de base con México para escalar el problema y tratar de apoyarlo y darle solución precisa. Esta escalación es de varios niveles y depende de los Ingenieros disponibles y de guardia que estén en Base.

CARACTERÍSTICAS DE LA COMPETENCIA

La empresa de servicio tiene como principales competidores otros socios del fabricante, básicamente son dos más los competidores fuertes del mercado, El fabricante ha propuesto un plan de negocios con cada Asociado dependiendo de los recursos técnicos – operativos y la cobertura geográfica. En términos geográficos es importante indicar que el mercado principal de trabajo es la ciudad de México, dónde el fabricante cuenta con la mayoría de sus clientes.

Por ésta razón la empresa de servicio está localizada en México y la mayor parte de su fuerza operativa reside en ésta ciudad. Para el fabricante, la empresa de servicios en estudio ocupa un tercer lugar en relación con la competencia, la cual cuenta con mayor número de personal contratado.

Los competidores se identifican por:

1. Reúnen los requisitos de recursos materiales y técnicos para la atención de un reporte.
2. Proporcionan la capacitación requerida por el fabricante a los Ingenieros de Servicio en la atención de reportes.
3. Tienen presencia en el país, con lo que pueden cubrir geográficamente cualquier punto o ciudad.
4. Tienen una figura central identificada por el fabricante para hacer la negociaciones de clientes y contratos, llámese Director General
5. Poseen un nivel de escalación de reportes para dar una respuesta rápida en sitio.

CLIENTES

El fabricante ha agrupado a sus clientes para una mejor atención de requerimientos, así se encuentran el grupo del sector TELCO o TELECOMUNICACIONES y BANCA, el sector GOBIERNO Y EDUCACIÓN y el sector de MANUFACTURA.

El fabricante otorga a cada uno de sus asociados los tres tipos de clientes, en el área de SERVICIOS es importante identificar el tipo de cliente más en la atención de un reporte no es un factor decisivo para caracterizar la prioridad o importancia de la actividad, por la naturaleza propia del evento. Esto significa que no por ser de uno u otro grupo el servicio será mejor o peor, el servicio es medido igual en cualquier sector.

Esta diferencia permite identificar la importancia de la alta disponibilidad para los equipos y las características de coberturas y tiempos de solución en los contratos de soporte que se le pueden ofrecer al cliente, así como los productos de alta disponibilidad que pueden proteger su información.

Además de ser la base para el área de venta de equipo, dónde los vendedores se dividen por ésta sectorización.

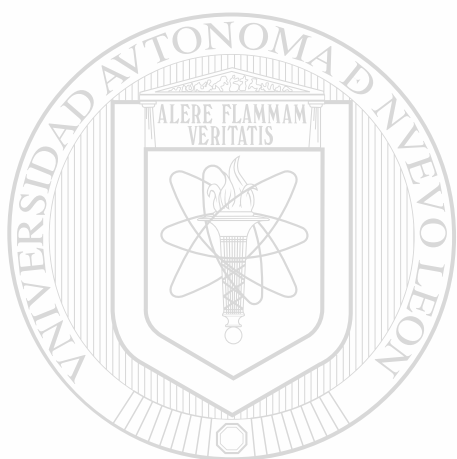
Para la EMPRESA está división es básica, pero internamente y con la finalidad de establecer políticas de ventas y precios hace una división entre el cliente INTERNO y el cliente EXTERNO, el cliente INTERNO son básicamente las compañías de VENTAS del Grupo Corporativo ha quien la empresa vende el servicio de instalación y soporte internamente, esto significa que el vendedor de Hardware vende su equipo y adicionalmente en un apartado agrega la instalación del mismo la cual la vende a SU cliente pero la realiza la EMPRESA de servicio, los precios que se manejan en éste caso son menores a los ofrecidos a los clientes EXTERNOS.

Como clientes EXTERNOS son la división establecida por el fabricante a quien la EMPRESA puede vender directamente el soporte y servicio así como reportes de

instalaciones. Estas ventas son de la EMPRESA y el FABRICANTE le permite hacer esto a la empresa adicionalmente de fungir como ASOCIADO DE NEGOCIOS de SU marca.

Los ingresos con el fabricante se identifican por las asignaciones de CUENTAS INDIVIDUALES que el FABRICANTE adjudica a la EMPRESA, se trabaja por comisión y contrato dependiendo del tipo de negociación individual de cada CUENTA.

De ésta manera el FABRICANTE dependiendo de los recursos humanos, técnicos, operativos y la cobertura geográfica que posee la empresa asigna a cada ASOCIADO DE NEGOCIOS, cuentas diferentes.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5.2

EMPRESA CON PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Después de haber analizado las características principales del negocio y detectado sus carencias y problemas detectados La empresa presenta un cambio promovido por el nivel ejecutivo del grupo corporativo, el socio-fundador, el cual promueve un cambio administrativo en toda la organización, y para la empresa en particular de la cual aplica el estudio el cambio se origina con la contratación del nuevo director general.

En esta parte de la investigación la información presentada no ha sido documentada formalmente en la empresa, las conclusiones presentadas nacen de entrevistas con el equipo gerencial y la observación directa de los problemas. Las ideas presentadas son propuestas de cambio y métodos de formalización de la planeación estratégica para esta empresa de servicios.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CAMBIO DE ADMINISTRACIÓN DIRECTIVA

(AGOSTO 2000 –2001)

Debido a la falta de una Dirección General, la EMPRESA de servicios y ante los problemas de calidad y recursos humanos presentados y la indisponibilidad de recursos para atacar éstos problemas por parte de la alta dirección, el socio-fundador tomó la **principal decisión estratégica** en para cambiar el rumbo de ésta empresa, la **contratación de un nuevo director General**, dicho puesto fue buscado con la ayuda de un reclutador de recursos humanos profesional y el cual fue ocupado en Agosto del 2000.

La principal característica necesaria en el nuevo ocupante del puesto era principalmente su capacidad para identificar los problemas de la empresa y transformarlos en beneficio de todos los involucrados.

La nueva dirección en la búsqueda de la implantación de una Planeación Estratégica formal estableció un plan semi-formal de trabajo hacia la EMPRESA en la que una de sus primeras labores fue el conocimiento, estudio y análisis general de la EMPRESA de forma directa y personal, así planeó su plan preliminar estratégico.

Esta nueva administración, con el Director General ocupó el cargo desde Agosto del 2000, ha detectado la necesidad de replantear el rumbo de la empresa, pero esto ha sido un programa de largo plazo ya que los cambios efectuados han ocasionado resultados positivos al aplicar bases de planeación estratégica.

Desde el planteamiento de la empresa como EMPRESA, el personal directivo actuó sin un programa de planeación estratégica formal, el negocio no tenía definido en su administración una Misión y Visión de la empresa.

El método utilizado por los anteriores directores para la planeación del curso de la empresa es la elaboración del presupuesto anual que se solicitaba por junta directiva y se entregaba en Diciembre, basado en los presupuestos de años anteriores.

El Director General contratado por el socio-fundador se le otorgó libertad de acción y proceder en su cargo incluso en la aplicación de la Planeación Estratégica para mejorar el cambio del negocio.

En la ejerción de liderazgo, el director hizo una evaluación de la EMPRESA, ha detectado la necesidad de replantear el rumbo de la empresa, pero la planeación estratégica representa un cambio de largo plazo y requiere que los resultados sean evaluados continuamente para corregir el rumbo en caso necesario.

Desde el planteamiento de la empresa como EMPRESA, el personal directivo actuó sin un programa de planeación estratégica formal, el negocio no tenía definido en su administración una Misión y Visión de la empresa.

El método utilizado por los anteriores directores para la planeación del curso de la empresa se basa en la elaboración del presupuesto anual que se solicitaba por Junta directiva y se entregaba en Diciembre.

El análisis de la situación ha sido planteada en la primera parte de éste caso práctico y en el se ha sintetizado las principales características y funciones de la organización, ésta información se mantiene y se parte de éstos datos para fundamentar las acciones consecuentes en éste proyecto.

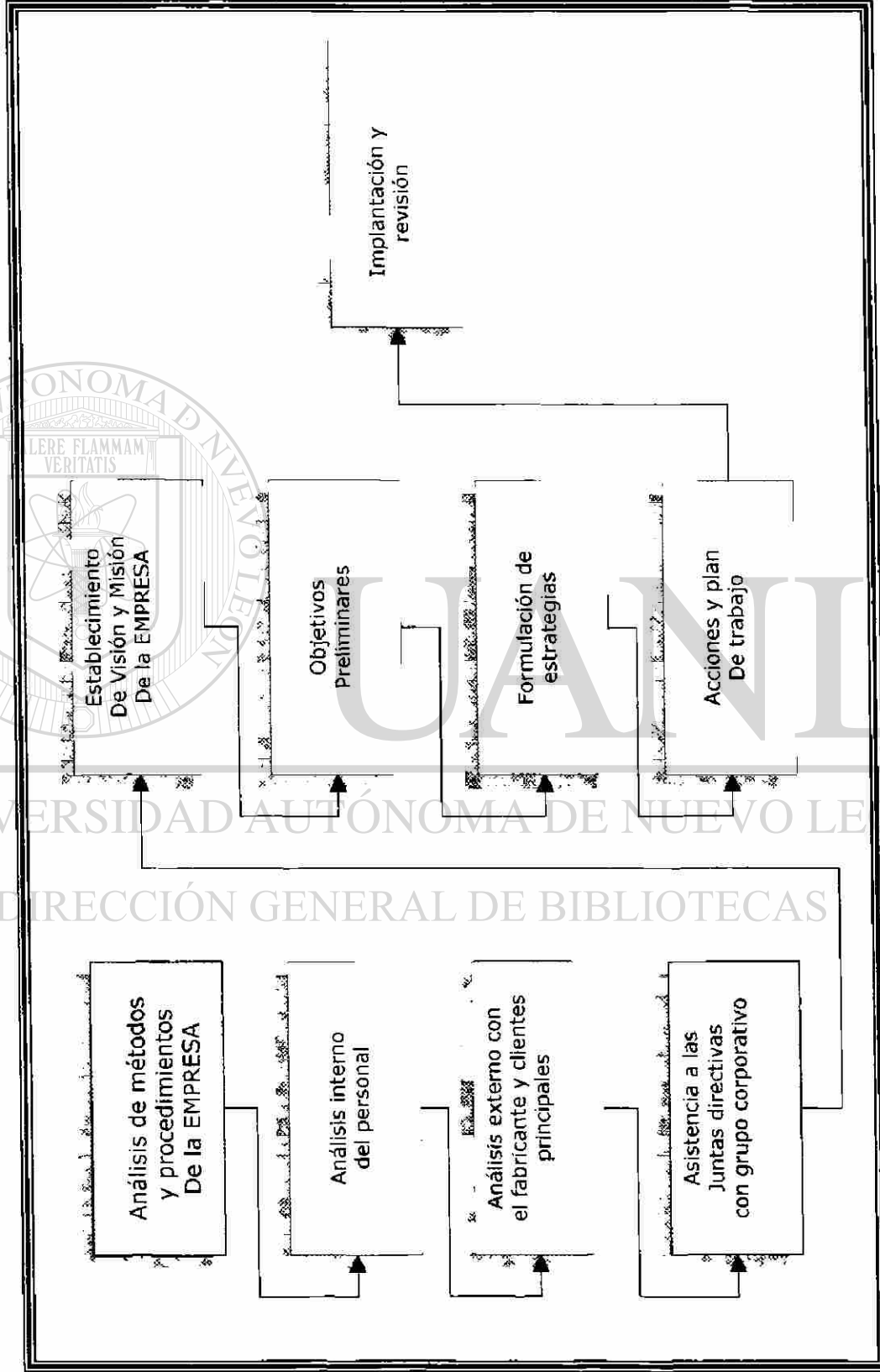
APLICACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA EN EL NEGOCIO

1. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA DE LA ALTA DIRECCIÓN

Fue necesario para el Director General trazar un plan estratégico para actuar en la empresa. Este plan ha sido diseñado por mí basada en la observación de carencias y entrevistas con el Director General para coincidir en los objetivos importantes del negocio.

1. Análisis de los métodos y procedimientos de la EMPRESA
2. Identificación de los integrantes de la EMPRESA de modo personal y directo a través de entrevistas personales.
3. Asistencia a las juntas directivas semanales para observar las políticas del grupo corporativo y sus métodos de trabajo
4. Análisis de la información financiera y presupuestaria que arrojaron los primeros años de la EMPRESA, 1998, 1999 y el primer trimestre del 2000.
5. Establecimiento de objetivos preliminares
6. Formulación de estrategias de trabajo principales
7. Acciones a realizar.

Figura 4. PROCESO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA UTILIZADO POR LA DIRECCIÓN GENERAL



1) PROCEDIMIENTO DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Este proceso de planeación fue realizado por el Director General de la EMPRESA, su esquema de trabajo consistió de:

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE
Análisis de la situación actual del negocio	Análisis y evaluación general de las operaciones de la empresa y definición de metas a lograr en los ámbitos de Calidad y Rentabilidad; esto es reflejado en lo presentado en la primera parte del análisis de la situación actual.	Agosto 2000	Oct 2000	Director General
Análisis financiero	Análisis del presupuesto histórico real efectuado hasta la fecha elaborado por la contabilidad general del grupo corporativo. Focalizando especialmente como objetivo, la disminución de costos directos innecesarios.	Sept 2000	Nov 2000	Director General en conjunto con Alta Dirección

Tabla 4. Matriz de procedimiento de la planeación estratégica.

ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	FECHA DE INICIO	FECHA DE TÉRMINO	RESPONSABLE
Estudio del recurso humano	Análisis y evaluación individual de cada integrante de la empresa, entrevistando de forma individual y obteniendo una percepción general del recurso humano como estudios profesionales, compensación económica, cursos recibidos para la atención de reportes, experiencia profesional, nivel de inglés, expectativas.	Sept 2000	Dic. 2000	Director General en conjunto con su grupo de Gestión.
Análisis operativo	Evaluación de las operaciones de servicio, acompañando a campo a los Ingenieros de Servicio para evaluar su desempeño, visita estratégica de las ciudades principales: Monterrey y Guadaluajara	Sep 2000	Dic. 2000	Director General

Tabla 4. Matriz de procedimiento de la planeación estratégica. (Continuación)

VISIÓN, MISIÓN Y VALOR

1. METAS COMERCIALES

Las metas comerciales de una empresa son creadas para definir un punto de partida en el desarrollo de planes, políticas y procedimientos. Permiten caracterizar a la empresa y hacer una cultura de integración y trabajo en equipo haciendo partícipes a todos los empleados y promoviendo la calidad en cada una de las áreas del negocio. En la empresa de servicio de estudio las metas comerciales se basan en el servicio que se proporciona al cliente, este servicio se diversifica por el tipo de soporte solicitado, los productos o software que la empresa ofrece al mercado.

Las metas comerciales que he encontrado en mi estudio son:

1. Hacer la inversión suficiente en capacitación para los Ingenieros de Servicio de tal modo que todos el personal alcance el nivel 3, requerido por el fabricante para poder obtener contratos y asignaciones de servicio que generen mayor rentabilidad para la empresa. Esto significa que entre más capacitados estén los Ingenieros de Servicio, la gestión y dirección general podrá negociar mejores contratos con el Fabricante, ya que los Ingenieros están capacitados para atender equipos grandes, servidores de misión crítica y alta disponibilidad.

2. Desarrollar a los Ingenieros de Servicio en productos similares a la marca, como el software de alta disponibilidad y el software de almacenamiento de discos en dispositivos grandes.

3. Promover la venta de servicio de forma independiente del fabricante para obtener un ingreso mayor al hacer una venta completa para la EMPRESA y no sólo por comisión.

4. Mejorar la rentabilidad de plazas a través de la relocalización geográfica de los Ingenieros de Servicio a Ciudades con proyectos rentables de forma temporal o definitiva dependiendo de la naturaleza y duración de cada proyecto.

a) PROPÓSITO SOCIOECONÓMICO PRINCIPAL

Obtener utilidades reales a través de la venta directa de servicio y soporte a todos los clientes que cuenten con infraestructura basada en UNIX y en el almacenamiento masivo de información

b) MISIÓN

Ofrecer y brindar Servicios en Tecnología de ALTA DISPONIBILIDAD a partir de:

- Personal altamente especializado
- Métricas de Satisfacción al Cliente y
- Procedimientos orientados a facilitar la rápida y eficiente atención a los clientes.

c) VISIÓN

Ser el proveedor preferido en Servicios de Soporte Técnico de ALTA DISPONIBILIDAD a través de alianzas con empresas líderes en Tecnología de PUNTA que vean en la compañía al socio especializado que permanece orientado a la Satisfacción al Cliente.

d) VALORES

- a) Ética profesional
- b) Honestidad
- b) Calidad

4

PLANEACIÓN DE MERCADO

El mercado de acción de la empresa está basado en la tecnología, específicamente en el soporte de equipos con plataforma operativa UNIX, ésta plataforma no es un ambiente de trabajo general como lo es el ambiente para Usuario Final de computadoras personales.

La empresa identifica su mercado en las empresas con requerimientos de tecnología más grandes, empresas que conocen las diferentes opciones y plataformas de trabajo y cuentan con personal responsable con conocimientos sobre la plataforma y su sistema operativo.

Son clientes que conocen, que tienen requerimientos específicos, procesan cantidades grandes de información y requieren alta disponibilidad de los equipos, esta es una característica que puede proporcionar UNIX, y que servidores de plataformas de menor tamaño no soportan como es el caso de Windows o Windows NT, un dato técnico es por ejemplo que el sistema operativo UNIX, Solaris para instalarse requiere de un espacio de 800 megas, comparado con la nueva versión de Windows la cual requiere de 4 gbytes, La diferencia basa en las características gráficas del sistema operativo WINDOWS que ofrece al usuario final en las computadoras personales.

