

V. - ESTUDIO DE FACTIBILIDAD

El estudio de factibilidad se estructurará en secciones mismas que se integrarán mediante la recopilación de información bibliográfica, documental, etc.; complementándose de acuerdo a los requerimientos con el trabajo de campo.

Del análisis realizado y la información obtenida se pretende elaborar un diagnóstico sobre la situación actual de la empresa de Servicios Industriales, y así poder determinar las causas que impiden que la empresa brinde un servicio eficiente y de calidad.

1.- DIAGNOSTICO

El proceso de diagnóstico es una lógica de investigación cuya intención es pasar de un conocimiento de la problemática, a determinar cómo nos encontramos en este momento, y cuál es nuestra perspectiva hacia delante.

ANALISIS DE LA SITUACION

En esta etapa del diagnóstico tiene el propósito de obtener y analizar los hechos y datos para tener un conocimiento más amplio de la situación.

Esto se puede lograr utilizando algún método para : Obtener y analizar la información, para así responder a preguntas como :

- ¿ Qué información se requiere ?
- ¿ A partir de cuando se requiere ?
- ¿ Qué se busca con probar ?
- ¿ Qué preguntas deben contestarse al terminar el proceso ?
- ¿ Qué indicadores se pretenden obtener con la información ?

A continuación mencionaremos algunos métodos utilizados para la obtención de información.

METODOS PARA OBTENER INFORMACION

- 1.- **Cuestionarios.-** Son económicos y fáciles pero provocan ambigüedad.
- 2.- **Entrevistas.-** Son prácticas para sondear, pero pueden llevar mucho tiempo.
- 3.- **Sondeo.-** No funciona si no hay buenas relaciones.
- 4.- **Encuesta.-** Es un método rápido para recabar información. mediante la utilización de cuestionarios.
- 5.- **Dibujos.-** Son un medio poderoso para sacar problemas ocultos.
- 6.- **Representación de la organización.**

Complejidad.- Es cuando al aumentar el número de elementos a considerar, hay un mayor número de interrelaciones posibles.

Ambigüedad.- Un problema puede ser interpretado de diferente manera por distintas personas debido a la visión del mundo que posee cada individuo.

Tipos de problemas :

- Problemas estructurados.
 - Problemas no Estructurados.
- Definiendo como problema aquello que comienza con una necesidad.

Algunos métodos para encontrar el problema son :

- Hacer preguntas claves, porque o qué se pretende alcanzar.
- Hacer una lista de atributos y buscar sus interrelaciones.
- El método de consenso.

Problemática y Problema.

- Proyectos que nunca se concluyen.
- Propuestas que no se implantan por omisiones o por no ser convincentes.

Es más frecuente no enfocar el problema correcto, que fallar en la solución del problema que se enfoca.

La importancia del diagnóstico es tratar de evitar que se resuelvan problemas incompletos o incorrectos.

FIGURA 9. FACTORES A CONSIDERAR EN LA FORMULACION DE PROBLEMAS

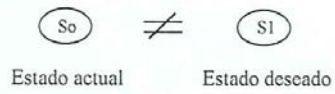


FIGURA 10. DIFICULTADES PARA LA FORMULACION DE PROBLEMAS

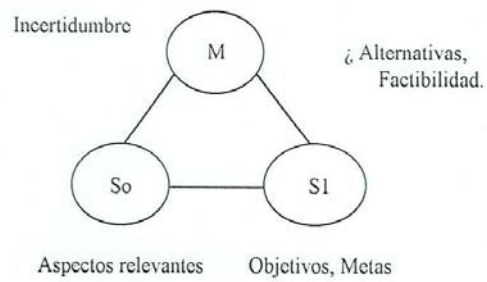
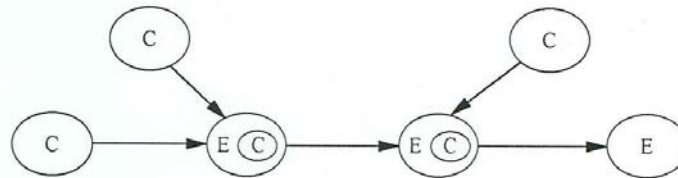


FIGURA 11. PROBLEMÁTICA Y PROBLEMA



En la administración de cualquier sistema generalmente surgen problemas, que regularmente son originados por las discrepancias existentes entre lo que se tiene y lo que se desea alcanzar, originándose con dichas diferencias estados de desorden e insatisfacción. (ver figura 9).

En el planteamiento de un problema normalmente existe ya sea un mayor o menor grado de incertidumbre, con respecto a los medios que es posible aplicar, en lo que a fines perseguidos se refiere.

La incertidumbre, asociada a la complejidad de los problemas, frecuentemente crean estados de confusión, ante los cuales deben establecerse puntos de referencia muy específicos para de esta manera poder estructurar un plan : definición de variables relevantes, relaciones causa-efecto, objetivos, metas, programas, proyectos, etc. (ver figura 10 y 11).

Para la estructuración del plan mencionado, es de suma importancia que se establezcan los puntos citados anteriormente y que el analista conozca perfectamente las interconexiones existentes entre el estado actual del sistema (problemática, relaciones causa-efecto, variables relevantes, situaciones futuras), el estado deseado (ideales, objetivos, metas) y los medios que se utilizarán para alcanzarlos (proyectos, factibilidad, programas), para que una vez identificados y analizados tenga el conocimiento necesario para apoyar la toma de decisiones e identificar posibles alternativas de solución.

En las figuras 10 y 11 se presenta de una forma clara, una versión simplificada de la situación explicada anteriormente, donde puede apreciarse que todas las interrogantes estan interconectadas entre si.

a).- Tamaño de muestra óptimo

Para el presente trabajo no se requirió un plan de muestreo que involucrara la determinación de un tamaño de muestra dadas las características de la población en estudio que es de 30 personas, que representa una población muy pequeña, por lo cual no fue necesario el hacer cálculos matemáticos ó el utilizar algún formulario para de esta forma determinar dicho tamaño de muestra, por lo que se optó por elegir como método de recolección de información la encuesta, que es una de las formas más rápidas de obtener datos.

b).- Diseño de encuesta

Para poder conocer la situación laboral en la cual se encuentran los empleados de la empresa de Servicios Industriales, se diseña una encuesta (ANEXO I) que arrojará información acerca de las causas que impiden que la empresa brinde un servicio eficiente y oportuno.

La encuesta se realiza en la empresa mencionada a las 30 personas que integran los distintos departamentos.

Una encuesta dirigida y aplicada a todo el personal que labora en la empresa de Servicios Industriales.

c).- Aplicación

Una vez que se ha verificado que para el presente trabajo es la encuesta la mejor manera de recabar información, se procede su aplicación, utilizando preguntas que requieren respuestas objetivas.

Aplicadas apropiadamente, las encuestas han probado (mantenidas dentro de sus límites) que evalúan correctamente las características de un todo con base en una fracción de las partes que lo integran. El número de encuestas por efectuar lo determina el nivel de precisión deseado, o qué tan seguro se quiere estar de los hallazgos de la encuesta. Para precisar razonablemente los resultados, se efectuaron 30 encuestas.

Los resultados de la encuesta (ANEXO II) se muestran mediante cédulas donde se menciona la frecuencia y porcentaje de los datos obtenidos.

Para la representación de los datos obtenidos se utilizan gráficas de pastel, que nos ilustrará los tamaños relativos de los componentes que hacen el total, y además nos mostrará cómo las partes individuales se relacionan con el todo y entre ellas.

La información recabada en la encuesta se exhibirá mediante gráficas de pastel que proyectarán dos imágenes : una imagen del total y otra de los componentes que lo constituyen.

d).- Análisis de resultados de encuesta

Para la obtención de un aceptable nivel de precisión y tener mayor seguridad en los hallazgos se efectuaron 30 encuestas (ANEXO II), con el objetivo de que los datos recabados sirvan para detectar fallas, que previo estudio y análisis se busquen soluciones para mejorarlas y así elevar la calidad en el servicio que presta la empresa.

En la encuesta las preguntas formuladas se agruparon en 5 puntos, mismos que se consideraron muy importantes para la obtención de datos de los informantes. Los puntos referidos son : Objetivos organizacionales, Evaluación en el servicio, Comunicación, Capacitación y Motivación.

A continuación se presenta un análisis de los resultados obtenidos en la encuesta :

Objetivos organizacionales.

En este punto la encuesta arrojó los siguientes resultados : el 83% de los encuestados afirmó que conoce el propósito que busca la empresa al pretender mejorar el servicio que presta a los clientes, mientras que el 17% no los conoce.

De los que respondieron afirmativamente, un 13% contestó que es el lograr la satisfacción de los clientes, el 30% mantenerse dentro de la competencia, un 7% el obtener utilidades, un 33% atraer el mayor número de clientes posibles, mientras que un 17% respondió negativamente.

Al analizar los resultados obtenidos en este punto, encontramos que un 83% del personal conoce el propósito que busca la empresa al pretender mejorar el servicio a sus clientes, lo que se considera como un porcentaje bastante aceptable, que hace pensar que no existen problemas en lo que a objetivos organizacionales se refiere, considerando que el 17% que no los conoce probablemente por tratarse de personal de nuevo ingreso, mismo que durante su permanencia en la organización podrá ir adquiriendo mayores conocimientos acerca de los objetivos que persigue la empresa al pretender eficientizar el servicio que presta a los clientes.

Evaluación en el servicio.

Los resultados obtenidos en este punto son los siguientes : un 70% de los encuestados respondió que la empresa solicita a sus clientes le califique la calidad de su servicio, el 30% restante respondió que no se solicita dicha evaluación.

Respecto a la frecuencia con que la empresa solicita a sus clientes le califiquen la calidad de su servicio, el 67% respondió que regularmente, un 3% que solo en grandes operaciones y un 30% que nunca.

Mediante el análisis a los resultados recabados en este punto se puede observar que el 30% del personal contestó que la empresa no solicita a los clientes le evalúen la calidad en sus servicio es un porcentaje bastante elevado, lo que hace pensar que se debe de poner especial atención a este punto, que consideramos es muy importante ya que es el que provee de retroalimentación a la empresa.

Comunicación.

Los datos recabados en la encuesta indican que solo un 90% del personal de la empresa entiende claramente cuáles son sus tareas y responsabilidades, mientras que el 10% restante no.

El 83% del personal sabe cómo contribuye para lograr eficientizar el servicio que presta la empresa y el 17% no lo sabe.

En lo que respecta a las contribuciones que realiza el personal para eficientizar el servicio, un 70% respondió que el realizar correctamente todas las actividades que le corresponden, un 3% que cumplir con el programa de actividades, el 10% que brindar un buen servicio a los clientes y un 17% respondió negativamente.

El 63% del personal respondió que cuenta con la información, los instrumentos y equipo requerido para realizar adecuadamente su trabajo, mientras que el 37% considera que no cuenta con los elementos necesarios.

Un 83% respondió que se encuentra al tanto de los logros de su departamento y el 17% restante los ignora.

El 40% del personal se encuentra al tanto de los logros de la empresa, mientras que el 60% no está enterado.

Respecto a la relación existente entre los logros del departamento y la empresa, un 63% contestó que sí existe relación, mientras que el 37% consideró que no existe dicha relación.

Las opiniones referentes a la relación existente entre los logros de cada uno fueron las siguientes : un 40% considera que los logros del departamento repercuten en la empresa y viceversa, un 20% contestó que porque ambos logros ayudan a la empresa a ser competitiva, un 3% no está enterado, el 17% lo desconoce y un 20% que por falta de información adecuada.

Los comentarios respecto a la forma como se transmiten las ideas innovadoras de los empleados de niveles bajos a niveles altos en la empresa, son los siguientes : un 50% respondió que por medio de comentarios y opiniones, un 10% por medio de escritos, un 10% por medio del jefe inmediato, mientras que el 30% lo desconoce.