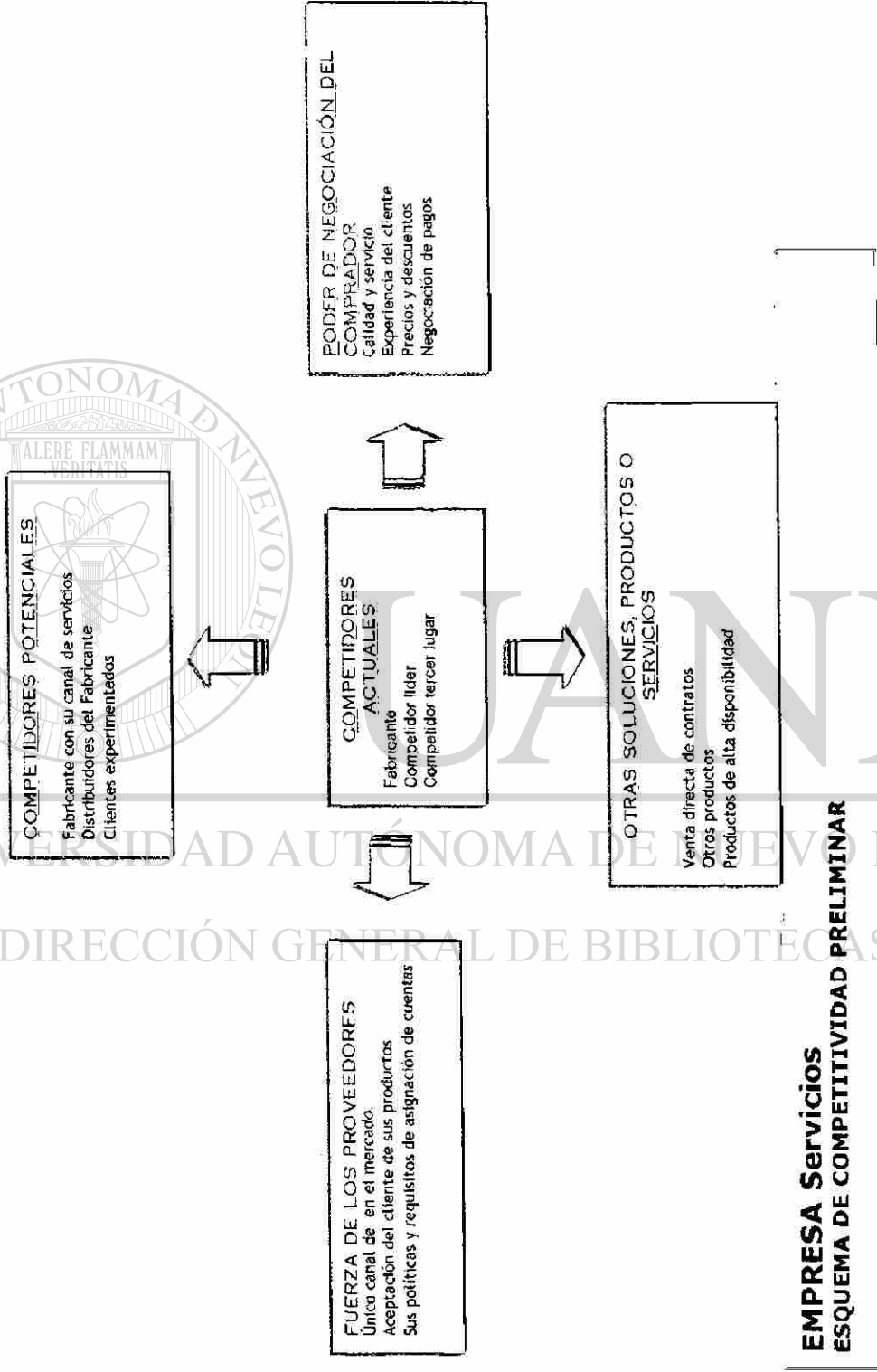
Los clientes conocen la plataforma UNIX y saben que la diferencia entre UNIX y WINDOWS es la fortaleza y estabilidad del sistema operativo, y en características técnicas el procesador con el que se trabaja, Windows y Windows/NT basa su tecnología en los procesadores INTEL, UNIX basa su tecnología en los procesadores SPARC. Una competencia directa de Solaris en el sistema operativo UNIX, es el LINUX el cual es ofrecido gratuitamente en la red y es considerado por el mercado como una opción estable. La fortaleza de Solaris es el soporte y servicio que ofrece a los clientes, además que desde versiones recientes, Solaris es gratuito se puede obtener de las páginas de SUN y está disponible para plataformas INTEL y SPARC.

El esquema de competitividad ha sido implementado en el negocio desde Mayo del 2000, se basa en el esquema de competitividad de Michael Porter, este permite visualizar la posición de la empresa con sus clientes, proveedores, competencia y los productos que ofrece al mercado o puede ofrecer. Y los conceptos principales que la empresa ha considerado son descritos en la siguiente tabla de trabajo.

Basados en éste concepto el MERCADO de la EMPRESA se puede definir en las AREAS de TELECOMUNICACIONES, BANCOS, Empresas de manufactura y/o Empresas que utilizan las aplicaciones comunes a muchos usuarios como lo son las aplicaciones de BASES de DATOS como ORACLE, SYBASE, INFORMIX. O Empresas que requieren de MAYOR seguridad en su información, que manejan GRANDES CANTIDADES de información y recurren a TECNOLOGÍA especializada de ALTA DISPONIBILIDAD y bajo nivel de TIEMPO FUERA de los equipos.

La empresa como TAL está capacitada para vender SERVICIO individualmente o como el ASOCIADO de NEGOCIOS del fabricante, esto le permite ofrecer un panorama de OPCIONES mayor al cliente, porque además de estar preparados con la MARCA del FABRICANTE, la empresa extiende su posibilidad de VENTAS en los productos de ALTA DISPONIBILIDAD existentes para la plataforma UNIX que hay actualmente en el mercado, y además puede recurrir a OPCIONES de INNOVACIONES TECNOLÓGICAS como lo es el concepto de almacenamiento masivo de información en redes privadas, concepto para el cual la EMPRESA puede también soportar el SERVICIO y SOPORTE.

Figura 5. ESQUEMA DE COMPETITIVIDAD PRELIMINAR



1. COMPETIDORES ACTUALES

Una de las fases iniciales en el proceso de planeación estratégica es la identificación de la competencia y sus puntos fuertes y débiles y la posición del negocio frente a ésta.

Como competencia actual la EMPRESA enfrenta la realidad que el FABRICANTE ha abierto las puertas a nuevos ASOCIADOS de NEGOCIOS los cuales al igual que la EMPRESA han capacitado a personal para contar recursos técnicos capaces de atender los equipos y soportar las aplicaciones de la plataforma.

La posición de la EMPRESA en el mercado es el SEGUNDO LUGAR frente a su COMPETENCIA de primer lugar la cual tiene como características principales:

1. Una cobertura geográfica más amplia.
2. Mayor cantidad numérica de personal de CAMPO.
3. Una relación de negocios más estrecha con el ASOCIADO DE NEGOCIOS.
4. Un mejor nivel de compensaciones y prestaciones económicas para su personal de CAMPO.
5. Tiene mayor presencia en el mercado, el cliente reconoce la empresa.
6. Tiene mayor tiempo de existencia, ya que anteriormente atendía otros productos y tecnologías.

2. COMPETIDORES POTENCIALES

Como competidores potenciales que afectan la fuerza del negocio nos encontramos con el ingreso de NUEVOS ASOCIADOS DE NEGOCIO, que han contratado personal y los han preparado en el plan de capacitación ofrecido por el FABRICANTE.

En éste nivel de competencia encontramos DOS ASOCIADOS, los cuales deben cubrir un periodo de prueba de su personal antes que el FABRICANTE comience asignación de cuentas.

Otro de los competidores potenciales es el propio FABRICANTE con su canal de SERVICIOS, el cual puede hacer venta directa de soporte y hacerlo él mismo, tal es el caso de los servicios de soporte que el FABRICANTE realiza sobre los productos más importante y los equipos más grandes.

Otro competidor potencial son los CLIENTES experimentados, los cuáles al hacer financiamiento en CAPACITACIÓN de su personal está calificado y puede realizar actividades específicas de instalaciones o actualizaciones o tareas específicas sobre un producto especializado o el sistema operativo en sí mismo, esto reduce las posibilidades de la empresa de realizar venta directa de servicio.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

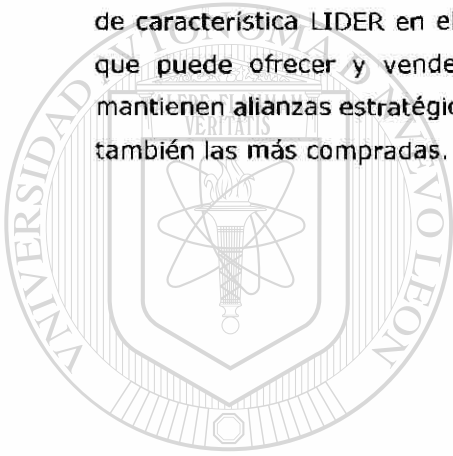
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

3. FUERZA DE LOS PROVEEDORES

Los proveedores para la EMPRESA son principalmente el FABRICANTE, el proveedor de los PRODUCTOS DE ALTA DISPONIBILIDAD, y el proveedor de EQUIPO Y TECNOLOGÍA DE ALMACENAMIENTO DE INFORMACIÓN.

Estos tres proveedores son conocidos en el mercado, los clientes los conocen y saben que poseen soporte mundial sobre los productos que ofrecen.

Esta característica permite a la empresa trabajar con productos especializados y de característica LIDER en el mercado por lo que a la EMPRESA da confianza sobre los que puede ofrecer y vender soportado en éstos PROVEEDORES, además los cuáles mantienen alianzas estratégicas con las TECNOLOGÍAS más conocidas por los CLIENTES y también las más compradas.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

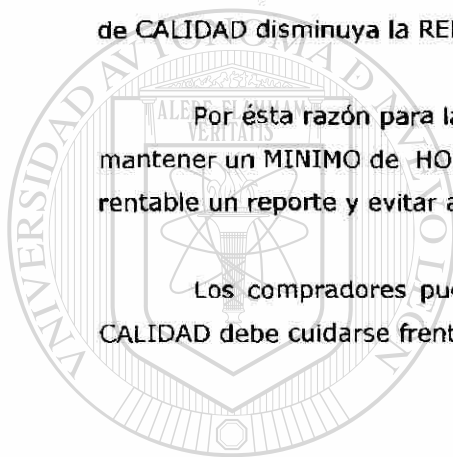
4. COMPRADORES

¿Quiénes compran ésta tecnología?. Los compradores se caracterizan por conocer la tecnología y las ventajas que ésta posee frente a otras plataformas. Es importante destacar que para la EMPRESA el SERVICIO es un factor que se mide principalmente por la SATISFACCIÓN del CLIENTE en cuanto a la percepción que él tiene de la CALIDAD sobre su necesidad específica.

Es importante cuidar este factor de CALIDAD y no caer en el exceso dónde el costo de CALIDAD disminuya la RENTABILIDAD de un servicio.

Por ésta razón para la EMPRESA es importante cuidar sus COSTOS OPERATIVOS y mantener un MINIMO de HORAS DE SERVICIO que se VENDA al cliente que permita hacer rentable un reporte y evitar así que los COSTOS superen la UTILIDAD.

Los compradores pueden o no conocer la plataforma, sin embargo el factor de CALIDAD debe cuidarse frente a cualquier comprador de servicio.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

5. PRECIOS Y DESCUENTOS.

Los precios de los servicios deben garantizar una utilidad sobre reporte realizado, por ésta razón se recomienda que en las bases de cotización de un SERVICIO en venta directa se establezca un mínimo de 2 horas de servicio cotizadas, que el CLIENTE pague los gastos de viáticos en caso de requerir traslado del Ingeniero de Servicio, y que en lo posible la base de cotización sea en Dólares Americanos.

Estos casos son para reportes excepcionales en los cuáles se estima una duración corta en la atención del reporte, cabe dentro de ésta categoría las actualizaciones de sistema operativo de modo básico, cuando no tiene instaladas aplicaciones de administración de discos o software de alta disponibilidad.

Las siguientes categorías de venta de servicio dependen del producto y la actividad, éstas son recomendables para clientes en los cuáles se desconoce la cantidad exacta de tiempo necesario en la realización de un reporte, de éste modo la EMPRESA garantiza el ingreso aún cuando la actividad sea realizada en tiempos más largos o cortos del tiempo estimado.

Así se clasifican en :

- 1) Instalaciones básicas de sistema operativo.
- 2) Instalación y personalización del Sistema Operativo de acuerdo a las aplicaciones individuales del cliente
- 3) Instalación de productos de alta disponibilidad y configuración de los equipos
- 4) Instalación de Componentes de Hardware
- 5) Instalación de Dispositivos periféricos de Hardware especiales como Arreglos de Discos o Robots de Almacenamiento.

Esto brinda un factor de descuento al cliente y así es como debe plantearse ya que en algunos casos la actividad lleva más tiempo de lo usual debido a las aplicaciones y periféricos conectados al equipo, esto aunado a la configuración particular del servidor y

su información podría implicar un tiempo mayor del estimado, si se hace una cotización sobre una actividad específica, se tiene un costo único sin importar el número de Horas Utilizado en el servicio.

Además pueden manejarse descuentos por pagos totales antes del evento entre un 5 y 7 % dependiendo del valor de la cotización y el evento programado, se ofrecen para actividades específicas precios menores cuando se solicita un evento programado en un horario de 5X8.

En caso contrario de requerir el cliente un servicio en un evento programado en una ventana de 7X24 se maneja un porcentaje de 30% más sobre el precio base de cotización.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

6. NEGOCIACIÓN DE PAGOS

Es importante conocer el flujo de efectivo de la empresa para sobrevivir al costo de las operaciones diarias, para esto es recomendable que la negociación de pagos con los CLIENTES sea controlada mensualmente y en el ofrecimiento de SERVICIO, el vendedor debe a conocer las políticas de PAGOS por los SERVICIOS, la cual en la cotización escrita al cliente se le indica que debe hacerse por adelantado y para esto se le pide haga un DEPOSITO en la cuenta de la EMPRESA.

Las negociaciones sobre CLIENTES que solicitan un financiamiento en el pago de SERVICIOS será vista en cada caso individual y atendida por el VENDEDOR o en caso de la importancia del SERVICIO por el Director personalmente.

Los ingresos de la empresa por VENTA a un CLIENTE INTERNO serán solicitados a éste una vez terminado el SERVICIO y no por adelantado como se les solicita a los externos.

En el caso de los ingresos por asignaciones de CUENTAS y CONTRATOS del FABRICANTE queda como responsable de la facturación el área de LOGÍSTICA Y SISTEMAS de la EMPRESA.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

7. VENTA DIRECTA DE SOPORTE

Este apartado representa para la EMPRESA la posibilidad de obtener mayores INGRESOS a través de la VENTA directa de SERVICIO y contratos con los CLIENTES del FABRICANTE. Estas negociaciones son permitidas por el fabricante.

La venta directa de soporte brinda la oportunidad de obtener un porcentaje mayor de ingresos diferentes a los ingresos obtenidos por los contratos y asignaciones del fabricante.

Por ésta razón es importante la inversión en capacitación no solamente en la plataforma del fabricante sino en la de los productos alternos.

8. OTROS PRODUCTOS

La empresa presenta la posibilidad de ofrecer productos que reforan la plataforma unix los cuáles proveen alta disponibilidad al cliente y para lo cual la EMPRESA ha capacitado también a su personal operativo.

MATRIZ FODA

Posterior a la identificación del esquema de competitividad de la empresa, la dirección general esquematizó el estudio de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas preliminares para el proceso.

Este procedimiento se determinó en el nivel jerárquico más alto de la organización y se originó un ejercicio para cada unidad estratégica de negocios, la empresa de servicios desarrollo su técnica de análisis situacional con su equipo de trabajo en conjunto: gerente de operaciones, gerente de sistemas y director general.

5.1 FORTALEZAS

Es determinar las características principales de ventaja de la empresa frente a la competencia y permiten lograr el objetivo o meta socioeconómico principal.

5.2 OPORTUNIDADES

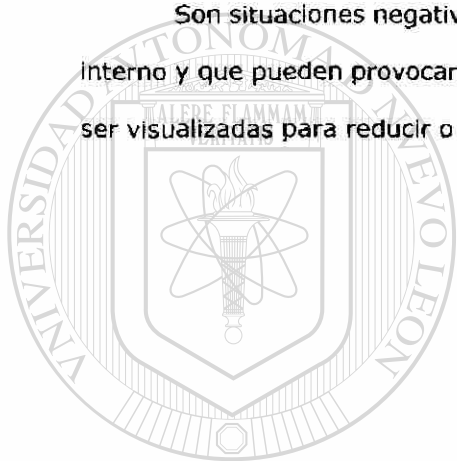
Son las áreas o particularidades que si convergen en una estrategia de acción permiten a la empresa incrementar el porcentaje de participación en el mercado fortaleciendo las metas comerciales.

5.3 DEBILIDADES

Limitaciones detectadas en la empresa de carácter estratégico y relacionadas directamente con la posición de la empresa en su mercado y con sus clientes actuales y potenciales.

5.4 AMENAZAS

Son situaciones negativas que ocurren en el ambiente de la EMPRESA ya externo o interno y que pueden provocar resultados no deseados en las metas trazadas. Requieren ser visualizadas para reducir o nulificar sus efectos.