Por medio del análisis realizado a los resultados de la encuesta, se detectó que el personal en un 37% no cuenta con la información, instrumentos y equipo requerido para realizar adecuadamente su trabajo, así como que un 60% no está al tanto de los logros de la empresa, y un 30% desconoce como se transmiten las ideas innovadoras de los empleados de niveles bajos a niveles altos en la empresa, se considera una situación desfavorable, motivo por el cual se considera necesario que la empresa implemente adecuadas técnicas de comunicación, para que la información fluya en todas direcciones, lo que repercutirá directamente en la eficientización del servicio prestado a los clientes.

Capacitación.

En este punto el personal calificó el programa de capacitación existente en la empresa, obteniéndose los siguientes resultados : un 0% opinó que es excelente, el 50% bueno, un 37% regular y el 13% que es malo.

Un 60% del personal consideró que dicho programa de capacitación está diseñado de acuerdo a las necesidades reales de la empresa, mientras que el 40% restante considera que no.

Los comentarios emitidos por el personal respecto al programa de capacitación que existe actualmente en la empresa fueron los siguientes : un 17% considera que ayuda a eficientizar su trabajo, un 43% que cubre sus necesidades, un 10% que no existe, un 10% lo desconoce, y un 20% considera que no cubre sus necesidades.

A través del análisis realizado a los resultados obtenidos se pudo observar que en un elevado porcentaje, un 40% el personal opinó que el programa de capacitación existente no cubre las necesidades reales de la empresa, lo que quiere decir que dicho programa no se diseñó adecuadamente, motivo por el cual es necesario y de suma importancia que se tomen medidas necesarias al respecto, como puede ser la correcta e inmediata implementación de programas de capacitación que estén diseñados de acuerdo a los requerimientos reales de la empresa.

Motivación.

En lo referente a motivación, los resultados obtenidos son : el 23% de los encuestados afirmó que en su departamento si se practican programas de motivación, mientras que el 77% restante respondió que en su departamento no se practican.

La frecuencia con que se practican los programas de motivación en los distintos departamentos que integran la empresa son : un 7% respondió que no se realizan, un 3% que cada seis meses, un 3% que cada año y un 17% que esporádicamente.

A través de los resultados recabados en este punto se pudo observar que el 77% del personal respondió que en su departamento no se practican programas de motivación, lo cual se considera como un porcentaje bastante alto, razón por la cual se debe estructurar e implementar un adecuado programa de motivación que ayude al incremento de los niveles productivos en la empresa.

e).- Análisis de necesidades

Esté análisis consiste en detectar todas las carencias que evitan el buen funcionamiento de un sistema administrativo, dichas necesidades surgirán de la información recolectada en las encuestas, además de la observación directa realizada en el desempeño de la propia actividad laboral. Se deberá tener el siguiente pensamiento para el planteamiento de las necesidades, es importante mantener un pensamiento positivo consistente en que si satisfacemos las necesidades que se enlistarán posteriormente podremos lograr el objetivo del presente trabajo : Eficientizar el sistema administrativo de una empresa de Servicios Industriales.

Esté análisis de necesidades se resume :

- 1.- Enlistar todas las necesidades.
- 2.- Justificar las necesidades.

1.- Enlistar todas las necesidades.

Mediante el análisis realizado a la información recabada en las encuestas se detectó que en la empresa existen necesidades de :

Evaluación en el servicio

Comunicación

Capacitación

Motivación

2.- Justificar las necesidades.

Evaluación en el servicio.

A través del análisis realizado a la información obtenida en la encuesta, se pudo conocer que la empresa solicita con poca frecuencia que sus clientes le evalúen la calidad en el servicio, lo que trae como consecuencia que la empresa no cuente con la información necesaria para realizar análisis de datos y detectar posibles deficiencias en el servicio prestado por la empresa.

Además, es de suma importancia que la empresa adopte métodos y técnicas de evaluación, para que sus clientes le califiquen la calidad de su servicio y a través de estos métodos se genere información importante que servirá para que la empresa pueda evaluar el estado de sus operaciones. Puesto que las actividades son específicas, es fácil determinar si la organización las está llevando a cabo o no y hasta que punto. El que los clientes evalúen a la empresa la calidad de su servicio es muy importante ya que esto servirá para identificar áreas que requieren ser mejoradas.

Después de que un área problemática se ha identificado, la empresa procederá directamente a formular estrategias para resolver los problemas y lograr mejorar el desempeño de la misma, lo que traerá como consecuencia que el servicio brindado a los clientes sea oportuno, eficiente y consecuentemente de calidad.

Comunicación.

Una vez analizada la información obtenida en las encuestas se detectó que en la empresa existen problemas de comunicación ya que el personal en gran porcentaje considera no cuenta con la información, instrumentos y equipo requerido para realizar adecuadamente su trabajo, además, él mismo desconoce los logros de la empresa y cómo se transmiten las ideas innovadoras de los empleados niveles bajos a niveles altos en la empresa, ante tal situación es necesario que se implementen métodos para mejorar la comunicación en la empresa.

Para lograr alcanzar niveles aceptables de comunicación con los empleados la empresa debe :

- Aplicar técnicas que comuniquen objetivos, metas prioridades y valores organizacionales a todos los empleados.
- Asegurarse de que la empresa defina claramente las tareas y responsabilidades de todos y cada uno de sus empleados.
- Comunicar a todos los empleados las expectativas de la organización en cuanto a calidad, en busca de que se asuman responsabilidades concretas y bien definidas.
- Asegurarse de comunicar claramente las políticas y prácticas de la organización a todos los empleados, para que las entiendan bien.
- Estimular las pláticas frecuentes entre los gerentes y sus empleados.
- Informar a todos los empleados acerca de los logros, éxitos y otras cuestiones importantes relacionadas con el ambiente de trabajo.

- Pedir la participación de los empleados en el establecimiento de políticas y procedimientos de la organización.
- Alentar a los empleados a dar ideas y recomendaciones para mejorar la operación de la empresa.
- Dar retroalimentación oportuna a los empleados, tomando en cuenta sus ideas y recomendaciones.
- Pedir a los empleados información en cuanto a metas y aspiraciones profesionales y personales.
- Informar a los empleados sobre la apertura de nuevos puestos en la empresa.
- Estar al pendiente del tipo de información que nuestros empleados quieren recibir.
- Medir con regularidad la eficacia de nuestras técnicas de comunicación.