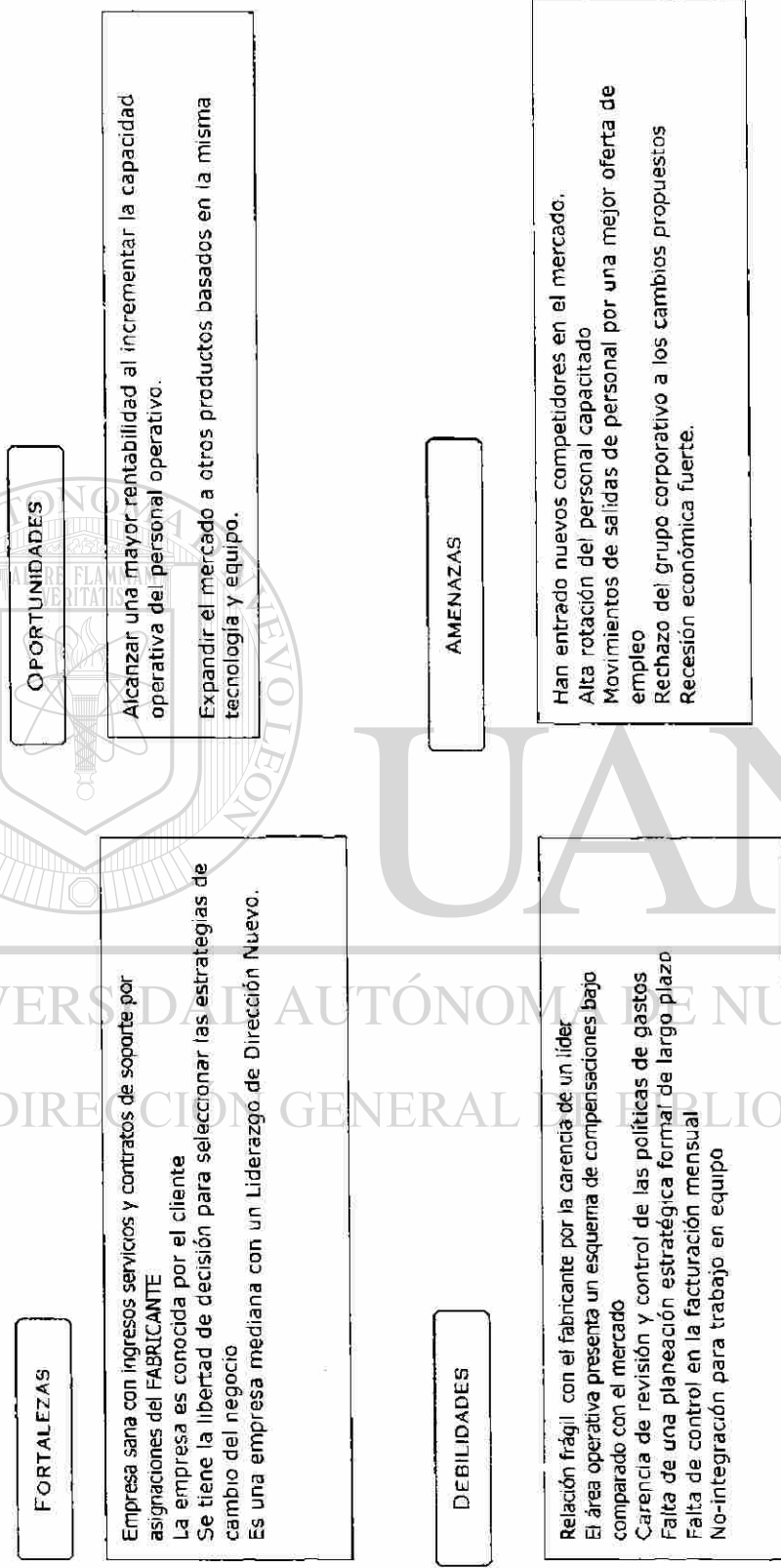
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



Figura 6. Matriz FODA preliminar estructurada por la Dirección General de la EMPRESA.



EVALUACION Y CONCLUSIONES PRELIMINARES

DEL ANÁLISIS DIRECTIVO

La gestión directiva del negocio hizo un análisis de toda la información posible sobre la empresa en cuanto a sus datos históricos, estructura organizacional, métodos, procedimientos, productos de comercialización.

En conclusión a este análisis, el Director General determinó la siguiente lista como parte de sus observaciones previas en la implantación de la planeación estratégica para el negocio.

FABRICANTE Y OTROS PROVEEDORES O ASOCIADOS EXTERNOS
CONTRATOS, FACTURACIÓN Y FLUJO DE EFECTIVO
LOGÍSTICA Y SISTEMAS
OPERACIONES
CAPACITACIÓN
RECURSOS HUMANOS
GERENCIA DE VENTAS DE SERVICIO

Tabla 5. Resumen obtenido del análisis de la observación

Dichas conclusiones son una síntesis general obtenida por el Director General y son los temas que ha considerado principales para el proceso de la planeación estratégica en éste negocio.

1. FABRICANTE Y OTROS PROVEEDORES O ASOCIADOS EXTERNOS

La relación con el fabricante no estaba afinada debido a los cambios constantes de la alta dirección, por lo que el fabricante difícilmente mantenía un nivel de confianza con la EMPRESA, reflejándose esto directamente en el número y clase de cuentas y reportes asignado al negocio.

Es importante en la empresa de servicios mantener relaciones con los clientes principales y asociados de negocio para fomentar la confianza y credibilidad de la empresa identificando una figura principal, en éste caso la alta dirección del Ejecutivo en jefe.

2. CONTRATOS, FACTURACIÓN Y FLUJO DE EFECTIVO

Se carecía de una figura formal en el proceso de facturación y cobro de los reportes efectuados, al hacer un análisis de los ingresos reales mensuales se detectó que no existía un control formal sobre el mismo, dejando la contabilización de éstos ingresos al área de contabilidad del grupo corporativo. Se analizaron los contratos y se detectaron que algunos de ellos eran incosteables por los gastos en que se incurrían para su atención.

3. LOGÍSTICA Y SISTEMAS

En una empresa de servicios es necesario tener un responsable de los tiempos y respuestas en todos los reportes que se atienden con el cliente. La empresa como tal carecía de ésta figura. El director general abrió ésta gerencia con la finalidad de establecer procedimientos formales en las actividades comerciales de la empresa, éstas actividades incluyen soporte a operaciones, capacitación, contratos y facturación de reportes mensuales.

4. OPERACIONES

Se detectó un descontrol en los gastos directos erogados por la atención de reportes. El personal operativo desconocía las políticas de gastos que se utilizaban en la empresa. También se identificó que el nivel de satisfacción del cliente en la atención de reportes era bajo en su calificación. Frecuentemente existían problemas operativos por cuestiones de logística y tardanza en la atención del reporte al no hacer el nivel de escalación de problemas como debiera ser de parte del Ingeniero de Servicio a los Ingenieros de Soporte de mayor experiencia en la empresa previo conocimiento de esto al Coordinador y Gerente de operaciones.

5. CAPACITACIÓN

La capacitación y la operación de la empresa eran cargo del gerente de operaciones pero no se llevaba un plan formal de capacitación para los Ingenieros de Servicio, se desconocía incluso el currículo completo de cada Ingeniero.

6. RECURSOS HUMANOS

Se ha detectado un alto nivel de rotación entre los Ingenieros de Servicio lo que produce una pérdida directa a la empresa ya que la inversión en capacitación al personal es directa e individual y no es posible establecer un plan de auto-aprendizaje debido a la alta especialización del equipo y la plataforma UNIX en la que se trabaja.

Los resultados obtenidos de la evaluación efectuada muestran los siguientes datos:

- Los Ingenieros de servicio tienen un nivel educativo muy bajo la mayoría de ellos son técnicos o con carreras inconclusas. Se les ha dado poca capacitación formal y extensiva con percepciones salariales muy bajas.
- La mayoría de ellos habla un porcentaje bajo de inglés.
- Se les encuentra poco motivados y existe una alta rotación de personal.
- La única región del país que muestra un alto nivel educativo es la zona norte (Monterrey)

INGENIEROS DE SERVICIO	ASISTENTE DIRECTIVO	GERENCIA DE VENTAS DE SERVICIO
GERENCIA DE OPERACIONES	COORDINACIÓN ADMINISTRATIVA	COORDINADOR DE OPERACIONES

Tabla 6. Matriz de recursos humanos de la empresa de servicios

a) INGENIEROS DE SERVICIO

Se ha detectado un alto nivel de rotación entre los Ingenieros de Servicio lo que produce una pérdida directa a la empresa ya que la inversión en capacitación al personal es directa e individual y no es posible establecer un plan de auto-aprendizaje debido a la alta especialización del equipo y la plataforma UNIX en la que se trabaja. Los resultados obtenidos de la evaluación efectuada muestran los siguientes datos: Los Ingenieros de servicio tienen un nivel educativo muy bajo la de un total de 24 Ingenieros,

hay un grupo de 6 que tienen estudios técnicos o con carreras inconclusas. Se les ha dado poca capacitación y tienen percepciones salariales muy bajas.

El porcentaje de Inglés es bajo, especialmente el personal de México. Se les encuentra poco motivados y existe una alta rotación de personal. La única región del país que muestra un alto nivel educativo es la zona norte del país.

b) ASISTENTE DIRECTIVO

El Director general ha decidido cerrar este puesto debido a que la asistencia de dirección ha estado desde la última administración y la persona que ocupa el lugar no ha aceptado completamente las nuevas responsabilidades que el director general necesita. Por lo que éste cargo se cierra para abrir la Coordinación de Facturación que se ocupa por un profesional contable con experiencia en Finanzas y Cobranza. Este nuevo puesto quedó bajo la responsabilidad de la Gerencia de Logística y Sistemas.

c) GERENCIA DE VENTAS DE SERVICIO

Al tener la empresa un proceso de especialización en la tecnología de plataforma UNIX presenta una ventaja competitiva en el mercado. El Gerente de ventas fue evaluado y se consideró que su desempeño era muy pasivo y poco agresivo para el tipo de comercialización que requieren los productos que ofrece el negocio.

d) GERENCIA DE OPERACIONES

El Gerente operativo presenta un faltante de recursos y directrices para encaminar su trabajo hacia un proceso de planeación estratégico, enfocando sus actividades a las operaciones de día a día.

e) COORDINADOR DE OPERACIONES

El coordinador de operaciones que controlaba los reportes asignados por el fabricante, él se ubica físicamente en las oficinas del fabricante y vía telefónica y por radiocomunicación se mantiene en contacto con la base de Ingenieros de Servicio, la coordinación administrativa y el Gerente de Operaciones, su función es lineal de staff.

Este coordinador no muestra una integración con la EMPRESA y requiere ser involucrado con los nuevos procesos de cambio que se van implantando.

f) COORDINADOR ADMINISTRATIVO

La coordinación administrativa presenta un apoyo a la gerencia y a la base de Ingenieros en la solicitud de viáticos, en la coordinación de la atención de los reportes internos. La persona que ocupa el puesto se encuentra poco motivada en sus labores y se siente insegura ante la falta de una Dirección General estable en los últimos 8 meses.

g) GERENCIA DE VENTAS DE SERVICIO

Al tener la empresa un proceso de especialización en la tecnología de plataforma UNIX presenta una ventaja competitiva en el mercado. El Gerente de ventas fue evaluado y se consideró que su desempeño era muy pasivo para el tipo de comercialización que requieren los productos que ofrece el negocio.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

OBJETIVOS Y METAS PRELIMINARES

Los objetivos preliminares y metas trazadas por la dirección general para la implantación de una planeación estratégica formal se determinaron con el equipo de trabajo: gerencia más dirección con lo cual se identifican:

- Identificar los clientes principales del negocio
- Afinar las relaciones con el fabricante
- Promover una apertura de comunicación directa entre la Dirección General y todos y cada uno de los integrantes de la empresa.
- Comprometer a la Gerencia de operaciones en el proceso de cambio.
- La creación de una Gerencia para Logística y Sistemas, la cual fuera la base de la planeación estratégica formal en un período de largo plazo

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

8

ESTRATEGIAS DE ACCIÓN

Las estrategias de acción iniciales tomadas por el director general fueron analizadas por la alta dirección y el socio-fundador, a partir de lo cual se decidió tomar las primeras estrategias de acción:

Estrategias seleccionadas por la alta dirección
Creación Del Departamento De Logística y Sistemas.
Incrementar La Rentabilidad En Índices Porcentuales De La Empresa.
Reorganización Del Departamento De Gerencia De Operaciones.
Revisión de la política de gastos
Mejorar la calidad del servicio

Tabla 7. Matriz de estrategias principales seleccionadas

1. CREACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS

En vista de la falta de procedimientos formales y documentados en las operaciones diarias del negocio, de la falta de un programa de capacitación formal y extensiva a todos los Ingenieros de Servicio, El director general tomó la decisión de crear éste departamento, su actividad principal es apoyo logístico a las operaciones y capacitación. Se agregó al departamento la responsabilidad de desarrollar y mantener el sistema de monitoreo de actividades así como aplicar un control más restrictivo en el proceso de contratos, y facturación.

Por esta razón además del Gerente de Logística y Sistemas se complementó el departamento con el Líder de desarrollo de sistemas y una Coordinadora de Facturación con un desarrollo profesional en contabilidad y Finanzas en vez de la Asistente de Dirección que cubría ésta actividad de la empresa.

Otra de las responsabilidades que cubriría éste departamento es el de procedimientos formales en las actividades comerciales de la empresa, éstas actividades incluyen soporte a operaciones, capacitación, contratos y facturación de reportes mensuales.

a) ACCIONES

- Creación y contratación del Gerente de Logística y Sistemas.
- Contratación del responsable del desarrollo de sistemas y páginas de Internet (web master).
- Crear y cubrir la vacante de Coordinación de Facturación, Contratos y Cobranza.
- Contratación de analista para desarrollo y soporte de sistemas internos.

b) PROGRAMACIÓN DE LAS ACTIVIDADES

Las actividades programadas se hacen en equipo con el grupo de gestión para incrementar la comunicación y el trabajo en equipo.

ACCIONES	PERIODO	FECHAS	RESPONSABLES
CONTRATACIÓN DEL GERENTE DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS	1 MES	OCTUBRE 2000	DIRECCIÓN GENERAL
CONTRATACIÓN DEL WEB MASTER	1 MES	OCTUBRE 2000	DIRECCIÓN GENERAL
CONTRATACIÓN DE LA COORDINACIÓN DE FACTURACIÓN, CONTRATOS Y COBRANZA	1 MES	NOVIEMBRE 2000	DIRECCIÓN GENERAL
			GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS
CONTRATACIÓN DEL ANALISTA	1 SEMANA	FEBRERO 2001	GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS

Tabla 8. Relación de acciones sobre estrategia de creación del departamento de Logística y Sistemas.

2. INCREMENTAR LA RENTABILIDAD EN INDICES PORCENTUALES DE LA EMPRESA

Esta estrategia es requerida por la Alta Dirección con la finalidad de incrementar los ingresos reales porcentuales de la compañía, y está basada en las políticas que presenta el fabricante, dónde se encuentra un nicho de mercado atractivo para el asociado de negocio, dónde la EMPRESA en ese momento no competía al no contar con los recursos operativos expertos y capacitados para atender éste nivel de equipo, Estos equipos son de alta disponibilidad y misión crítica para los clientes y generan un nivel de utilidad atractivo.

El objetivo es llevar a la EMPRESA a atender éstos equipos con los recursos existentes y sin la solicitud de capital de trabajo al Grupo Corporativo.

a) ACCIONES

- Plan de capacitación de ingenieros para alcanzar el esquema más alto de contratos de equipos de alta disponibilidad ofrecido por el fabricante.
- Plan de compensaciones al personal operativo.
- Inversión en equipo de trabajo (automóviles y equipo de cómputo personal) equivalente al número de contratos alcanzados baja el esquema de alta disponibilidad.

b) PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

Estas acciones generales y principales son establecidas conjuntamente con el grupo de gestión y se diseñó el siguiente calendario de actividades.

ACCIONES	PERIODO	FECHAS	RESPONSABLES
PREPARACIÓN DEL PERSONAL	2 MESES	ENERO – MARZO 2001	DIRECCIÓN GENERAL GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS
PLAN DE COMPENSACIONES AL PERSONAL OPERATIVO	6 MESES	OCTUBRE 2000 – FEBRERO 2001	DIRECCIÓN GENERAL GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS
INVERSIÓN EN EQUIPO DE TRABAJO	1 MES	ABRIL 2001	DIRECCIÓN GENERAL JUNTA DIRECTIVA DEL GRUPO

Tabla 9. Matriz de acciones sobre la estrategia de incrementar la rentabilidad del negocio.

3. REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE OPERACIONES

La Gerencia de Operaciones requiere que sea involucrado en los objetivos del negocio, tenga un control en los gastos operativos y pueda cubrir cualquier eventualidad que se presente en el día con día.

El Director ha detectado en la evaluación y visitas a las ciudades la necesidad de vigilar estrechamente el sector Norte del mercado para lo que ha propuesto crear el puesto de Líder de proyectos, región Monterrey con la finalidad de llevar un control más estrecho en la resolución de los reportes y la atención con los clientes. Dónde se ha detectado un cliente más exigente en la calidad y tiempo de servicio en los reportes.

a) ACCIONES

- Visitas a Monterrey con programación de citas con clientes importantes
- Acompañar a campo al azar con los Ingenieros en la atención de reportes.
- Revisión de la política de gastos.
- Reestructuración organizacional de la zona norte.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

b) PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

ACCIONES	PERIODO	FECHAS	RESPONSABLES
VISITAS A MONTERREY	6 MESES	SEPTIEMBRE 2000 FEBRERO 2001	DIRECCIÓN GENERAL
			GERENCIA DE OPERACIONES
INFORMACIÓN DIRECTA POR ACOMPAÑAMIENTO EN CAMPO A INGENIEROS DE SERVICIO.	3 MESES	NOVIEMBRE 2000 – ENERO 2001	DIRECCIÓN GENERAL
			GERENCIA DE OPERACIONES
REVISIÓN DE LA POLÍTICA DE GASTOS.	1 MES	ENERO 2001	DIRECCIÓN GENERAL
			GERENCIA DE OPERACIONES
			GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS
REESTRUCTURACIÓN ORGANIZACIONAL DE LA ZONA NORTE	1 MES	OCTUBRE 2001	DIRECCIÓN GENERAL
			GERENCIA DE OPERACIONES

Tabla 10. Matriz de actividades calendarizadas.

4. MEJORAR LA RELACIÓN DEL NEGOCIO CON SUS CLIENTES INTERNOS, EXTERNOS Y CON EL FABRICANTE.

Esta labor se llevó a cabo para identificar claramente las percepciones externas del negocio con los clientes, a la vez que se les daba a conocer al nuevo Director General con la finalidad de crear e incrementar la confianza y capacidad de la empresa en el fuerte de su comercialización.

a) ACCIONES

- Fomentar la participación y creatividad del grupo de gestión.
- Programar citas frecuentes y periódicas con el fabricante y clientes importantes.
- Buscar nuevos clientes y proveedores potenciales.

b) PROGRAMACION DE ACTIVIDADES

ACCIONES	PERIODO	FECHAS	RESPONSABLES
FOMENTAR LA PARTICIPACION Y CREATIVIDAD DEL GRUPO DE GESTIÓN	INDEFINIDO	JUNTAS SEMANALES	DIRECCIÓN GENERAL
			GERENCIA DE OPERACIONES
			GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS

ACCIONES	PERIODO	FECHAS	RESPONSABLES
VISITAS CON EL FABRICANTE Y CLIENTES IMPORTANTES	INDEFINIDO	REUNIONES SEMANALES Y/O MENSUALES	DIRECCIÓN GENERAL
			GERENCIA DE OPERACIONES
			GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS
BUSCAR NUEVOS CLIENTES Y PROVEEDORES POTENCIALES	INDEFINIDO	MENSUALMENTE	DIRECCIÓN GENERAL
			GERENCIA DE OPERACIONES
			GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS

Tabla 11. Matriz de actividades programadas

5. MEJORAR LA CALIDAD DEL SERVICIO

Esta estrategia es importante para elevar el nivel de confianza que los clientes tengan sobre la empresa e implica una participación integral de todos los niveles de la organización.

a) ACCIONES:

- Programa de capacitación para personal operativo rezagado, para uniformizar el nivel de capacidad tecnológica y de experiencia del personal de la empresa.

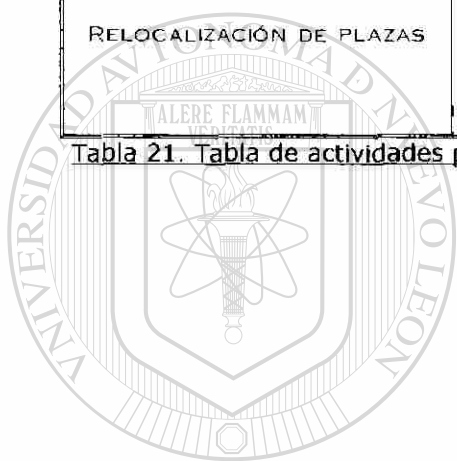
- **Bonos.** Entrega de bonos por alcanzar la calificación máxima de medición de 200 puntos que otorga el fabricante.

- **Relocalización de plazas.** Mover al personal de las ciudades hacia puntos estratégicos que se consideren especiales por las características especiales del cliente y adquirir un nivel cultural global en la atención de reportes. (Mover los Ingenieros de Servicio entre ciudades para una mayor adquisición de habilidades y experiencia.

b) PROGRAMACIÓN DE ACTIVIDADES

ACCIONES	PERIODO	FECHAS	RESPONSABLES
PROGRAMA DE CAPACITACION PARA PERSONAL	6 MESES	NOVIEMBRE 2000 – ABRIL 2001	DIRECCIÓN GENERAL
			GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS
BONOS	PERMANENTE	MENSUALMENTE	DIRECCIÓN GENERAL
			GERENTE DE OPERACIONES
RELOCALIZACIÓN DE PLAZAS	5 MESES	NOVIEMBRE 2000 – MARZO 2000	DIRECCIÓN GENERAL
			GERENTE DE OPERACIONES

Tabla 21. Tabla de actividades programadas en la mejora de la calidad del servicio.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



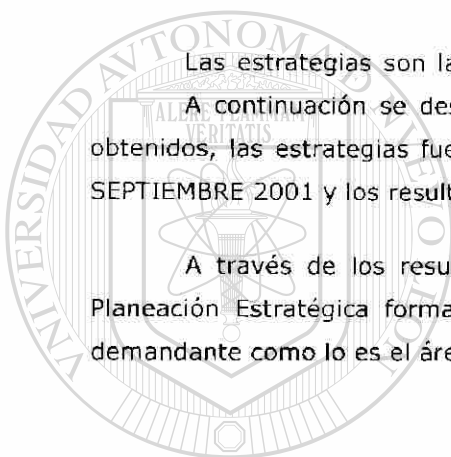
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DESARROLLO DE ESTRATEGIAS

Las estrategias son las acciones concretas hechas en fin de lograr la meta trazada.

A continuación se describe el trabajo realizado en cada estrategia y los resultados obtenidos, las estrategias fueron programadas en un plazo de un año, de AGOSTO 2000 - SEPTIEMBRE 2001 y los resultados principales son resumidos en éstas páginas.

A través de los resultados expuestos se identifica el efecto positivo de aplicar la Planeación Estratégica formal e informal en los negocios, y más aún en un negocio tan demandante como lo es el área de servicios en tecnología.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS



CREACION DEL DEPARTAMENTO DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS

La primera estrategia implantada en la empresa fue la de la creación del departamento de Logística y Sistemas con la finalidad de establecer un orden de planeación estratégico formal en el negocio, considerando que éste proceso es lento y los cambios implicaban retos ante el curso actual de decisiones que se había presentado antes de entrar la nueva Dirección.

<i>RESPONSABLE</i>	DIRECCIÓN GENERAL
<i>AUTORIZACIÓN</i>	ALTA DIRECCIÓN Y SOCIO-FUNDADOR
<i>FECHA PROGRAMADA</i>	OCTUBRE 2000
<i>OBJETIVO</i>	CUBRIR LA NECESIDAD DE PLANEACIÓN FORMAL DE LA EMPRESA BASADOS EN UNA GERENCIA AJENA A OPERACIONES Y QUE NO AFECTARA LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO DIARIAS DEL NEGOCIO.

Tabla 13. Matriz de programa de trabajo en la creación del departamento de Logística y Sistemas

Esta estrategia se inició en Octubre del 2000 y terminó la última contratación en Enero del 2001 al integrar el equipo completo con el analista de sistemas

El propósito principal de la estrategia se cumplió al integrar al Gerente de Operaciones en la formulación e implantación del plan estratégico formal del negocio.

Además a ésta Gerencia se asignaron responsabilidades de tiempos, procesos y capacitación de los Ingenieros de Servicio. En las siguientes figuras se identifican los cambios funcionales hechos en la organización por la introducción de ésta Gerencia.

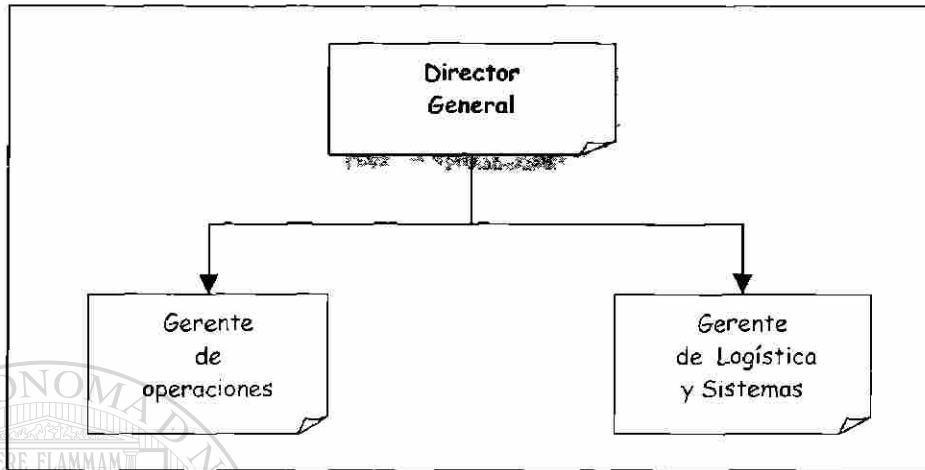


Figura 7. Dirección General de la empresa de servicios. (Agosto 2001)

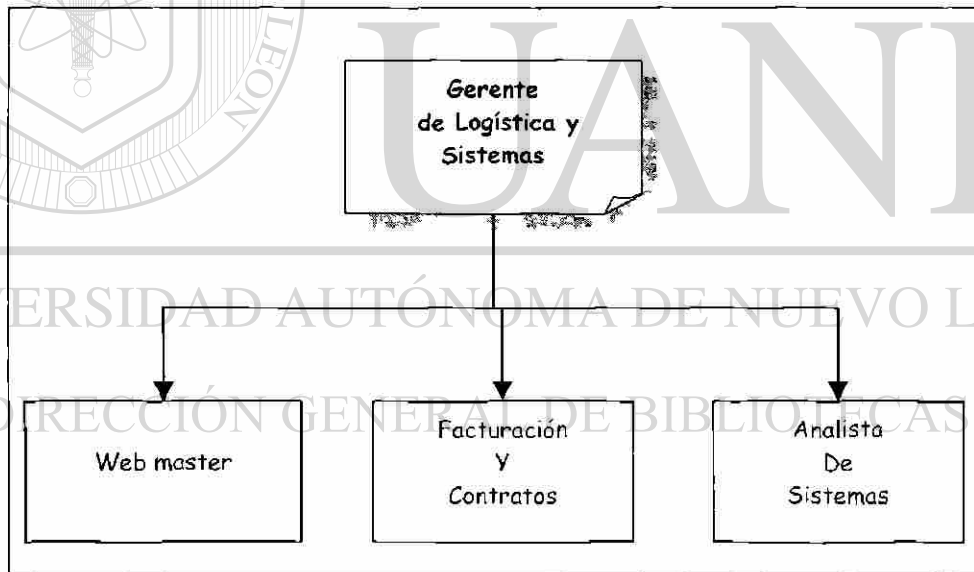


Figura 8. Gerencia de Logística y Sistemas (Agosto 2001)

CAPACITACIÓN Y MOTIVACIÓN AL PERSONAL OPERATIVO

Para promover la rentabilidad en la empresa, el objetivo más importante de la dirección es cuidar los recursos operativos, por lo que la capacitación, el plan de compensación económica y los recursos materiales necesarios son la base en el diseño de planes de acción para la Dirección.

Estos planes se dividieron en tres planes principales; plan de capacitación de ingenieros de servicio. Este programa fue responsabilidad de la Gerencia De Logística Y Sistemas, La Gerencia De Operaciones Y La Dirección General.

1. PLAN DE CAPACITACIÓN DE INGENIEROS

<i>RESPONSABLE</i>	GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS
<i>AUTORIZACIÓN</i>	DIRECCIÓN GENERAL, Y GERENCIA DE OPERACIONES

Tabla 14. Matriz de responsables del plan de capacitación a Ingenieros de Servicio.

Los programas de capacitación desarrollados por la empresa tienen como objetivo principal mejorar la capacidad técnica y profesional de los Ingenieros de Servicio incrementando su nivel técnico de 1 a 3, llegando a los cursos especializados de servidores de misión crítica.

La visión del director general en éste plan fue el incremento de los ingresos relacionado a la capacidad técnica y profesional sobre la plataforma UNIX, certificada oficialmente por el Fabricante a través de los cursos que él propone como básicos.

Este programa fue implantado principalmente para tener el mayor porcentaje de Ingenieros de Servicio preparados para atender equipos grandes en vez de los que atendidos en un principio, más pequeños y con margen más pequeño de rentabilidad. Para este programa se efectuó una evaluación de los perfiles de capacitación de cada ingeniero y su desarrollo profesional, formando un inventario de recursos humanos en el que se definen las características que debe cubrir un Ingeniero para subir de nivel 1 a 3 y el tiempo y cursos

que se le debe desarrollar para alcanzar ésta meta. La forma utilizada en la recolección de éstos datos está mostrada en la siguiente tabla y es utilizada en la selección de perfiles de las nuevas contrataciones. Personalmente, he propuesto la siguiente tabla para hacer la evaluación personal a cada Ingeniero y sirve de base para las evaluaciones de futuras contrataciones en éste puesto en específico.

GENERALES				
				FECHA: _____
NOMBRE:	_____			
EDAD	_____			
ESTADO CIVIL	_____			
CIUDAD	_____			
CARRO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO		
PASAPORTE	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO		
VISA AMERICANA	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO		
EDUCACIÓN				
NIVEL EDUCACIONAL	<input type="checkbox"/> PROFESIONAL	<input type="checkbox"/> TÉCNICO	<input type="checkbox"/> PREPARATORIA	OTRO: _____
CARRERA	_____			
TITULADO	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO		
INGLÉS (%)	<input type="checkbox"/> SÍ	<input type="checkbox"/> NO		
MANTIENE UNA CONVERSACIÓN EN INGLÉS	<input type="checkbox"/> FLUIDA	<input type="checkbox"/> DIFÍCIL-MENTE	<input type="checkbox"/> MALA	<input type="checkbox"/> NINGUNA
TIEMPO TRABAJANDO EN LA EMPRESA	_____			
SUELDO PERCIBIDO	_____ MENSUALES			

Tabla 15. Hoja de evaluación de puestos para la selección de Ingenieros de Servicio

CONTINUACIÓN (HOJA 2)			
NIVEL TÉCNICO DE EXPERIENCIA	1	2	3
CONOCIMIENTOS TÉCNICOS			
PRODUCTOS QUE CONOCE:			
CURSOS RECIBIDOS EN LOS ÚLTIMOS 6 MESES:			
COMENTARIOS ADICIONALES			

Tabla 15. Hoja de evaluación de puestos para la selección de Ingenieros de Servicio (Continuación)

Los planes de capacitación fueron divididos por la experiencia tecnológica del personal y el tiempo que tienen en la empresa, los tres tipos de capacitación que se proponen son:

a) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN UNIX A BECARIOS

RESPONSABLE	GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS
AUTORIZACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL
FECHA PROGRAMADA PRIMERA FASE	OCTUBRE 2000 – MARZO 2001
CANTIDAD DE PERSONAS	4
LUGAR	MÉXICO
FECHA PROGRAMADA SEGUNDA FASE	AGOSTO 2001 – DICIEMBRE 2001
CANTIDAD DE PERSONAS	4
LUGAR	MÉXICO

Tabla 16. Matriz de responsables de programa de capacitación en UNIX a becarios.

Esta capacitación se imparte al personal de nuevo ingreso como inmersión total a la plataforma se caracteriza principalmente por ofrecer a la persona un sueldo bajo contra una capacitación fuerte y completa.

b) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN PRODUCTOS DE ALTA DISPONIBILIDAD

CON PRODUCTO COMPLEMENTARIO AL DEL FABRICANTE.

RESPONSABLE	GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS
AUTORIZACIÓN	DIRECCIÓN GENERAL
FECHA PROGRAMADA	ABRIL 2001
CANTIDAD DE PERSONAS	2
LUGAR	EXTRANJERO

Tabla 17. Matriz de responsables en el programa de capacitación de productos de alta disponibilidad.

Este programa es sobre el personal que ya esta en un nivel 3 de Ingeniero de servicio, ya que esta capacitación es sobre nueva tecnología en la empresa, este programa debe contar con 2 Ingenieros de Servicio

c) PROGRAMA DE CAPACITACIÓN A INGENIEROS DE SERVICIO

<i>RESPONSABLE</i>	GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS
<i>AUTORIZACIÓN</i>	DIRECCIÓN GENERAL Y GERENCIA DE OPERACIONES
<i>FECHA PROGRAMADA</i>	PRIMER SEMESTRE 2001
<i>CANTIDAD DE PERSONAS</i>	10

Tabla 18. Matriz de programa de capacitación a Ingenieros de Servicio

Programar los cursos de capacitación rezagados al personal rezagado para completar los cursos de plataforma UNIX.

Este programa comenzó en Noviembre del 2000, haciendo una revisión de los cursos recibidos por los Ingenieros y programando dos personal en un plan de becarios, propuesto por el fabricante.

Los cursos de becarios comprende un total de siete cursos básicos y tres cursos para equipo de misión crítica. Los cursos que deberá cubrir cada Ingeniero de Servicio esta enlistado en la siguiente tabla.

	CURSO
1	SISTEMA OPERATIVO BÁSICO
2	ADMINISTRACIÓN 1
3	ADMINISTRACIÓN 2
4	REDES
5	ANÁLISIS DE FALLAS
6	ADMINISTRACIÓN DE ARREGLOS DE DISCOS 1
7	ADMINISTRACIÓN DE ARREGLOS DE DISCOS 2
8	ADMINISTRACIÓN DE DISPOSITIVOS DE ALMACENAMIENTO
9	EQUIPOS DE MISIÓN CRÍTICA
10	PRODUCTOS DE ALTA DISPONIBILIDAD

Tabla 19. Listado de cursos básico para los Ingenieros de Servicio

2 PLAN DE COMPENSACIONES AL PERSONAL OPERATIVO

El Plan de compensaciones tiene como objetivo principal el incremento de la motivación y el trabajo en equipo del negocio de forma integral y única.

Su diseño está basado en la matriz de experiencia, estudio y habilidades para cada puesto de la empresa. Se clasifica según el estudio en Nivel técnico, profesional, Nivel de inglés, Cursos tomados y certificaciones terminadas. Dependiendo de cada persona y los niveles que alcance en cada rubro, de éste modo se modificaron las revisiones de sueldo anuales, por revisiones por niveles personales alcanzados promoviendo el alto desempeño y la superación personal.