Capacitación.

Por medio del análisis realizado a la información obtenida en la encuesta, se pudo conocer que la empresa cuenta con un deficiente programa de capacitación, que no está diseñado de acuerdo a las necesidades reales y por lo tanto no cumple con los requerimientos de capacitación, por lo que es necesario que se implemente un adecuado programa que cumpla con las necesidades de la empresa, para que ésta cuente con material humano competente y con amplios recursos para efectuar su trabajo de la mejor manera posible.

Es de suma importancia que la empresa diseñe un programa de capacitación que satisfaga sus propias necesidades, ya que es indiscutible que para brindar un servicio eficiente y de calidad, primero se debe de producir calidad humana que consiste en educar a la gente.

En este sentido es necesario elevar el nivel educacional del personal para mantener la competitividad. Para poder exigir calidad al personal, lo primero que se debe de hacer es darle la capacitación necesaria para que realice adecuadamente todas sus actividades. No se le puede pedir a un trabajador que dé eficiencia y calidad cuando no aprecia el valor de la misma y no se le ha educado. Renunciar a la alternativa de capacitación, es como renunciar al futuro, ya que la empresa no podría mantenerse dentro de la competencia al estar al margen de los avances tecnológicos.

Motivación.

Mediante la información recabada en la encuesta, se detectó que la mayoría de los departamentos que conforman la organización carecen de un programa de motivación y que los departamentos que lo tienen no lo ejercen correctamente, por lo que es estrictamente necesario que se implante en la empresa un programa de motivación que cubra las necesidades reales de la misma.

La implantación de un buen programa de motivación es muy importante ya que si en la empresa no existe un adecuado ambiente de motivación, esto traerá como consecuencia que los empleados no desarrollen toda su capacidad. Sin embargo, si se cuenta con un buen programa de motivación, éste hará que los empleados sepan qué está pasando en la empresa, qué es lo que se espera de ellos, y cómo se están desempeñando en su puesto.

Al contar con un adecuado programa de motivación, se logrará que los empleados sean más eficientes al momento de realizar todas y cada una de sus actividades.

Un motivador importante es el dinero pero hasta cierto punto, ya que si a un empleado se le entrega periódicamente una bonificación monetaria, al inicio ésta hará que incremente la productividad en sus actividades, pero con el paso del tiempo sentirá la percepción de dicho ingreso como parte de su sueldo, lo cual dejará de ser motivante y se reflejará en la disminución de su productividad, por esta razón en la actualidad se considera al dinero solamente como una parte de la motivación.

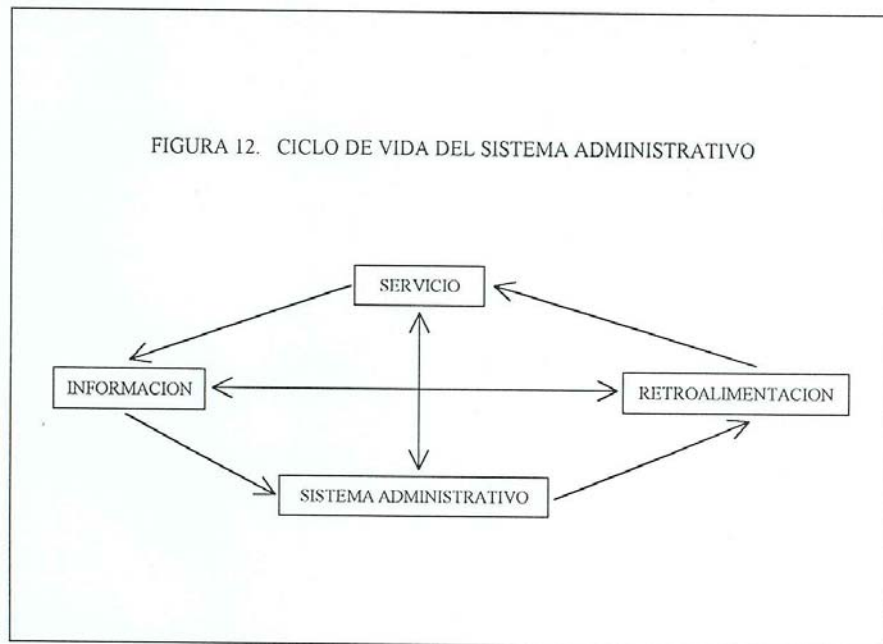
Existen otro tipo de estímulos, como son los reconocimientos, diplomas, etc., que pueden emplearse como recompensa. Esto hará que los empleados se sientan importantes y realicen actividades que van más allá de su deber, incrementando con esto la eficiencia.

Por lo tanto, es sumamente importante la combinación de incentivos económicos y morales, para el incremento de los niveles productivos de la organización en la que se implanten.

f).- Ciclo de vida del sistema administrativo

Toda empresa debe contar con un ciclo de vida, es decir donde inicia y donde termina nuestro sistema-empresa. Para ello contemplamos cuatro fases (figura 12) que enmarcarán el ciclo de vida del sistema administrativo en estudio :

- Servicio**
- Información**
- Sistema administrativo**
- Retroalimentación**



El desarrollo de las fases que conforman el ciclo de vida del sistema administrativo se presenta a continuación:

Servicio :

Consiste en brindar servicios de ingeniería, contabilidad y administración a las empresas que lo soliciten.

Esta fase comienza desde el momento que llega el cliente a solicitar los servicios que presta la empresa o simplemente a solicitar información acerca de los mismos, que consiste en entrevistarse con la persona encargada del area de ventas quien le ofrecerá asesoría e información acerca de los servicios que se brindan y en caso de que estos resulten de su interés el siguiente paso consistirá en realizar la venta.

Es necesaria la clasificación de los clientes por giro, para de esta manera asignarle las tareas y responsabilidades al personal indicado, esto con el propósito de efficientizar el servicio que se presta.