<i>RESPONSABLE</i>	DIRECCIÓN GENERAL
<i>AUTORIZACIÓN</i>	ALTA DIRECCIÓN Y SOCIO-FUNDADOR
<i>FECHA PROGRAMADA</i>	FEBRERO 2001
<i>DEPARTAMENTOS</i>	OPERACIONES ADMINISTRATIVO

Tabla 20. Matriz de responsabilidad del plan de compensaciones al personal operativo

3. PLAN DE INVERSIÓN EN EQUIPO DE TRABAJO

<i>FECHA PROGRAMADA DE INICIO</i>	MAYO 2001
<i>RESPONSABLE</i>	DIRECCIÓN GENERAL
<i>Vo.BO</i>	SOCIO-FUNDADOR

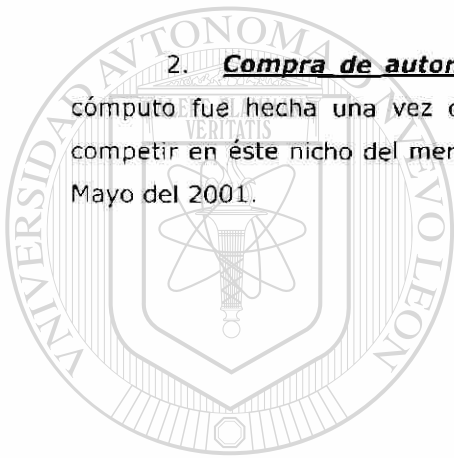
Tabla 21. Responsables de plan de inversión

Este programa es junto con el de capacitación a Ingenieros de Servicio en los cursos de equipo de misión crítica apoyan el proyecto anual estratégico del negocio, su finalidad es proporcionar a los Ingenieros de Servicio los recursos técnicos y operativos necesarios para atender reportes de equipos de misión crítica. Este proyecto lleva a la empresa a un alto grado de nivel de servicio con el fabricante y sus clientes finales y le permite tener un mayor porcentaje de rentabilidad directa, debido a que éste nicho específico del mercado provee mayores niveles porcentuales de ingresos.

a) **PROYECTO DE COMPRA DE EQUIPO DE TRABAJO:**

1. **Compra de equipo de cómputo (Computadoras Portátiles)** Con la finalidad de tener recursos tecnológicos de acuerdo al requerimiento del equipo de misión crítica y característica principal; la disponibilidad con el cliente. La cantidad de equipos estuvo determinada por la cantidad de Ingenieros de Servicio que pueden entrar al proyecto, previa evaluación de sus habilidades y conocimientos de la plataforma. Se compraron 4 equipos en el mes de Mayo del 2001.

2. **Compra de automóviles utilitarios.** Esta compra al igual que el equipo de cómputo fue hecha una vez que el fabricante aprobó a los Ingenieros de Servicio para competir en éste nicho del mercado. De igual forma se compraron 4 automóviles sedán en Mayo del 2001.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

GERENCIA DE OPERACIONES

La gerencia de operaciones y la Dirección general detectaron dos acciones principales en las cuales se debía enfocar su planeación estratégica: Reorganización del departamento y Programa de revisión de la política de gastos.

1. REORGANIZACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE GERENCIA DE OPERACIONES

Debido a la alta demanda en la calidad del servicio que se detectó existe en la región norte del país, específicamente la ciudad de Monterrey. Se decidió reorganizar a los Ingenieros de Servicio, abriendo un área de Líder de proyecto con la finalidad de llevar un control directo sobre los reportes atendidos en el área y además contar con un área de sensibilización entre la oficina de Monterrey y la oficina de México.

La función del Líder de proyecto de coordinación media y administración de los procesos operativos básicos de los Ingenieros de servicio que utilizan para la solución de reportes. Otra función importante es el conocimiento de la cultura local para aplicarlo en beneficio de las relaciones directas con los clientes principales de la empresa.

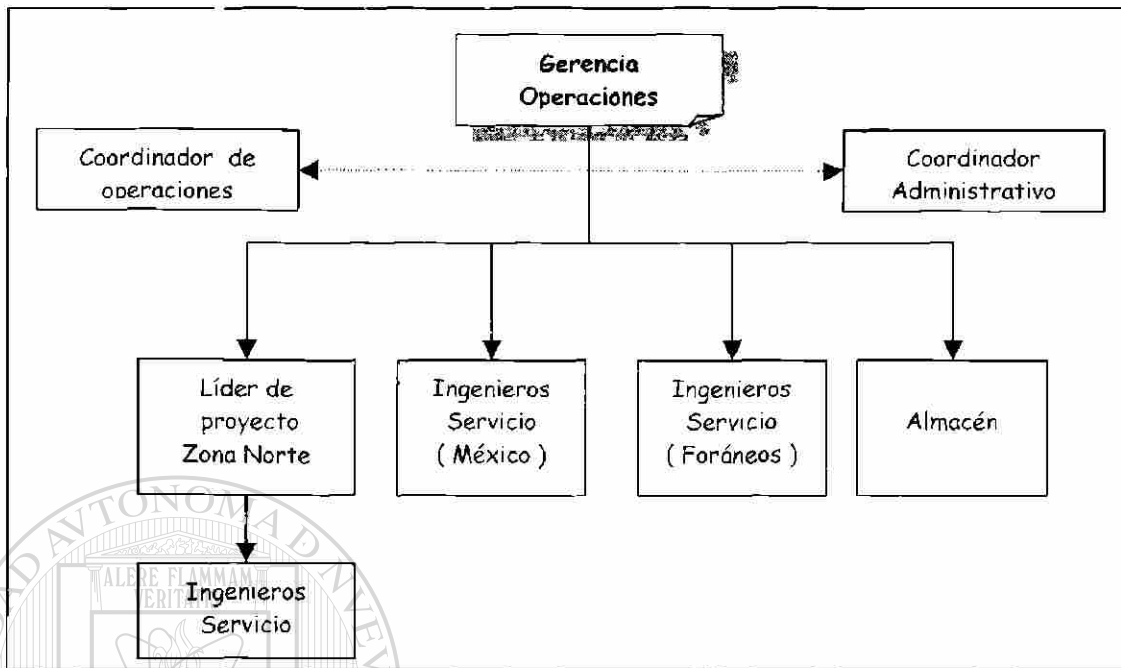


Figura 9. Organigramma della gerencia di operazioni (Agosto 2001)

2. PROGRAMMA DI REVISIONE DELLA POLITICA DI SPESA

RESPONSABILE	GERENCIA DE OPERACIONES
REVISI E APPROVA	DIRECCION GENERAL
FECHA PROGRAMADA	MAYO 2001

Tabella 22. Matrice di responsabili del programma di revisione di politica di spesa.

a) POLITICHE DI SPESA

Debito alla mancanza di controllo nei costi di operazione che si effettuano nella attenzione dei rapporti e con la finalit  di diminuire e dare a conoscere i limiti che debbono essere validi nei costi per viaggi e per operazione   raccomandabile definire una politica di costi che sia conosciuta da tutto il personale della azienda.

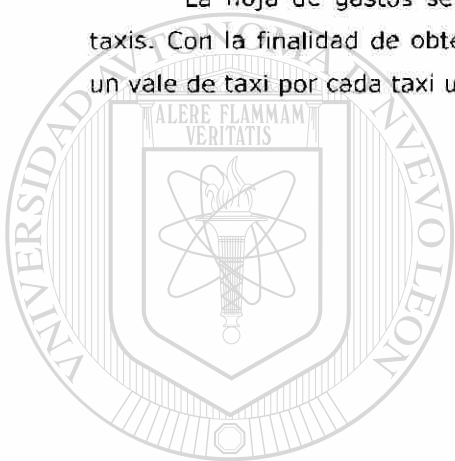
  raccomandabile di egual modo mantenere un controllo sui costi operativi per lo che una buona idea   dividere i costi in richieste di approvazione di costi per Reporte o Attività e non per date o periodi di tempo, di questo modo   possibile conoscere i costi

que se incurren por operación, además pienso igual en dividir los gastos de operación de los gastos por capacitación o gastos de viáticos del personal administrativo.

Los Ingenieros de Servicio deben llenar una hoja de gastos para Gastos que se incurren en la atención de reportes, la cual debe mandar a México con las facturas debidamente llenadas con los datos de la empresa para su revisión y aprobación por el Gerente de Operaciones.

Los gastos que se autorizan son por transporte, alimentos, hospedaje, teléfono, y otros dependiendo de la característica y la distancia de cada actividad.

La hoja de gastos se modifica para agregar un reporte de gastos por servicios de taxis. Con la finalidad de obtener una descripción detallada del uso de ése servicio. Se pide un vale de taxi por cada taxi utilizado y no por el total como se hacía anteriormente.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

Tabla 23. Hoja modificada de comprobación de gastos para uso de transporte

HOJA DE COMPROBACION DE GASTOS PARA USO DE TRANSPORTE

FECHA: _____
 PROYECTO: _____
 CLIENTES: _____

FECHA	# DOCTO.	TRAYECTO	HORA DE USO	NUM. REPORTE	CANTIDAD	IVA	TOTAL
SUMAS					\$0.00	\$0.00	\$0.00
					TOTAL	TOTAL	\$0.00
					ANTICIPO	(FECHA)	\$0.00
					SALDO	SALDO	\$0.00

INGENIERO DE SERVICIO SOLICITANTE

GERENTE DE OPERACIONES AUTORIZA

MEJORA DE LA CALIDAD DEL SERVICIO

La medición de la satisfacción del cliente vía la evaluación mensual que efectúa el fabricante es el indicador principal de la empresa para evaluar la calidad del servicio ofrecido a los clientes.

Es una media importante para conocer el grado de habilidades, conocimientos y experiencias que los Ingenieros de Servicio han desarrollado en campo después de haber hecho los ajustes necesarios en el plan de capacitación anual presupuestado para el 2000-2001. Además de éste plan de capacitación, la nueva dirección se ha dado a la tarea de comunicar hacia todos los niveles los planes y estrategias que la empresa ha desarrollado e implantado.

La estrategia de incrementar la calidad de los servicios no deja olvidado el objetivo principal de cualquier negocio, la rentabilidad. Por este motivo la calidad del servicio cuenta, pero si la aceptación de un proyecto nuevo o contrato de servicio ofrecido por el fabricante presenta tendencias no redituables, la estrategia principal de la Dirección General es declinar tal proposición.

En el negocio, se declinarán proyectos que causen muchos gastos operativos, que sean contratos con equipos pequeños y también que no sean atractivos para el negocio en cuanto a proyección y presencia frente al cliente. En conclusión, las estrategias que soportan el incremento en la calidad del servicio al cliente son:

- 1. Programar el plan de capacitación a los Ingenieros de Servicio.**
- 2. Ponderar el nivel de calidad en el servicio versus la rentabilidad de un proyecto.**
- 3. Impartir seminarios de servicio al cliente**
- 4. Reconocimiento del trabajo individual de los Ingenieros de Servicio**

MOTIVACIÓN

La motivación en la empresa es un factor fundamental en el incremento de la confianza en los empleados para este apartado deben tenerse en cuenta varios aspectos importantes.

Si se pretende dar una definición formal de la motivación ésta significa el conjunto de elementos y factores que juntos generan una reacción positiva en quien los recibe, logrando así llegar a los objetivos trazados por la alta dirección.

Debe reconocerse que en los empleados la realidad es que el trabajo es un medio para lograr otras cosas, los niveles principales de motivación son biológicos, psicológicos y culturales.

La responsabilidad de la empresa es lograr a través de medios motivacionales que los objetivos individuales y los objetivos de la empresa sean comunes.

Se plantea como técnicas de motivación orientadas a la creación de sinergia entre los empleados las siguientes:

- 1. Programa de capacitación constante**, a través de un seguimiento formal en el catálogo de cursos de cada ingeniero de servicio
- 2. Programa de certificación** de cursos para personal operativo, promoviendo la preparación y estudio para la aplicación de los exámenes de certificación en la plataforma UNIX

3. Programa de evaluación del desempeño contra objetivos alcanzados.

FECHA PROGRAMADA DE INICIO	DICIEMBRE 2000
RESPONSABLE	DIRECCIÓN GENERAL
Vo.Bo.	ALTA DIRECCIÓN Y SOCIO-FUNDADOR
DESCRIPCIÓN	ESTE ES UN PROGRAMA DE EVALUACIÓN DEL DESEMPEÑO ES INDIVIDUAL PARA CADA INGENIERO DE SERVICIO Y MIDE LOS OBJETIVOS Y RESPONSABILIDADES DEL INGENIERO Y SU COMPROMISO PERSONAL PARA ALCANZARLOS. EN CASO DE TENER RESULTADOS SATISFACTORIOS, SE PROGRAMA UNA REVISIÓN DE SUELDO.

Tabla 24. Matriz de responsables en programa de evaluación del desempeño contra objetivos alcanzados.

4. Programa de evaluación de percepciones económicas. Este programa es anual y de revisión de sueldos y salarios, contra crecimiento real y situación económica del país.

FECHA PROGRAMADA DE INICIO	FEBRERO 2001
RESPONSABLE	DIRECCIÓN GENERAL
COORDINACIÓN	GERENCIA DE OPERACIONES Y GERENCIA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS
DESCRIPCIÓN	ES LA EVALUACIÓN INDIVIDUAL DE CADA ELEMENTO DE LA ORGANIZACIÓN. CON LA FINALIDAD DE REVISAR SUELDOS Y PRESTACIONES Y LAS RESPONSABILIDADES Y TRABAJO DESEMPEÑADO.

Tabla 25. Matriz de responsables en programa de percepciones económicas

5. Programa de comunicación de objetivos y conocimiento de la planeación estratégica del negocio formal

FECHA PROGRAMADA DE INICIO	NOVIEMBRE 2001
RESPONSABLE	GERENCIA DE LOGISTICA Y SISTEMAS
Vo.Bo	DIRECCIÓN GENERAL

Tabla 26. Matriz de responsables en programa de comunicación.

PRESUPUESTOS

Los presupuestos de la organización son la clave en la implantación de los planes estratégicos trazados, éstos nos permiten observar las tendencias entre los ingresos y las inversiones programadas de tal modo que controlemos la rentabilidad de la empresa.

Los presupuestos son una expresión cuantitativa de los objetivos generales, y un medio para controlar el progreso hacia el logro de dichos objetivos. Para que sea objetivo debe estar coordinado con la gerencia y la alta dirección.

El presupuesto aplicado en la UEN es un presupuesto operativo anual. Los presupuestos en la empresa están basados en los ingresos esperados contra los gastos efectuados.

El período de estimación es de un año y se entrega a los directivos en los meses de Octubre para su aprobación en Diciembre.

El desarrollo del nuevo presupuesto es una responsabilidad completa del Director de la empresa, quien le realiza con la ayuda del área de gestión gerencial y está basado en los estados financieros contables del año anterior y los resultados del año en curso.

Su finalidad es estimar el total de ingresos percibidos en el año contra el total de gastos erogados en la empresa y la utilidad estimada en el año.

En el presupuesto se justifican los proyectos de inversión en la Calidad como son el programa de capacitación, programa de satisfacción al cliente y proyecto de motivación al personal.

El procedimiento normal de la compañía es el uso de un presupuesto anual que se hace en el mes de Diciembre de cada año, se presenta en junta de Dirección para su evaluación y aprobación conjunta con los altos ejecutivos del grupo.

La característica principal de un presupuesto es valor como medida de regulación para la gestión directiva en los aspectos de planeación y control.

1. ESTIMACIONES UTILIZADAS EN LA NEGOCIACIÓN Y ESTIMACIÓN DE INGRESOS PARA LA EMPRESA.

Este apartado intenta exponer cuáles son los valores importantes que le permiten al negocio ser rentable, y por estos establecer métricas para conocer los tipos de Ingresos que la empresa puede obtener por la venta de servicios.

El más importante es mantener la posición de la empresa en ofrecer al mercado servicio de soporte para productos de Alta Disponibilidad

El objetivo propuesto es incrementar el porcentaje de Ingreso apoyados en desarrollar la mezcla de productos ofrecidos por el FABRICANTE + PROVEEDOR DE PRODUCTOS DE ALTA DISPONIBILIDAD + PROVEEDOR DE TECNOLOGÍA DE ALMACENAMIENTO MASIVO.

Es importante fomentar y mantener las relaciones con el FABRICANTE, desarrollar nuevas relaciones comerciales con PROVEEDORES estratégicos en productos que fortalezcan la marca y la plataforma.

Es importante fomentar la venta de contratos de soporte independientes del FABRICANTE.

En la siguiente tabla se muestra una tabla de valores estimados de cobro sobre un contrato de soporte, en el cual la DIRECCIÓN GENERAL propone un porcentaje de ingreso para la EMPRESA basado en el valor del producto, es decir en cuánto se le vendió al cliente el producto(s) y de ésta cantidad estimar un contrato de soporte basado en porcentajes. Esta tabla es aplicable a contratos de soporte para cualquier cliente potencial, y sobre productos del fabricante. productos de alta disponibilidad y productos de almacenamiento.

Duración del contrato: ANUAL

Productos base: ALTA DISPONIBILIDAD Y ALMACENAMIENTO

TIPO DE SERVICIO	Atención en Sitio	Tiempo de respuesta	Eventos telefónicos	Eventos en sitio	Porcentaje del valor del producto	Comisión Agente / Distribuidor (20% Valor Póliza)
INSTALACIÓN	5X8	Programado	No aplica	1	20%	4%
	7x24	Programado	No aplica	1	25%	5%
SOPORTE TELEFÓNICO LOCAL Y EN SITIO	5X8	8 HORAS 4 HORAS 2 HORAS	ILIMITADOS	10	10% 15% 20%	2% 3% 4%
	7x24	8 HORAS 4 HORAS 2 HORAS	ILIMITADOS	10	25% 30% 35%	5% 6% 7%
	5X8	Programado	1	1	\$200 dls por hora (Mínimo 2)	40%
SOPORTE EVENTUAL EN SITIO	7x24	Programado	1	1	\$250 dls por hora (Mínimo 2)	50%

Tabla 27. Matriz de cotización sobre pólizas de contratos de soporte y servicio en productos de alta disponibilidad.

2. BASE DE COTIZACIÓN DE LOS SERVICIOS

La base de cotización de servicios es por horas de servicio con un mínimo de dos horas de servicio en reportes locales, si se requiere el traslado del Ingeniero de Servicio se incluirán los gastos por viáticos al cliente.