En esta etapa del ciclo es de suma importancia contar con personal capacitado y equipo suficiente para realizar las operaciones necesarias ya que la prestación del servicio depende en gran parte de la existencia del personal suficiente para llevarlo a cabo.

Información :

Esta parte del ciclo se refiere a las actividades básicas que realiza la compañía. Es decir, siendo una empresa de servicios la parte medular de su actividad radica en el trato entre servidor y cliente. Esta fase del ciclo se refiere a la importancia que representa la buena comunicación, atención, y aceptación de sugerencias que existe entre la empresa y sus clientes. Un aspecto muy importante es la eficiencia que significa que desde el momento que el cliente contrata los servicios de la empresa esta última adquiere responsabilidades que deberá cumplir en los terminos y plazos acordados. La honestidad en el contrato significa que al tiempo que se realice el trato con el cliente no se abuse en el cobro de honorarios y que a la vez se le planteen claramente las condiciones sobre las cuales se llevará a cabo la negociación.

Sistema administrativo :

La operación del sistema es la aplicación del proceso administrativo, esto determina los mayores criterios para la aceptación por parte del cliente.

Esta fase se inicia cuando se ha logrado vender al cliente el servicio que brinda la empresa. La venta del servicio consiste en que una vez que el cliente ha decidido comprar los servicios el siguiente paso es la firma de los contratos correspondientes, aceptando de conformidad las declaraciones y cláusulas convenidas.

Al realizarse este paso la empresa deberá considerar la cantidad de trabajo que aceptó, para posteriormente repartirlo a los distintos departamentos existentes y ver si se cuenta con el personal suficiente para sacarlo adelante, para en caso de ser necesario contratar personal eventual, que le permita entregar resultados puntualmente a los clientes.

Retroalimentación :

En esta etapa son de vital importancia los comentarios, opiniones, sugerencias y quejas que generarán nuestros clientes acerca del servicio que se les brindó, esta información previo estudio y análisis nos ayudará a detectar áreas que requieren ser mejoradas, y mediante el mejoramiento de éstas se nos facilitará lograr el objetivo que persigue la empresa, que es el de eficientizar el sistema administrativo, para lograr que los clientes estén satisfechos con el servicio que se les brinda.

Siempre que exista retroalimentación en una organización, existirá la opción de acceder a tecnología de punta, comprar el equipo que sea necesario para brindar un servicio eficiente y de calidad a los clientes, ampliar en caso de ser necesario las instalaciones de la empresa, que le permitan enfrentar en un momento dado las fluctuaciones del medio ambiente.

Esta etapa es de suma importancia ya que es la que le dá mayor flexibilidad al sistema administrativo y le brindá además información para que éste mejore en todos los aspectos.

g).- Identificación y formulación del sistema

El propósito de la identificación y formulación del problema es el de limitar las necesidades ó requerimientos subjetivamente. Esto se realiza considerando cada una de las fases del ciclo de vida del sistema administrativo e identificando tantos descriptores como sea práctico en una matriz. Entendiendo como descriptores un conjunto actividades que pueden tener ó no información sustanciosa.

La matriz de entradas y salidas debe de contar con la siguiente información :

Salidas deseadas

Salidas no deseadas

Entradas ambientales

Entradas deseadas

A continuación se presenta una breve descripción de los elementos que conforman la matriz de entradas y salidas.

Salidas deseadas :

Es el primer punto a contemplar en la matriz. Es lo que queremos obtener de nuestro sistema, aquí los descriptores reflejen los resultados de un completo y existoso sistema. En este punto se verá de una forma clara si se satisfacen o no los requerimientos de los clientes.

Salidas no deseadas :

Cuando un sistema es desarrollado existen factores que invariablemente están asociados a lo que no queremos producir.

Entradas Ambientales :

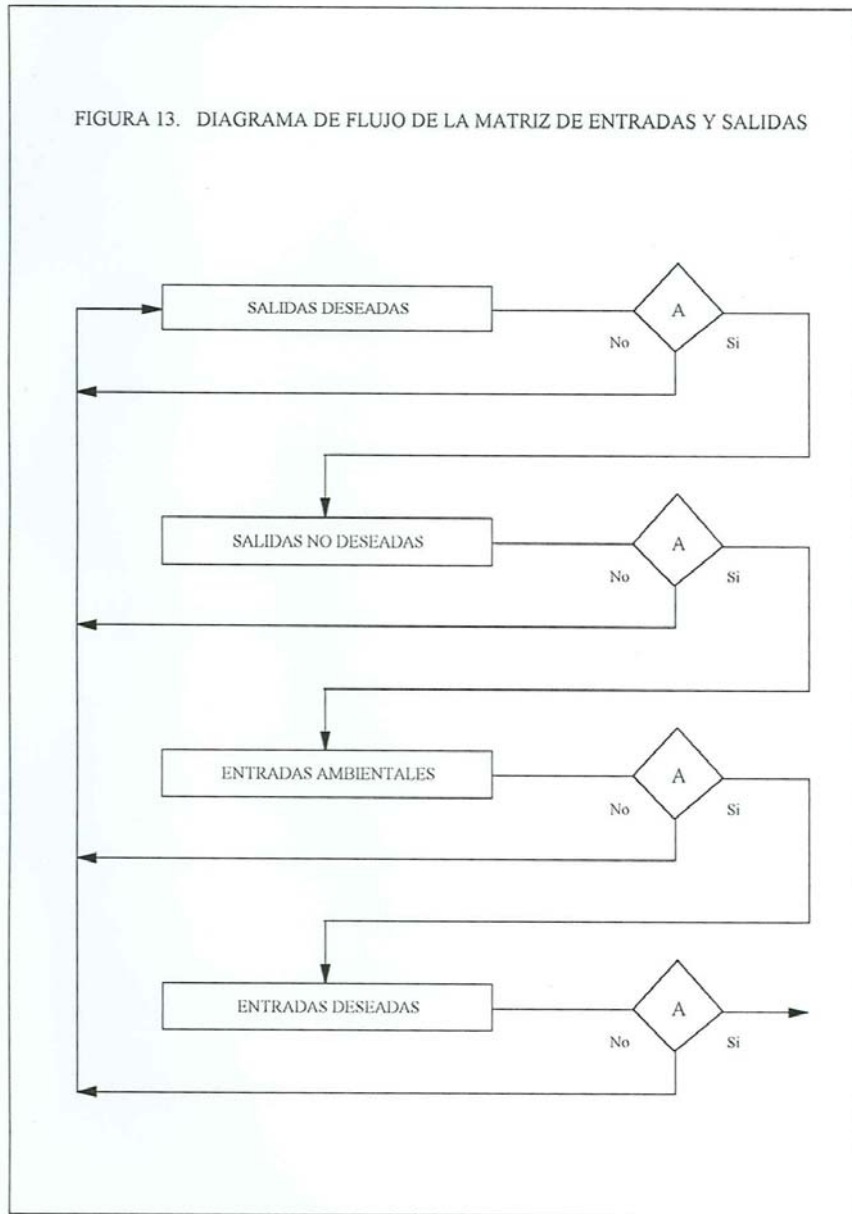
Son aquellas características que son disponibles o que influyen al diseñador. Ellas constituyen las condiciones existentes, instalaciones, equipo, personal, etc., que ayudan a producir los resultados del sistema (salidas), en general, son los recursos, disponibles con los que se cuenta en este momento para obtener lo que deseamos.