Además con los clientes internos se promueve un descuento de 5% sobre el precio base de servicio, el cual es de \$200 dólares.

3. PRESUPUESTO ANUAL DE INGRESOS Y EGRESOS

Este presupuesto en el proceso de la Planeación Estratégica ha sido cambiado en su forma original de forma interna por el Director General, para identificar claramente los ingresos por partida que obtiene dentro de la empresa. Esta división está basada en los proyectos principales basados en las estrategias seleccionadas y se incorporan en el presupuesto formal de la empresa.

4. DIVISIÓN ESTRATÉGICA DEL PRESUPUESTO

La estructura del presupuesto anual fue modificada por el director general de forma interna, es decir diferente al presupuesto oficial presentado en los estados financieros del grupo.

La finalidad de esta adaptación del presupuesto es conocer exactamente el origen de los ingresos percibidos mensualmente.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

4.1 INGRESOS

- a) Ingresos por contratos
- b) Ingresos por productos de alta disponibilidad
- c) Ingresos por venta directa de servicio
- d) Ingresos por reportes internos no provenientes del fabricante

4.2 EGRESOS

- a) Gastos de operación
- b) Gastos por viáticos de administrativos
- c) Gastos erogados por capacitación
- d) Gastos de capacitación a personal operativo (Ingenieros de Servicios)
- e) Gastos de capacitación a personal administrativo
- f) Gastos por Compra de Equipo para Proyecto de Equipos de Alta disponibilidad

Esta diferenciación le ha permitido tener a la Dirección General un control preciso mensual de la facturación mensual y el total de ingreso mensual, de éste modo el Director General hace una comparación contra su presupuesto anual e identifica claramente antes incluso de que le sean entregados los resultados oficiales hechos por el área de Finanzas del grupo corporativo.

Este proceso controlado del presupuesto mes con mes ha permitido contar con un presupuesto variable basado en las partidas exactas y reconocer los déficit y ganancias en el mes. Durante el año (Agosto 2000 – Agosto 2001) los resultados han sido favorables para la empresa incrementando los ingresos de tal modo que los cursos de capacitación al personal han sido posibles sin la solicitud de capital de trabajo.

Los gastos operativos han sido reducidos al hacer una revisión y tener un control más estrecho de los gastos reportados por los Ingenieros de Servicio. La responsabilidad del presupuesto incluye hasta la utilidad de operación. La base para generar un presupuesto adaptado a las necesidades operativas de la empresa es mostrada en la siguiente tabla, los datos numéricos son omitidos.

La responsabilidad del Director General es obtener el mayor porcentaje de rentabilidad real de la UEN. Por esto basa las estrategias hasta la Utilidad de Operación. El área de Finanzas y Contabilidad del grupo corporativo son los responsables de la preparación de los estados financieros finales del grupo en su totalidad.

	VENTA
<i>menos</i>	GASTOS DE TRANSPORTE
<i>menos</i>	% GASTOS DE RADIOCOMUNICACIONES
<i>menos</i>	% GASTOS DE OPERACIÓN
<i>menos</i>	% GASTOS ADMINISTRATIVOS
<i>igual</i>	UTILIDAD DE OPERACIÓN

Tabla 28. Estimación de los ingresos reales por reporte o actividad de servicio realizada.

5. ESTIMACIÓN DEL TOTAL DE VENTAS ESPERADO EN EL AÑO

PRÓXIMO

Este valor es calculado por los ingresos reales obtenidos más un porcentaje estimado en un 30% más esperado por la venta de servicios sobre productos de alta disponibilidad o almacenamiento.

Esta estrategia de crecimiento no está basada en el incremento de mercado sino en la expansión de las posibilidades ofrecidas al cliente final, es un crecimiento horizontal, se mide por el incremento de ventas, facturaciones mensuales, y los contratos obtenidos en el año.

Además se hace negociación sobre las asignaciones de un mayor número de contratos de parte del FABRICANTE buscando una mayor penetración en el mercado del 8% que mantiene actualmente buscando el 20% y sobre equipos de misión crítica que dejan un porcentaje mayor de ingreso (60 %) comparado con los equipos pequeños de estaciones de trabajo y equipo desktop.

Tabla 29. Base del presupuesto anual adaptado a la empresa de Servicios

VENTAS																			
Ventas de servicio																			
Ingreso por contratos de soporte																			
Comisiones por convenio con fabricante																			
Ingreso por proyecto de equipos de misión crítica																			
Ingreso por proyecto de productos de alta disponibilidad																			
Ingreso por outsourcing																			
VENTAS NETAS																			
COSTOS OPERATIVOS																			
Gastos de Operación																			
Gastos por Viáticos de Operación																			
Gastos por Sistemas de Comunicación																			
Horas extras																			
Guardias																			
Bonos por desempeño																			
Comisión por ventas de servicio																			
Compra de equipo para proyecto de atención a equipos de Misión Crítica																			
Compra de equipo para proyecto de atención a equipos de Misión Crítica																			
TOTAL COSTOS DE OPERACIÓN																			
UTILIDAD DE OPERACIÓN																			
COSTOS POR CAPACITACIÓN																			
Gastos por cursos para personal operativo																			
Gastos por cursos para personal administrativo																			
Gastos por Viáticos de Cursos Operativos																			
Gastos por Viáticos de Administrativos																			
TOTAL DE COSTOS POR CAPACITACION																			
COSTOS FIJOS																			
Sueldo área operativa																			
Sueldo administrativo																			
Gastos Administrativos del área																			
Papelería																			
Materiales y herramientas																			
TOTAL DE COSTOS FIJOS																			
UTILIDAD NETA																			

REVISIÓN Y CONTROL DE PLANES

1. PUNTOS DE CONTROL

Al aplicar un programa completo de cambio a la administración de la empresa y trazar objetivos y planes, para un período de 1 año, es necesario contar con información retroactiva que nos indique en períodos de tiempo más cortos cual son los resultados y compararlos con los objetivos y planes trazados originalmente.

a) ELEMENTOS DE MEDICIÓN MENSUAL EN LA CALIDAD DEL SERVICIO PRESTADO

- La calificación mensual obtenida con el dueño de marca.
- La facturación mensual para observar ingresos reales

-
- El número de reportes atendidos por Ingeniero de Servicio

- La encuesta interna de satisfacción del servicio al cliente
- Los gastos operativos incurridos en el mes

IMPLEMENTACIÓN DE LA PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

1. PROGRAMA DE COMUNICACIÓN AL PERSONAL

El programa de comunicación de Objetivos y Metas al personal de la empresa es establecido sobre la base de planes estratégicos planteados y específicamente tiene el objetivo de asegurarse que cada uno de los integrantes de la empresa conozca los objetivos generales y se comprometa con sus responsabilidades y metas individuales.

Este programa comenzará con una serie de reuniones programadas por un periodo de 4 semanas dónde se realizan reuniones semanales los Lunes de 1 hora por la tarde a la 4:00 PM.

La primera reunión será inaugurada por el Director de la empresa en ella se pretende estén presentes el Gerente de Operaciones, el Gerente de Logística y Sistemas, el personal administrativo, y el mayor número de Ingenieros de Servicio posibles, esta reunión está programada para la Ciudad de México el día 15 de Noviembre del 2001.

La segunda reunión es en la Ciudad de Monterrey el 16 de Noviembre del 2001 con al menos 1 Ejecutivo y el personal de sitio.

Las reuniones con los Ingenieros de Servicio de las otras ciudades dónde sólo residen 1 Ingeniero de Servicio se programaran conferencias telefónicas.

A cada uno de los integrantes se le hará envío vía email de la documentación necesaria para el planteamiento de su plan individual de trabajo debiendo discutirlo para su entendimiento y conocimiento completo con su jefe inmediato.

Tabla 30. Tabla de calendarización de reuniones informativas al personal de la empresa

PLAN DE COMUNICACIÓN DE PLANEACIÓN ESTRATÉGICA						
FECHAS PROGRAMADAS DE REUNIONES						
CIUDAD	MÉTODO INFORMATIVO	FECHA	HORA PROPUESTA	DEPARTAMENTO	OBJETIVO	ENTREGABLES
MÉXICO	REUNIÓN	15- NOVIEMBRE	4 00PM	ÁREA DE GESTIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO PERSONAL OPERATIVO PRESENTE		OBJETIVOS GENERALES OBJETIVOS ESPECÍFICOS PLAN DE METAS INDIVIDUALES
MONTERREY	REUNIÓN	17- NOVIEMBRE	4 00PM	ÁREA DE GESTIÓN PERSONAL ADMINISTRATIVO PERSONAL OPERATIVO	CONOCIMIENTO DEL PLAN GENERAL	
TIJUANA				ÁREA DE GESTIÓN OPERATIVA		
TORRÓN						
MÉRIDA						
JALAPA	CONFERENCIA TELEFÓNICA	SEMANA DEL 19 AL 23 DE NOVIEMBRE		INGENIEROS DE SERVICIO POR CIUDAD		
PUEBLA						
VILLAHERMOSA				COORDINADOR OPERATIVO		
SINALOA						

2. REVISIONES GENERALES DE AVANCES

Las revisiones a los planes son factores de medición contra los resultados obtenidos en cada una de las áreas involucradas. Le permitirán a la empresa identificar problemas y corregirlos en el momento preciso y oportuno. Cada área debe tener su método de revisión, sus controles y la forma de medir los resultados.

2.1 AREA DE GESTIÓN

Las revisiones para el Área de Gestión se programa mensualmente con el Director del Área, se verifican resultados contra objetivos y metas trazadas. Los puntos que deben revisarse son: Ventas de Soporte, Estatus general de reportes atendidos, Gastos, Capacitación, Desempeño en general del Personal, Casos específicos, Facturación y Cobranza, Clientes, Contratos. Los involucrados en esta actividad son los Gerentes y el Director de la empresa.

2.2 AREA DE LOGÍSTICA Y SISTEMAS

El área de Logística y Sistemas se reunirá con su equipo de trabajo de forma quincenal con el fin de hacer evaluaciones y mediciones en los resultados sobre los siguientes asuntos: capacitación, certificación de Ingenieros de Servicio, Facturación cobrada y pendiente, Estimado de ingresos mensuales, Verificación de Calificación provista por el dueño de marca (Score Card), Evaluación del uso de red de los usuarios, Actualizaciones de Páginas Web.

Los integrantes del equipo son: Coordinación de Facturación y Contratos, Web master, Gerente de Logística y Sistemas, Programador. Los acuerdos se revisan y las conclusiones se mandan vía e-mail a los integrantes de la reunión y departamento.

2.3 AREA OPERATIVA

El plan de revisión para el Área Operativa, será semanal a partir de la fecha en que se entregaron los planes generales y específicos a cada integrante de la empresa. La revisión será directamente entre el personal operativo, Coordinador Operativo y el Gerente de Operaciones. Incluirá los aspectos de: gastos, reportes atendidos, devolución de refacciones, problemas y dudas en general. Esta revisión será un procedimiento individual por cada Ingeniero de Servicio y puede ser vía telefónica o personal. Adicionalmente se puede enviar un correo de los acuerdos logrados y se copiará de esto al Director. Los acuerdos se revisan y las conclusiones se mandan vía e-mail a los integrantes de la reunión y departamento.

PLANES DE CONTINGENCIA

Los principales planes de contingencia que la Dirección General ha decidido emplear en casos de retracción económica y/o una desviación fuerte de los objetivos trazados son:

1) COMPRA-VENTA EN DÓLARES COMO FORMA DE PROTEGERSE DE DEVALUACIONES.

Con este plan la UEN ha decidido una estrategia de previsión frente a la inestabilidad económica del país. Esta compra-venta en divisas americanas se hará en conjunto con el grupo corporativo a través del área de Finanzas.

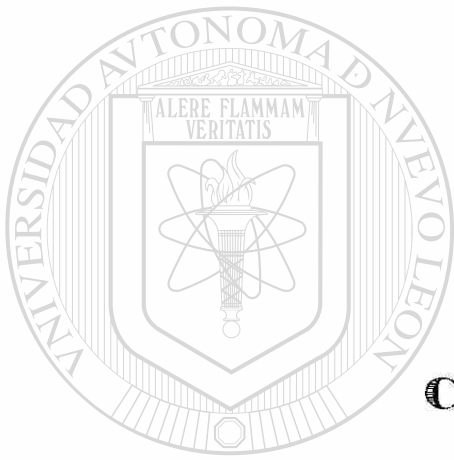
2) PLAN PROACTIVO DE AHORRO.

Este plan es contra una inflación o situación económica inestable en el país, este plan hace referencia a decisiones importantes en la empresa respecto a contracciones y recesiones en la economía:

1.) El ahorro obligado en gastos de operación.
2.) Disminución de viajes por visitas a clientes potenciales
3.) Despido de personal administrativo
4.) Reubicación del personal operativo a plazas con mayores ingresos y/o clientes, debido al alto costo de inversión hecho por capacitación y desarrollo técnico.

3) PROTEGER LA INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN.

El objetivo de éste apartado es proteger la inversión en capacitación que se hace en los Ingenieros de Servicio, por lo que se propone que en casos extremos de crisis económicas y la opción de mejorar sea la reducción en gastos, una de éstas opciones de reducción es el despido de personal. Se recomienda despedir personal administrativo en vez del operativo y reubicar al personal operativo a plazas con un mayor índice de rentabilidad.



PARTE III
CONCLUSIONES

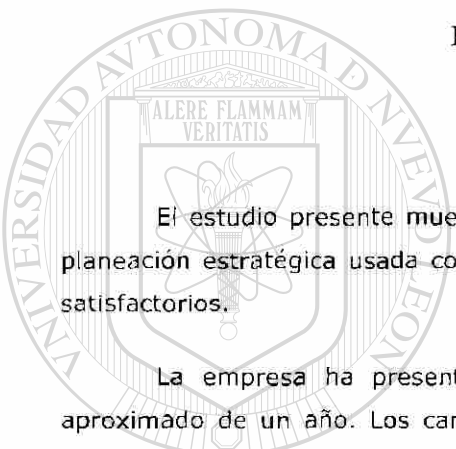
UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

**RESULTADOS OBTENIDOS POR EL NEGOCIO
BAJO EL ESQUEMA DE CALIFICACIÓN
DEL FABRICANTE**



El estudio presente muestra las características principales que definen la técnica de planeación estratégica usada comúnmente en las organizaciones y que presenta resultados satisfactorios.

La empresa ha presentado un cambio difícil en su administración en un período aproximado de un año. Los cambios han sido notorios y los resultados arrojan resultados positivos. Se incrementó el nivel de experiencia y de conocimientos del personal operativo con un plan formal y completo de capacitación.

Se ha modificado el método de contratación del personal de Ingeniería de Servicio y se han creado una técnica de niveles de expertise para mejorar los niveles salariales de el personal. La empresa más que un crecimiento vertical, ha tenido un crecimiento horizontal, el cual se caracteriza por el plan comercial de proporcionar servicios de soporte sobre productos complementarios dentro de la misma plataforma Unix.

Los resultados muestran las calificaciones reales obtenidas en el transcurso de la nueva Dirección y cómo se incrementó el porcentaje de satisfacción del cliente, además de tener un nivel de satisfacción mayor al ofrecido en el año del 2000.

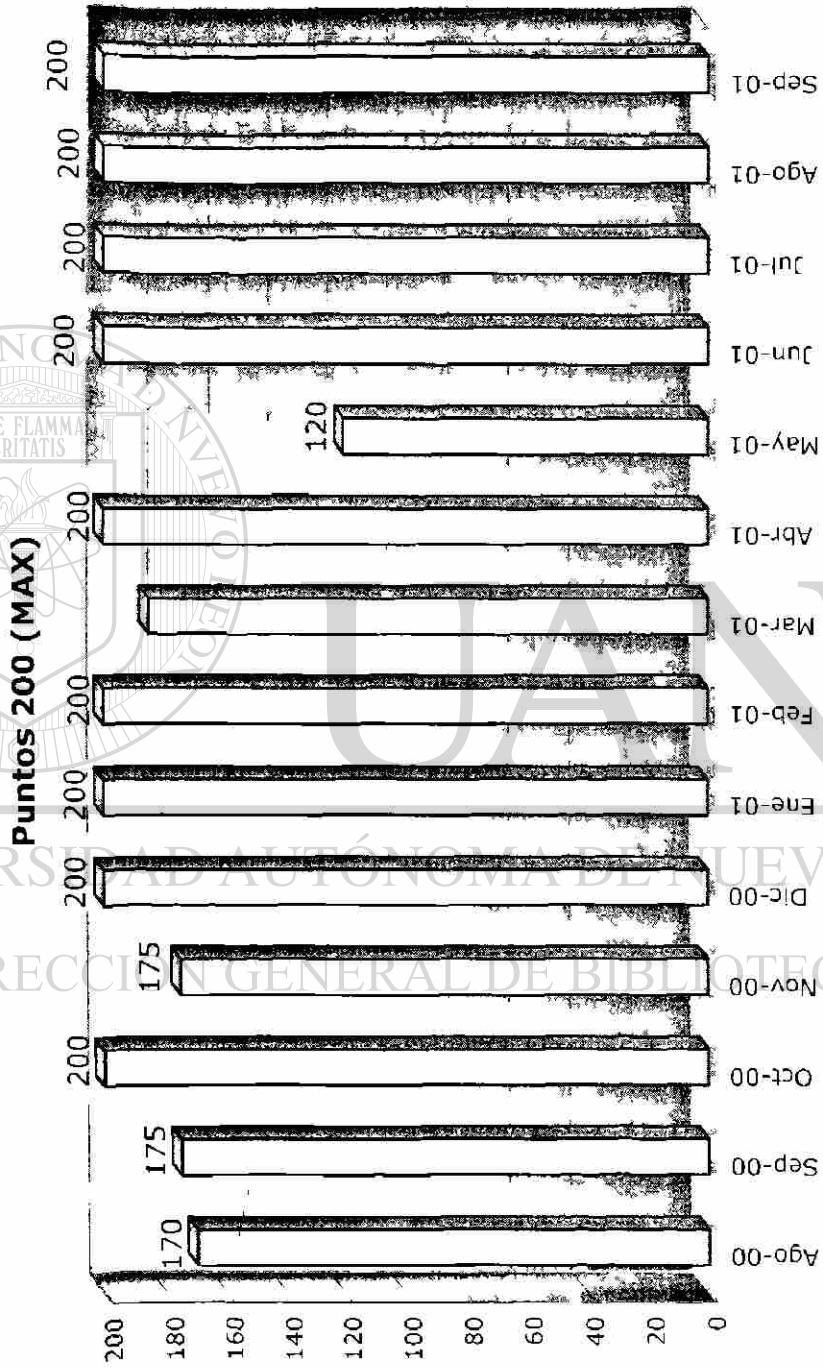
Meses	Puntos 200 (MAX)	Porcentaje Satisfacción Cliente
Agosto-00	170	0.85
Septiembre-00	175	0.875
Octubre-00	200	1
Noviembre-00	175	0.875
Diciembre-00	200	1
Enero-01	200	1
Febrero-01	200	1
Marzo-01	185	0.925
Abril-01	200	1
Mayo-01	120	0.6
Junio-01	200	1
Julio-01	200	1
Agosto-01	200	1
Septiembre-01	200	1
Suma	1312.5	0.82
Total	82%	Satisfacción

Tabla 1. Matriz de calificaciones mensuales de la calidad del servicio al cliente

Es posible identificar una puntuación muy baja en el mes de Mayo (120 puntos) esta calificación, permitió al grupo de Gestión aplicar la planeación estratégica en su etapa de revisión y corrección. Se identificó la causa del resultado. El fabricante había añadido dos rubros importantes para ser calificados – que anteriormente no se habían auditado: El llenado correcto de la hoja de Servicio y el Tiempo de Solución a un reporte. Se hizo una investigación se asimiló el cambio por parte del Grupo de Gestión (Operación, Logística y Dirección) y se comunicó a los Ingenieros de la Situación. Provocando un resultado positivo en los siguientes meses al obtener nuevamente una calificación alta en todo el año.

Los resultados comparados con el nivel porcentual de satisfacción del cliente son de un 62.5% de Satisfacción del Cliente brindada a nuestros clientes, éste valor se incrementó a un valor porcentual del 82%. Lo cual comprueba claramente los efectos positivos efectuados en el negocio.

Figura 1. Gráfica de medición de satisfacción del cliente, evaluación hecha por el fabricante



LA EMPRESA

La planeación estratégica en el transcurso de un año ha demostrado ser una herramienta útil en la dirección de éste negocio. El factor principal del cambio es la apertura hacia todos los niveles de la organización y una comunicación abierta con el personal, proporcionando a éste las herramientas necesarias para desarrollar su trabajo a través de un conocimiento sólido de la plataforma.

Es necesario mencionar que la planeación, es un cambio constante, y más aún lo es la tecnología y los equipos, por éste motivo implantar un procedimiento de ésta naturaleza, requiere mucho esfuerzo y creatividad por la gestión directiva, y no necesariamente ha requerido en un caso como éste la inversión de capital.

Se Creó Por Primera Vez Para La Empresa Los Conceptos Y Guías Básicos; Una Misión, Una Visión Y Valores Que Permiten La Identificación De Los Distintos Interesados En Objetivos Comunes Y Metas Específicas.

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

CONCLUSIONES PROPUESTAS

I. COMUNICACIÓN.

La **comunicación** en los todos los niveles de la organización son importantes, pero cuando ésta fluye hacia los canales adecuados se pueden obtener beneficios productivos en toda la organización. El cambio en la dirección general de la

empresa promovió una apertura en la comunicación en todos los niveles de la empresa permitiendo generar un clima organizacional sano y más abierto en los niveles de operación y gerenciales.

II. PERCEPCIÓN INDIVIDUAL DEL CLIENTE.

Una empresa de servicio se basa en las reacciones positivas y negativas de los clientes al efectuar la atención de sus solicitudes, por ésta razón podría concluirse que la percepción individual del cliente hacia la atención que la empresa le brinda representada por los Ingenieros de Servicio en un factor determinante en la presencia de la empresa en el mercado.

III. CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE.

El cliente se identifica como una persona que conoce la plataforma y el equipo en algún porcentaje considerable, por ésta razón el Ingeniero de Servicio debe ser capaz técnica y profesionalmente de realizar su trabajo.

IV. CADA SERVICIO ES ÚNICO Y DEBE SER TRATADO DE LA MEJOR FORMA POSIBLE.

Una conclusión muy importante en éste tema es que las actividades que se realizan con los clientes son individuales, con características únicas en cada uno de ellos y el Ingeniero de Servicio aún cuando enfrente problemas técnicos similares, siempre trabajará con situaciones nuevas que se identifican por el tamaño y capacidades del

equipo, las aplicaciones instaladas, la versión de sistema operativo, los periféricos conectados al equipo, la disponibilidad o tiempo fuera del equipo, y si el equipo se encuentra en producción, desarrollo o pruebas con el cliente, esto define la importancia del trabajo que debe realizar el Ingeniero de Servicio y la experiencia y capacidad que debe demostrar en cada reporte.

V. PERIODO DE CAPACITACIÓN + EXPERIENCIA EN CAMPO.

Debemos estar conscientes que aún cuando se le proporcione al Ingeniero de Servicio una capacitación completa sobre la tecnología, su período de desarrollo no será completo hasta no contar con un tiempo considerado de prueba dónde el Ingeniero de Servicio ganará experiencia en "campo", trabajando con los equipos y con diferentes clases de problemas, personalmente puedo considerar que un periodo de prueba en campo suficiente para que el Ingeniero de Servicio pueda atender reportes sólo es de 3 a 6 meses dependiendo de su experiencia profesional en la plataforma.

Este periodo de prueba debe ser considerado por el Área de Reclutamiento para la contratación de personal nuevo, tiempo que se suma al periodo de capacitación en la tecnología solicitado por el fabricante para la atención de reportes.

VI. RECURSOS MATERIALES EN LA SOLUCIÓN DE LOS REPORTES

En la atención de reportes, es importante que el Ingeniero de Servicio cuente con las herramientas y equipo necesario para la realización de sus actividades, en el caso de esta empresa, se consideran herramientas de trabajo: el maletín de herramientas y en el caso de Ingenieros de Servicio de 3er. Nivel deben portar con un dispositivo para obtener diagnósticos de modo terminal como lo son las laptops y los cables null-modem.

VII. LA CALIDAD EN EL SERVICIO ES IMPORTANTE, SIN OLVIDARSE DEL FACTOR DE RENTABILIDAD.

El objetivo de una empresa es obtener rentabilidad, en una empresa de servicio, es muy importante la percepción del cliente sobre el servicio que recibe, la satisfacción que le genera éste reporte. Sin embargo se debe ser cauteloso sobre la inversión en la calidad del servicio prestado, para la empresa es importante cuidar los gastos de operación que implica la atención de un reporte. Como se detectó en la investigación, en algunas ocasiones los gastos operativos son altos y el beneficio económico en la atención del reporte se reduce hasta hacerlo incosteable.

VIII. TABLAS DE RESULTADOS OBTENIDOS

1. NIVEL TÉCNICO DEL PERSONAL

AÑO	NIVEL 1	BECARIO	NIVEL 2	NIVEL 3	TOTAL
2000	9	0	8	0	17
Primer Semestre 2001		9	10	10	27
Segundo Semestre 2001			15	12	27

Tabla 2. Matriz de Ingenieros de Servicio versus Nivel de experiencia.

2. PROGRAMA DE BECARIOS

AÑO	CANTIDAD	ESTADOS
2000	3	DF y MTY
2001	10	DF, MTY y Puebla

Tabla 3. Relación de Ingenieros de Servicio en etapa de becarios por ciudad.

3. INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN POR ASOCIADO DE NEGOCIOS

AÑO	CURSOS	INVERSIÓN Dls.
2000	93	100,000
2001	108	180,000

Tabla 4. Relación de costos de inversión en capacitación UNIX por año.

4. INVERSIÓN EN CAPACITACIÓN POR PRODUCTOS DE ALTA

DISPONIBILIDAD

AÑO	CURSOS	INVERSION Dis.
2000	10	18,000
2001	14	21,000

Tabla 5. Relación de costos de inversión en capacitación en productos de alta disponibilidad.

5. INGENIEROS DE SERVICIO CAPACITADOS EN PRODUCTOS DE ALTA

DISPONIBILIDAD

AÑO	CANTIDAD
2000	3
2001	4

Tabla 6. Cantidad de Ingenieros de Servicio en productos de alta disponibilidad.

6. CONTRATOS ASIGNADOS POR TIPO DE SERVIDORES

AÑO	WORK-STATIONS	SERVIDORES	TOTAL
2000	180	50	210
2001	190	120	310

Tabla 7. Cantidad de equipo asignado por el fabricante a la Empresa.

7. TOTAL DE CONTRATOS POR EQUIPOS DE MISIÓN CRÍTICA

AÑO	INGENIEROS ASIGNADOS	EQUIPOS ATENDIDOS	CIUDAD
2001	4	14	D.F.

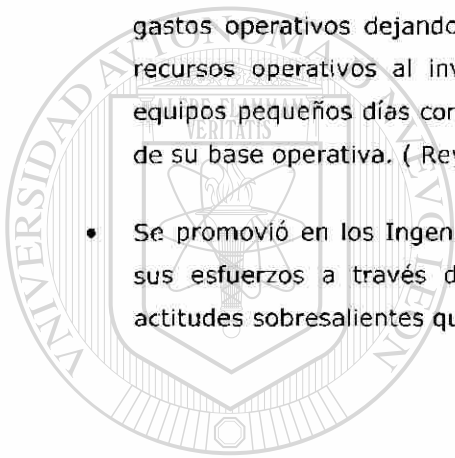
Tabla 8. Contratos sobre equipos de misión crítica.

BENEFICIOS OBTENIDOS POR EL PROCESO DE PLANEACIÓN

Los ahorros obtenidos por la reducción en los gastos operativos permitieron establecer un incremento salarial real en todos los niveles de la organización.

- Se introdujo un plan de bonos que incrementa la productividad en general.
 - Se estableció un plan formal de capacitación al personal técnico operativo.
 - Mejora real en la calidad de servicio ofrecida al cliente
-
- Se revisó el procedimiento de contratación al personal nuevo estableciendo una base diferente en los requisitos mínimos indispensables para el personal técnico operativo (Ingenieros de Servicio)
 - Se eliminó la Gerencia de Ventas dejando al Vendedor restante con un plan de compensación basado en comisiones y que le reporta directamente al Gerente de Operaciones.
 - Se hizo una revisión de los precios de los servicios, logrando incrementarlos en un 30% real.
 - Se mejoró el procedimiento de facturación mensual generando un control preciso y exacto de los ingresos mensuales, antes de que sean generados por la contabilidad general del grupo.

- Gracias a los planes de capacitación el personal de operación incrementó su nivel de capacidad para resolver problemas críticos y de alta disponibilidad para los clientes en general.
- Se mejoró el control operativo sobre los reportes efectuados a través de la coordinación operativa.
- Se estableció un proceso formal de planeación estratégica, mismo que ha permitido que éste año la gestión directiva y la gerencia programen los nuevos presupuestos anuales para el año 2001.
- Se desecharon los contratos de servicio que eran caros, es decir, generaban muchos gastos operativos dejando un margen de ganancia mínimo y con gran inversión de recursos operativos al involucrar a los Ingenieros en la atención de reportes de equipos pequeños días completos por ser dichos reportes en ciudades diferentes a las de su base operativa. (Reynosa, Tampico, Querétaro)
- Se promovió en los Ingenieros rezagados en su nivel de conocimientos reconociendo sus esfuerzos a través de mensajes públicos vía e-mail sobre sus actividades o actitudes sobresalientes que mejoran algún procedimiento o reporte en específico.



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

COMPROBACIÓN DE LA HIPÓTESIS

El presente estudio ha ofrecido un panorama general de una empresa de servicio en tecnología, la cual ha adoptado eficazmente el proceso de planeación estratégica logrando incrementar su posición real en el mercado.

La hipótesis inicial era que la herramienta de la planeación estratégica puede permitir al negocio crear un factor de cambio hacia la eficacia, la eficiencia y sobre todo la rentabilidad en los servicios que se ofrecen, encaminando a la organización hacia una mejora real en la calidad de los servicios ofrecidos al cliente final, ya sea éste un cliente externo, un interno o el fabricante.

Y de acuerdo a los resultados mostrados y a la teoría de la planeación es posible decir que está comprobada.

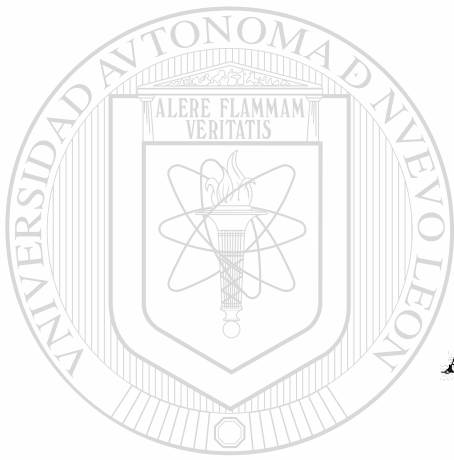
RECOMENDACIONES

Los riesgos que son percibidos en el caso de investigación son referentes a el proceso de cambio, se advierte que la empresa ha tenido un cambio forzado en la empresa propiciado por el cambio de Dirección General, éstos cambios han sido rápidos y en el periodo de corto plazo se han notado beneficios económicos y de mejora en la calidad del servicio ofrecido a los clientes. Sin embargo es riesgoso concluir que los cambios iniciales serán siempre válidos en ésta empresa, la tecnología cambia continuamente día con día y los clientes requieren de grandes inversiones para proveerse del equipo necesario para realizar sus operaciones sistematizadas, por ésta razón es importante prever cuál es la perspectiva de la tecnología semestre con semestre y orientar la empresa hacia un nivel de conocimientos mayor que el de sus clientes, los cuales a su vez incrementan sus conocimientos propios sobre la tecnología convirtiéndose en clientes más exigentes y demandantes de servicios.

Es importante mantener el nivel correcto de compensaciones y técnicas motivacionales eficientes para elevar el nivel de compromiso de los Ingenieros de Servicio y evitar que dejen la organización. También es importante implementar cursos de servicio y calidad en el área operativa. Se recomienda igualmente mantener un resumen de información constante sobre las facturaciones mensuales para medir el nivel de ingresos contra gastos y corregir cuando sea oportuno.

Se propone como un proyecto de estudio más avanzado una evaluación de satisfacción interna de los servicios prestados al cliente entre los clientes más importantes de la empresa.

Propongo como otro proyecto de tesis una evaluación sobre empresas de servicio en tecnología especializada, no solamente UNIX sino tecnología como Telecomunicaciones, Plataforma INTEL, y comparar las pautas generales que marcan la planeación estratégica de los negocios.



APÉNDICES

UANL

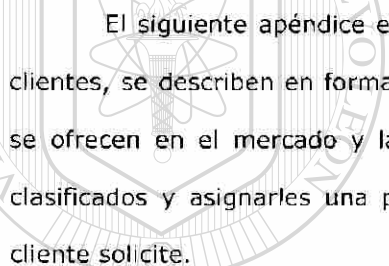
UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN

®

DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

APENDICE A

SERVICIOS DE SOPORTE QUE COMERCIALIZA LA UEN



El siguiente apéndice es un resumen de los servicios que ofrece el negocio a sus clientes, se describen en forma breve y tiene la finalidad de apreciar las actividades que se ofrecen en el mercado y la forma en que éstos productos no tangibles pueden ser clasificados y asignarles una prioridad determinada dependiendo de la actividad que el cliente solicite.

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN[®]
DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

DESCRIPCIÓN DE SERVICIOS Y PRODUCTOS

Los servicios que la UEN comercializa se clasifican por actividad y por ingreso directo a la empresa.

1. ACTIVIDADES DE SOPORTE

Las actividades son las acciones especiales de soporte que se hacen a los clientes se clasifican en:

a) Mantenimientos correctivos. Son las actividades que se realizan en el equipo cuando se ha detectado una falla en el sistema ya sea ésta de hardware o software.

b) Mantenimientos preventivos. El mantenimiento preventivo es la actividad de limpieza de hardware, depuración de archivos en file systems, utilizar software de evaluación de performance del sistema operativo que se hacen de modo proactivo con la finalidad de detectar y corregir problemas que aún no causan fallas del sistema.

c) Instalaciones De productos y equipo.

d) Fallas Las fallas son la clasificación de la actividad realizada sobre una parte del equipo, y estas pueden ser principalmente sobre:

e) Hardware. Infraestructura y equipo de cómputo

f) Software Sistema Operativo y aplicaciones de alta disponibilidad.

g) Site o "Cuarto de Máquinas" Lugar físico de resguardo del equipo de cómputo adaptado a los requerimientos ambientales para tenerlo en óptimas condiciones.

h) Operativa Soporte y consultoría sobre administración del sistema operativo.

i) Actualización Una actualización es un cambio de versión de algún producto ya instalado como sistema operativo o productos complementarios o cuando se compra más memoria o procesadores o discos y se agregan a un equipo ya en operación, con lo cual el equipo se actualiza respecto a nuevos modelos en el mercado respecto a su tamaño y capacidad.

 <p>ACTIVIDADES</p>	MANTENIMIENTO	PREVENTIVO	HARDWARE
			SOFTWARE
		CORRECTIVO	HARDWARE
			SOFTWARE
	INSTALACIÓN		HARDWARE
			SOFTWARE
		SITE	

Tabla 1. Matriz de actividades realizadas en campo

2. CLASIFICACIÓN DE SERVICIOS POR ACTIVIDAD

Los servicios de soporte se identifican por la actividad realizada con el cliente en sus equipos y productos y pueden ser identificados en la siguiente tabla.