Entradas deseadas :

Son los resultados de lo que hace falta en estos momento para obtener lo que se desea.

El diagrama de flujo que se ilustra a continuación (figura13), intenta demostrar de una manera clara y precisa la naturaleza iterativa de la toma de decisiones en planeación, que muestra desde las salidas deseadas hasta las salidas no deseadas, así como las entradas ambientales hasta las entradas deseadas, que se desarrollarán en todas y cada una de las fases que componen el ciclo de vida del sistema administrativo en estudio.

FIGURA 13. DIAGRAMA DE FLUJO DE LA MATRIZ DE ENTRADAS Y SALIDAS



SALIDAS DESEADAS

Servicio :

- Que el servicio cumpla con la calidad requerida
- Producción de un servicio eficiente a bajo costo
- Agilización en la prestación del servicio

Información :

- Buena comunicación cliente-empresa
- Eficiencia de los empleados
- Publicidad adecuada

Sistema administrativo :

- Eficiencia del sistema administrativo de la empresa
- Precios competentes
- Calidad
- Buena relación empresa-cliente
- Recomendación de los clientes
- Lograr una mayor colaboración de los empleados
- Recuperación de la inversión en el tiempo planeado

Retroalimentación :

- Clientes satisfechos
- Planeación del reemplazo de equipo
- Apertura de nuevas sucursales
- Que los clientes emitan buenos comentarios acerca del servicio

SALIDAS NO DESEADAS

Servicio :

- Altos costos
- Mala administración de recursos
- Baja competitividad
- Convenios desventajosos
- Desmejoramiento en la prestación del servicio

Información :

- Mala comunicación cliente-empresa
- Precios fuera de la competencia
- Trato inadecuado a los clientes

Sistema administrativo :

- Insatisfacción de los clientes
- Publicidad adversa a la producción del servicio
- Baja demanda en el servicio

Retroalimentación :

- Pérdida del personal
- Malos comentarios de nuestros clientes
- Pérdida por obsolescencia del equipo

ENTRADAS AMBIENTALES

Servicio :

- Convenios con clientes
- Personal capacitado
- Tecnología

Información :

- Mejoramiento de la competencia
- Ubicación de la empresa
- Malos comentarios de nuestros clientes

Sistema administrativo :

- Publicidad entre la competencia
- Políticas gubernamentales
- Existencia de clientes

Retroalimentación :

- Devaluación
- Inflación
- Competencia
- Necesidades extras de los clientes
- Nueva tecnología
- Desgaste del equipo existente

ENTRADAS DESEADAS

Servicio :

- Disposición de equipo
- Financiamiento
- Capacitación continua
- Mejoras en el servicio

Información :

- Prestación del servicio a cualquier tipo de compañía
- Puntualidad en la entrega de información
- Sugerencias de los empleados

Sistema administrativo :

- Balances generales
- Estados de pérdidas y ganancias
- Gráficos y Estadísticos
- Técnicas de evaluación del desempeño

Retroalimentación :

- Instalación de modernos programas computacionales
- Adquisición de equipo nuevo
- Ampliar el servicio a otros ramos
- Que los métodos sean flexibles a cambios
- Apertura de sucursales
- Innovación de los métodos de prestación de servicios

FIGURA 14. MATRIZ DE ENTRADAS Y SALIDAS

	Entradas deseadas	Entradas ambientales	Salidas deseadas	Salidas no deseadas
Servicio	<ul style="list-style-type: none"> - Disposición de equipo - Financiamiento - Capacitación continua - Mejoras en el servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Convenios con clientes - Personal capacitado - Tecnología 	<ul style="list-style-type: none"> - Que el servicio cumpla con la calidad requerida - Producción de un servicio eficiente a bajo costo - Agilización en la prestación del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Altos costos - Mala administración de recursos - Baja competitividad - Convenios desventajosos - Desejamiento en la prestación del servicio
Información	<ul style="list-style-type: none"> - Prestación del servicio a cualquier tipo de compañía - Puntualidad en la entrega de información - Sugerencias de los empleados 	<ul style="list-style-type: none"> - Mejoramiento de la competencia - Ubicación de la empresa - Malos comentarios de nuestros clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Buena comunicación cliente-empresa - Eficacia de los empleados - Publicidad adecuada 	<ul style="list-style-type: none"> - Mala comunicación cliente-empresa - Precios fuera de la competencia - Trato inadecuado a los clientes
Sistema administrativo	<ul style="list-style-type: none"> - Balances generales - Estados de pérdidas y ganancias - Gráficos y estadísticos - Técnicas de evaluación del desempeño 	<ul style="list-style-type: none"> - Publicidad entre la competencia - Políticas gubernamentales - Existencia de clientes 	<ul style="list-style-type: none"> - Eficacia del sistema administrativo - Precios competentes - Calidad - Buena relación empresa-cliente - Recomendación de los clientes - Lograr una mayor colaboración de los empleados - Recuperación de la inversión en el tiempo planeado 	<ul style="list-style-type: none"> - Insatisfacción de los clientes - Publicidad adversa a la producción del servicio - Baja demanda en el servicio
Retroalimentación	<ul style="list-style-type: none"> - Instalación de modernos programas computacionales - Adquisición de equipo nuevo - Ampliar el servicio a otros ramos - Que los métodos sean flexibles a cambios - Apertura de sucursales - Innovación de los métodos de prestación de servicios 	<ul style="list-style-type: none"> - Devaluación - Inflación - Competencia - Necesidades extras de los clientes - Nueva tecnología - Desgaste del equipo existente 	<ul style="list-style-type: none"> - Clientes satisfechos - Planeación del reemplazo de equipo - Apertura de nuevas sucursales - Que los clientes emitan buenos comentarios acerca del servicio 	<ul style="list-style-type: none"> - Pérdida del personal - Malos comentarios de nuestros clientes - Pérdida por obsolescencia del equipo

h).- Explicación de descriptores

Una vez definidos los elementos que componen la matriz de entradas y salidas (figura 14) el siguiente paso fue la identificación de descriptores en cada una de las fases del ciclo de vida del sistema administrativo, mismos que se plasmaron en la matriz mencionada anteriormente.

Los descriptores mencionados en la matriz de entradas y salidas, se explicarán enseguida, con el propósito de respaldar la existencia necesaria de cada uno de ellos.

SALIDAS DESEADAS

Servicio :

- **Que el servicio cumpla con la calidad requerida :** Este punto consiste en que en la medida en que se logre cumplir con los requerimientos del cliente en lo que a calidad se refiere, el servicio se convierte en necesario y muchas veces indispensable.
- **Producción de un servicio eficiente a bajo costo :** Se refiere a la reducción de costos y el incremento en la productividad de la empresa.
- **Agilización en la prestación del servicio :** En este punto se trata de empezar rápido, realizar correctamente las actividades y terminar lo más pronto posible.

Información :

- **Buena comunicación cliente-empresa :** Se refiere a la existencia de fluidez de información entre los clientes y la empresa
- **Eficiencia de los empleados :** Este punto es muy importante ya que consiste en medir con regularidad la eficiencia de los empleados.
- **Publicidad adecuada :** Consistente en emplear técnicas eficaces de publicidad, que muestren con claridad el servicio brindado por la empresa.

Sistema administrativo :

- **Eficiencia del sistema administrativo :** Se refiere a que se debe de contar con un medio eficaz de medir la calidad en el servicio que se brinda.
- **Precios competentes :** Este punto se refiere a la identificación y eliminación o reducción al máximo de aquellos factores de operación que incrementan los costos del servicio.
- **Calidad :** Este aspecto es de suma importancia ya que consiste en diseñar, producir y entregar un servicio que satisfaga las solicitudes de los clientes.
- **Buena relación empresa-cliente :** Para que exista se deben de estimular las pláticas frecuentes entre la empresa y sus clientes.

- **Recomendación de los clientes :** Significa el considerar seria y oportunamente las recomendaciones de nuestros clientes.

- **Lograr una mayor colaboración de los empleados :** Este punto consiste en alentar a todos los empleados a generar ideas y recomendaciones que sirvan para que mejore la operación de la organización.

- **Recuperación de la inversión en el tiempo planeado :** Se trata de la recuperación de recursos en periodos determinados.

Retroalimentación :

- **Clientes satisfechos :** Este punto se refiere al diseño adecuado del servicio, mismo que consiste en detectar necesidades del cliente y satisfacerlas.

- **Planeación del reemplazo de equipo :** Se trata de que la empresa invierta en la modernización del equipo de la misma, para poder sobrevivir en el mundo empresarial.

- **Apertura de nuevas sucursales :** Este aspecto consiste en tener una mentalidad abierta al crecimiento, para ampliar el servicio al mercado existente.

- **Que los clientes emitan buenos comentarios acerca del servicio :** Significa que para triunfar en el mercado hay que servir amablemente, dando un buen trato a los clientes, lo que traerá como consecuencia buenos comentarios de nuestros clientes.

SALIDAS NO DESEADAS

Servicio :

- **Altos costos :** Que son provocados por el involucramiento de todos aquellos factores que incrementan el costo del servicio.

- **Mala administración de recursos :** Significa no atender las necesidades prioritarias, asignando recursos a actividades que representan una importancia secundaria.

- **Baja competitividad :** Este punto representa las deficiencias tecnológicas que tiene la empresa, mismas que le impiden ser competitiva en lo que se refiere a precio y calidad.

- **Convenios desventajosos :** Representan todos aquellos tratos realizados por la empresa, que afectarán de una u otra forma los intereses de la misma, o la de los clientes con que cuenta.

- **Desmejoramiento en la prestación del servicio :** Se refiere a el impacto que tiene en la empresas el no mantenerse al día en lo que se refiere a métodos innovadores de prestación de servicios, lo que traerá como consecuencia un desmejoramiento en el servicio.

Información :

- **Mala comunicación clientes-empresa :** Este punto se refiere a la poca fluidez de información entre los clientes y la empresa.

- **Precios fuera de la competencia :** Representan la existencia de aquellos factores de operación que incrementan los costos del servicio.

- **Trato inadecuado a los clientes :** Significa que al momento de brindar el servicio no se le dé un buen trato a los clientes, lo que traerá como consecuencia el retiro de los mismos.

Sistema administrativo :

- **Insatisfacción de los clientes :** Es cuando el servicio brindado por la empresa no cubre las necesidades de los clientes, lo que causa insatisfacción entre los mismos.

- **Publicidad adversa a la producción del servicio :** Son aquellas publicaciones que perjudican la imagen de la empresa ante los clientes.