SERVICIOS	DESCRIPCIÓN DE SERVICIO
SERVICIOS DE GARANTÍA	ATENCIÓN EN FALLAS DEL SISTEMA. DURANTE EL PERÍODO DE GARANTÍA DEL PRODUCTO O DEL EQUIPO
SERVICIOS DE SOPORTE	ATENCIÓN A FALLAS DEL SISTEMA. FUERA DEL PERÍODO DE GARANTÍA DEL PRODUCTO O DEL EQUIPO
SERVICIOS DE INSTALACIÓN	INSTALACIÓN DE HARDWARE O SOFTWARE EN EQUIPOS NUEVOS O CARENTES DE CONTRATO O GARANTÍA

Tabla 2. Matriz de servicios prestados a los clientes

a) SERVICIOS DE GARANTÍA

Los servicios de garantía que se ofrecen a los equipos indican que éste no presenta ningún defecto, el software tiene un período de prueba de 90 días a partir de la fecha de entrega

La Garantía es el servicio prestado al cliente que cuenta con equipos que por su reciente compra, tienen el derecho de atención de su equipo en caso de alguna falla en hardware o software posteriores a su instalación y puesta en marcha.

Generalmente este tipo de reportes está amparado por el dueño de marca del equipo el cual solicita los servicios de la empresa. De éste modo la atención del reporte se hace con la validez de la marca, esto implica cambio de refacciones sin costo adicional para el cliente.

b) SERVICIOS DE SOPORTE

El soporte comprende programas de servicio completos respaldados por niveles, opciones, herramientas de monitoreo y performance, con el personal técnico profesional experimentado para atender cualquier eventualidad en sus equipos que se adapta a los requerimientos específicos de sus clientes, éste soporte es en sistema operativo, software individual o en fallas de hardware.

TIPO DE SOPORTE	DESCRIPCIÓN
MANTENIMIENTO CORRECTIVO	FALLAS A HARDWARE O SOFTWARE CON TIEMPOS DE RESPUESTA VARIABLES DEPENDIENDO DEL CASO Y ESCALACIÓN CON BASE EN CASO NECESARIO
MANTENIMIENTO PREVENTIVO	ES EL SERVICIO DE LIMPIEZA DE HARDWARE QUE SE HACE A LOS EQUIPOS PARA EVITAR FALLAS Y PROBLEMAS FUTUROS. EN SOFTWARE SE HACE UN ANÁLISIS CON HERRAMIENTAS DE MONITOREO Y PERFORMANCE PARA HACER LAS RECOMENDACIONES EXACTAS AL CLIENTE Y SUGERENCIAS DE ACCIÓN.
SISTEMA OPERATIVO	ASISTENCIA TELEFÓNICA Y ON-SITÉ EN LA CONFIGURACIÓN Y PERSONALIZACIÓN DE LA PLATAFORMA COMO CREACIÓN DE USUARIOS. ORGANIZACIÓN DE DIRECTORIOS. HERRAMIENTAS DE MONITOREO. PERFORMANCE. CON FIGURACIÓN EN RED.

TIPO DE SOPORTE	DESCRIPCIÓN
SOFTWARE INDIVIDUAL	ASISTENCIA TELEFÓNICA Y ON-SITE EN SOFTWARE DE CONFIGURACIÓN DE DISCOS, RESPALDOS, CLUSTER DE ALTA DISPONIBILIDAD, COMUNICACIONES.

Tabla 3. Matriz descriptiva de tipos de soporte

c) **SERVICIO DE INSTALACIÓN**

Una instalación es el servicio que se presta al cliente que ha adquirido un equipo o software nuevo, en éste apartado la empresa se compromete a instalar las partes y periféricos del equipo que vienen en la compra así como la instalación del sistema operativo para dejar el equipo en calidad de estable y trabajando, así el cliente puede instalar sus aplicaciones específicas.

La empresa ofrece varios tipos de instalaciones dependiendo de lo requerido por el cliente, de tal modo que el Ingeniero de Servicio puede desde una instalación básica hasta una que aparte de la instalación se configure el equipo y se hagan labores administrativas de soporte como creación de usuarios y la instalación de software especializado y/o configuración de periféricos y arreglos de discos.

TIPO DE INSTALACIÓN	DESCRIPCIÓN
BÁSICA	DEJA EL EQUIPO OPERATIVO Y FUNCIONAL. EL CLIENTE LA PERSONALIZA.
COMPLETA	LOS INGENIEROS PERSONALIZAN EL EQUIPO PARA EL CLIENTE.
POR EVENTO	INSTALACIÓN DE ALGÚN PRODUCTO INDIVIDUAL

Tabla 4. Matriz descriptiva de tipos de instalación

I) **TIPOS DE INSTALACIONES**

a) **INSTALACIÓN BÁSICA**

Esta instalación ofrece dejar el equipo en modo operable y funcional, incluye instalación del sistema operativo, sus parches recomendados y actualización del firmware si así lo requiere el equipo.

b) INSTALACIÓN COMPLETA

En una instalación completa, lo que la empresa se compromete es a tenerlo listo, probado y en funcionamiento. La instalación completa de un servidor incluye lo siguiente:

- Diseño, instalación y configuración del ambiente cliente/servidor.
- Definición de requerimientos para la implementación.
- Preparan los servidores.
- Conexión a la red
- Conexión a los dispositivos de discos
- Instalación y configuración del sistema operativo Solaris
- Instalación de software individual
- Creación de usuarios
- Configuración de equipo a la red del cliente

c) INSTALACIÓN POR EVENTO

Esta instalación aplica cuando se hace una instalación de software nuevo o que el cliente requiere, esta instalación incluye:

1. Instalación de productos software utilizados en la configuración de arreglos de discos en sus diferentes formas para asegurar la redundancia, la disponibilidad de la información, la maximización de los recursos.
2. Instalación y configuración de equipos de alta disponibilidad.
3. Instalación y configuración de productos para respaldo y recuperación de archivos.
4. Instalación y configuración de servidores de correo.

Estas instalaciones se dividen de acuerdo al producto software o hardware y las necesidades específicas del cliente.

3. CLASIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS POR INGRESO

Los servicios brindados al cliente se clasifican en dos rubros principales de acuerdo al acuerdo de negocios establecido entre el cliente y la empresa, éstos son *Comisionables*, y *Facturables*.

a) COMISIONABLES

Los clientes que tengan una relación con la empresa bajo un contrato de soporte o garantía han firmado previamente éste contrato por un período de tiempo determinado y la empresa está comprometida con el cliente a atender los reportes y servicios de soporte

solicitados en hardware o software. En caso de tratarse de reportes correspondientes a garantías o contratos de soportes levantados directamente por el dueño de marca la empresa cobra una comisión por los mismos.

b) FACTURABLES

Es el solicitado por el cliente para un evento único y en el cual no esta soportado el equipo ya sea por garantía o contrato de soporte.

Se cobra por el tiempo que dure el reporte en horas y por las refacciones y materiales utilizados en la solución del mismo. Puede ser cualquier clase de actividad solicitada.

Los servicios facturables son eventos únicos que no están soportados bajo el esquema de contrato o garantía en el equipo y los productos. Y que solicita el cliente para una actividad específica, su costo es por evento o por horas más el costo de materiales utilizados y se agregan los gastos de operación al cliente.

Las actividades incluyen Instalaciones, y Mantenimientos correctivos de hardware o software, así como Soporte Telefónico y On-Site sobre en productos de software, igual se agregan los gastos operativos.

SERVICIO		ACTIVIDAD
FACTURABLE		CUALQUIER EVENTO DE SOPORTE CORRECTIVO, PREVENTIVO. SU COBRO ES POR TIEMPO Y MATERIALES
COMISIONABLES	CONTRATO	CUALQUIER EVENTO DE SOPORTE CORRECTIVO Y PREVENTIVO
	GARANTÍA	EVENTO DE SOPORTE CORRECTIVO A EQUIPO Y PRODUCTO DE SOFTWARE DENTRO DEL PERÍODO DE LA GARANTÍA
	INSTALACIÓN	INSTALACIÓN DE PRODUCTOS. SE COBRA POR HORAS

Tabla 5. Matriz de Clasificación de servicios por ingreso económico

5. SERVICIO DE SOPORTE POR CONTRATO

Este servicio es prestado por la empresa y se valida en un contrato de soporte entre la empresa y el cliente por un período de tiempo determinado, se divide de acuerdo al tipo de cobertura que el cliente haya seleccionado y éste implica básicamente 3 tipos, en horarios de 5x8 y 7x24.

Estos contratos ofrecen servicios de soporte de hardware y software completo, adaptando los programas de servicio de acuerdo a las necesidades de los clientes, y éstos se pueden clasificar en 3 grupos de servicios principales:

- Misión crítica o platino
- Sistemas críticos u oro
- Soporte básico o plata

La asistencia directa es en horarios de 7X24 y 5X8

CARACTERÍSTICAS	PLATA	ORO	PLATINO
ASISTENCIA LOCAL EN SITIO	5x8. L-V	5x8. L-V	7x24. L-D
TIEMPO DE RESPUESTA	4 HORAS	4 HORAS	2 HORAS
ASISTENCIA TELEFÓNICA	5x8. L-V	5x8. L-V	7x24. L-D
PARCHES Y MANTENIMIENTO	X	X	X
ACTUALIZACIÓN DE SOFTWARE	--	X	X
REEMPLAZO DE PARTES	X	X	X
ENTREGA DE PARTES	SIGUIENTE DÍA HÁBIL	SIGUIENTE DÍA HÁBIL	MISMO DÍA

Tabla 6. Matriz de contratos de soporte

Nota: Todas las características de los contratos están basadas en los esquemas ofrecidos por el dueño de marca.

SERVICIOS	SOPORTE	CONTRATO	ORO	5x8	7x24	
			PLATA	5x8	7x24	
			PLATINO	5x8	7x24	
	INSTALACIONES	GARANTÍA	HARDWARE			
			SOFTWARE			
		EVENTO				
BÁSICA						
COMPLETA						
EVENTO						

Tabla 7. Matriz De Servicios De Soporte E Instalación

Tabla 8. Matriz De Reportes De Servicio

Hoja descriptiva de servicio realizado al cliente				FOLIO		
				LLAMADA		
TIPO DE SERVICIO	FACTURABLE	CONTRATO	GARANTÍA	INSTALACIÓN		
CLIENTE						
DIRECCION				TELEFONO		
EQUIPO				NUM. SERIE		
DESCRIPCION DEL PROBLEMA						
FECHA DE REPORTE				HORA		
FECHA INICIO				HORA		
FECHA TERMINO				HORA		
INGENIERO DE SERVICIO ASIGNADO						
ACTIVIDAD	MC	MP		FALLA	HW	SITE
	INST	OTRA			SW	OPER
					ACT	OTRA
DESCRIPCION DEL TRABAJO REALIZADO POR EL INGENIERO						
TIEMPO DE TRABAJO			ESTATUS DE REPORTE	MONITOREO	ESCALADO	
TIEMPO DE VIAJE				ESPERA PARTES	DISPONIBILIDAD DEL CLIENTE	
TIEMPO TOTAL			SERVICIO TERMINADO		SI	NO
REFACCIONES UTILIZADAS						
CANTIDAD	NUM. DE PARTE	DESCRIPCIÓN	PRECIO UNIT.	PRECIO TOTAL		
NOMBRE, PUESTO Y FIRMA DEL CLIENTE		NOMBRE Y FIRMA DEL INGENIERO DE SOPORTE		NOMBRE Y FIRMA DE LA GERENCIA		
CALIFICACION DEL SERVICIO		EXCELENTE	BUENO	DEFICIENTE		

APENDICE B

SOLICITUD DE SERVICIOS DE GARANTÍA PARA EQUIPOS NUEVOS

REQUISITOS DE GARANTÍA PARA EQUIPOS NUEVOS

Para solicitar los servicios de Garantía los clientes deben levantar una llamada con el dueño de marca y asegurarse de proporcionar la siguiente información:

Descripción del problema

Nombre del cliente, dirección e información del contacto

Descripción del producto y/o configuración del sistema

Identificación del producto:

- Número de Producto,
- Modelo,
- Número de Parte

Para productos de software:

- Número original de la Orden de Compra y/o Fecha de Compra
- Para productos de hardware:
- Número de Serie del producto

RESUMEN AUTOBIOGRAFICO

Blanca Susana Ávila Sánchez

Candidata para el Grado de

Maestría en Contabilidad Pública con especialidad en Finanzas

Tesis:

Planeación estratégica de una empresa de servicio especializada en instalación, soporte y consultoría a sistemas, aplicaciones y servidores de misión crítica (Plataforma UNIX)

Campo de Estudio:

Informática, Infraestructura Tecnológica, Sistemas de procesamiento de datos electrónicos, Soporte Técnico, Administración, Finanzas, Dirección

Datos Personales:

Nacida en Monterrey, Nuevo León, el 16 de Agosto de 1972,
Hija de Armando Ávila Gómez y Petra Sánchez Pérez.

Educación:

Egresada de la Universidad Autónoma de Nuevo León,
Licenciatura en Informática Administrativa
en Diciembre de 1992.

Experiencia Profesional:

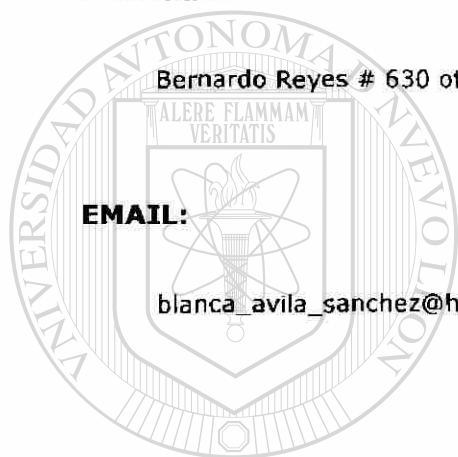
Líder de proyecto en una empresa de servicio de soporte desde 1998 responsable de la región Norte, con experiencia por más de 9 años en Plataformas UNIX, actualmente posee un nivel 3 como Ingeniero de Servicio para SUN Microsystems de México, en la atención de servicios de soporte de alta disponibilidad. Venta y comercialización de servicios de soporte e instalaciones. Apoyo a Dirección y Gerencias en administración y planeación operativa en Zona Norte del país.

Domicilio:

Bernardo Reyes # 630 ote. San Nicolás de los Garza, N.L..

EMAIL:

blanca_avila_sanchez@hotmail.com



UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

BIBLIOGRAFÍA

Título Planeación estratégica
Autor George A. Steiner
Editorial CECSA
Edición 2000

Título Dirección por servicio
Autor Joan Ginebra, Rafael Arana de la Garza
Editorial Mc Graw Hill
Edición 1999

Título Fundamentos de Sistemas de Información
Autor Chris Edwards, John Ward, Andy Bytheway
Editorial Prentice Hall
Edición 1998

Título El poder de la simplicidad en los negocios
Autor Jack Trout

Editorial McGrawHill
Edición 1999

Título Sistemas de Información para la toma de decisiones
Autor Daniel Cohen Karen
Editorial Mc Graw Hill
Edición 1997

Título Cómo aplicar con efectividad la planeación estratégica en la capacitación
Autor Jesús Carlos Reza Trosino
Editorial Panorana

Edición 1999

Título Dirección estratégica

Autor José Carlos Carrillo

Editorial McGrawHill

Edición 1992

Título Administración una perspectiva global

Autor Harold Koontz, Heinz Weihrich

Editorial McGrawHill

Edición 11 edición.

Título Dirección y administración estratégicas

Autor Thompson, Strickland

Editorial McGrawHill

Edición Edición especial en español

Título Strategic Management

Autor Alex Miller

Editorial International Edition

Edición Third edition

Título Strategic Management of Technology and Innovation

Robert A. Burgelman, Modesto A. Maidique, Steven C.

Autor Wheelwright

Editorial International Edition

Edición Second Edition

Título Clásicos en Administración
Autor Compilado por Harwood F. Merrill
Editorial International Management Association
Limusa-Wiley
Edición 1971

Título Plan de negocios, la estrategia inteligente
Autor Richard Stutely
Editorial Prentice Hall
Edición 1995

Título Metodología de la Investigación
Autor Roberto Hernández Sampieri
Carlos Fernández Collado
Pilar Baptista Lucio
Editorial Mc Graw Hill
Edición 1996

Título Metodología de la Investigación
Autor Santiago Zorrilla

Miguel Torres X.
Amado Luiz Cervo
Pedro Alcino Bervian

Editorial Mc Graw Hill

Edición 1992

Instituciones:

- Biblioteca de Postgrado de la Facultad de Contaduría Pública y Administración
- Biblioteca de la Dirección General de Sistemas y Cómputo Académico de la Universidad Autónoma de México (UNAM)

- Biblioteca Magna de la Universidad Autónoma de Nuevo León (UANL)

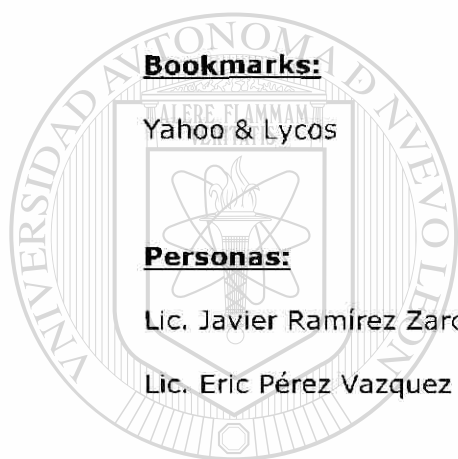
Internet:

Página de Sun Microsystems

Página de Grupo Tecno

Página de Universidad Iberoamericana

Página de Planeación estratégica de Peter Drucker



Bookmarks:

Yahoo & Lycos

Personas:

Lic. Javier Ramírez Zarco

Lic. Eric Pérez Vazquez

UANL

UNIVERSIDAD AUTÓNOMA DE NUEVO LEÓN



DIRECCIÓN GENERAL DE BIBLIOTECAS