- **Baja demanda en el servicio :** Se refiere a la poca preferencia mostrada por los clientes acerca del servicio prestado por la empresa.

Retroalimentación :

- **Pérdida de personal :** Que se traduce en pérdida de experiencia en la empresa cuando el personal renuncia o se despide.

- **Malos comentarios de nuestros clientes :** Se refiere a que si a los clientes se les brindó un servicio de mala calidad, estos como consecuencia emitirán malos comentarios acerca del servicio, lo que repercutirá en la reputación de la empresa.

- **Pérdida por obsolescencia del equipo :** Este punto se refiere a la pérdida de clientes debido al deficiente nivel tecnológico con el que cuenta la empresa.

ENTRADAS DESEADAS

Servicio :

- **Disposición de equipo :** Este punto es muy importante, se refiere a que la empresa debe disponer del equipo necesario para eficientizar el servicio brindado a sus clientes.
- **Financiamiento :** Es decir que la empresa cuente con sistemas de financiamiento para mejorar su servicio.
- **Capacitación continua :** Representa la entrada de nuevos conocimientos a la organización, que provoquen el surgimiento de la potencialidad de todos sus miembros.
- **Mejoras en el servicio :** La concepción de métodos innovadores le permitirá a la empresa agilizar el servicio prestado a sus clientes.

Información :

- **Prestación del servicio a cualquier tipo de compañía :** El que la empresa no limite sus servicios le ayudará a ampliar su mercado a otros ramos.
- **Puntualidad en la entrega de información :** Consiste en la entrega puntual de información, eliminando en lo posible las demoras.

- **Sugerencias de los empleados :** La contribución de los empleados, mediante sugerencias y comentarios es muy importante para lograr eficientizar el servicio.

Sistema administrativo :

- **Balances generales :** El contar con esta información nos permitirá conocer el estado en el cual se encuentra la empresa.

- **Estados de pérdidas y ganancias :** La existencia de esta información nos ayudará a tomar decisiones más acordes a la realidad de la empresa.

- **Gráficos y estadísticos :** Esta información nos permitirá detectar áreas que requieren ser mejoradas.

- **Técnicas de evaluación del desempeño :** El contar con dichas técnicas ayudará a la empresa a conocer sus índices de productividad.

Retroalimentación :

- **Instalación de modernos equipos computacionales :** El que la empresa instale equipos de cómputo y programas de aplicación modernos, le permitirá agilizar sus servicios.

- **Adquisición de equipo nuevo :** El comprar equipo nuevo permitirá a la empresa mantenerse al día en lo que a avances tecnológicos se refiere, y a la vez traerá como resultado la eficiencia en la prestación del servicio.

- **Ampliar el servicio a otros ramos :** Es necesario ampliar el servicios a otros ramos esto con el propósito de ampliar mercado y atraer el mayor número de clientes posibles.

- **Que los métodos sean flexibles a cambios :** Es indispensable la adopción de métodos modernos, que deberán ser flexibles a las políticas de operación.

- **Apertura de sucursales :** El abrir nuevas sucursales le permitirá a la empresa agrandar su cartera de clientes y extender sus servicios.

- **Innovación de los métodos de prestación de servicios :** Es necesaria la implementación de nuevos métodos de operación, cuyo objetivo principal sea el de efficientizar el servicio prestado a los clientes.

ENTRADAS AMBIENTALES

Servicio :

- **Convenios con clientes :** Es importante que existan convenios con clientes ya que ésto implica que hay compromisos por cumplir, lo que significa que existe trabajo que realizar.
- **Personal capacitado :** Es muy valioso el contar con personal capacitado ya que sólo mediante la educación de éste se logrará que la empresa produzca un servicio eficiente y de calidad.
- **Tecnología :** El aprovechamiento de la tecnología existente, es importante ya que con esto se agilizará la prestación del servicio a los clientes.

Información :

- **Mejoramiento de la competencia :** El saber que la competencia está mejorando continuamente, ayudará a la empresa a implementar métodos de mejoramiento continuo para lograr sobresalir de nuestros competidores.
- **Ubicación de la empresa :** Un aspecto muy importante es la ubicación, ya que de ella depende en gran parte la atracción de los clientes, motivo por el cual dicha ubicación debe de ser estratégica.

- **Malos comentarios de nuestros clientes :** El tener conocimiento que los clientes realizan malos comentarios de la empresa sirve para que está implemente mejoras en la prestación del servicio.

Sistema administrativo :

- **Publicidad entre la competencia :** La publicidad es muy importante ya que por medio de ella conocemos los servicios que ofrece la competencia a los clientes, por lo que es necesario que la empresa implemente mejores programas publicitarios que los de los competidores para lograr con esto atraer el mayor número de clientes posibles.

- **Políticas gubernamentales :** Dichas políticas son las que rigen el comportamiento de las empresas, manteniendo controlado su accionar.

- **Existencia de clientes :** Es sumamente importante el contar con clientes pero es de mayor importancia el tratar de conservarlos, para lograr esto es necesario satisfacer sus necesidades plenamente.

Retroalimentación :

- **Devaluación :** La existencia de factores incontrolables como son la disminución del valor de la moneda, afectan seriamente los proyectos de una organización por lo que es necesario que estos presenten una mayor flexibilidad ante el cambio.
- **Inflación :** Esta variable incontrolable, afecta en gran manera a las empresas ya que causa una tendencia al desequilibrio de la economía organizacional, caracterizada por el aumento general de los precios o de los créditos.
- **Competencia :** La existencia de competencia es la que ayudará a la empresa a mejorar continuamente su accionar y a mantenerse al día en lo que a capacitación se refiere.
- **Necesidades extras de los clientes :** Es necesario tener pleno conocimiento de las necesidades de los clientes para tratar de satisfacerlas en su totalidad.
- **Nueva tecnología :** La implementación de nueva tecnología en la empresa ayudará a la misma a eficientizar el servicio prestado a sus clientes
- **Desgaste del equipo existente :** Se debe de considerar el desgaste que sufre el equipo existente en la empresa para planear oportunamente su reemplazo