

UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA

**EL CONCEPTO DE SERVUCCION EN LAS EMPRESAS
DE SERVICIO: PROYECTO DE UN CLUB JUVENIL
CULTURAL Y DEPORTIVO**

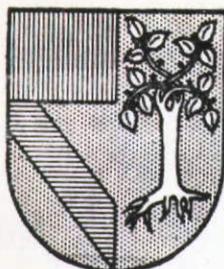
JORGE LARRACILLA GODOY

T E S I S P R E S E N T A D A
P A R A O P T A R P O R E L T I T U L O D E
L I C E N C I A D O E N I N G E N I E R I A I N D U S T R I A L
C O N R E C O N O C I M I E N T O D E V A L I D E Z O F I C I A L D E
E S T U D I O S P O R L A S E C R E T A R I A D E E D U C A C I O N
P U B L I C A , P O R A C U E R D O N U M E R O 2 1 6 9 2 C O N
F E C H A 1 7 . X I I 8 1 .

ZAPOPAN, JAL.

MEXICO, 1991

CLASIF: _____
ADQUIS: 47629
FECHA: 20-08-07
DONATIVO DE _____
\$ _____



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
GUADALAJARA



UNIVERSIDAD PANAMERICANA
SEDE GUADALAJARA
BIBLIOTECA

**EL CONCEPTO DE SERVUCCION EN LAS EMPRESAS
DE SERVICIO: PROYECTO DE UN CLUB JUVENIL
CULTURAL Y DEPORTIVO**

JORGE LARRACILLA GODOY

T E S I S P R E S E N T A D A
P A R A O P T A R P O R E L T I T U L O D E
L I C E N C I A D O E N I N G E N I E R I A I N D U S T R I A L
C O N R E C O N O C I M I E N T O D E V A L I D E Z O F I C I A L D E
E S T U D I O S P O R L A S E C R E T A R I A D E E D U C A C I O N
P U B L I C A , P O R A C U E R D O N U M E R O 2 1 6 9 2 C O N
F E C H A 1 7 . X I I . 8 1 .

ZAPOPAN, JAL.

MEXICO, 1991



UNIVERSIDAD PANAMERICANA

GUADALAJARA

PROLONGACION CALZADA CIRCUNVALACION PONIENTE No. 49

CD. GRANJA

45010 ZAPOPAN, JAL.

TELS. 21-59-06, 21-09-97 Y 22-53-35

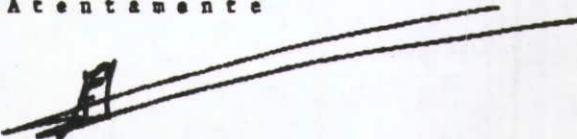
DICTAMEN DEL TRABAJO DE TITULACION

JORGE LARRACILLA GODOY

Presente

En mi calidad de Presidente de la Comisión de Exámenes Profesionales y después de haber analizado el trabajo de titulación en la alternativa TESIS titulado EL CONCEPTO DE SERVUCCION EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO: PROYECTO DE UN CLUB JUVENIL CULTURAL Y DEPORTIVO. presentado por usted, le manifiesto que reúne los requisitos a que obligan los reglamentos en vigor para ser presentado ante el H. Jurado del Examen Profesional, por lo que deberá entregar diez ejemplares como parte de su expediente al solicitar el examen.

Atentamente



EL PRESIDENTE DE LA COMISION

Zapopan, Jal. Mayo 8 de 1991

A mis padres, Jorge y Tere, ejemplo de fidelidad, magnanimidad y entrega.

A mis hermanos: Alejandro, José Luis y Adriana, Tere, Rodrigo, Raúl, Gerardo y Mónica.

A los Ingenieros José A.
Esquivias R. y Francisco
Morales V.
Al Club Juvenil Grampin y
al Liceo del Valle.
A mi Alma Mater.

INDICE

	P.
INTRODUCCION	5
I. EMPRESA DE SERVICIOS	8
A. Concepto	9
B. Las instituciones educativas enmarcadas como empresas de servicios	10
C. Qué es un club juvenil cultural y deportivo	14
1. Definición	
2. Fines	
3. Proyección social	
II. EL SISTEMA DE SERVUCCION EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO	17
A. El concepto de servucción	18
B. Elementos para una teoría de la servucción	19
1. Algunos conceptos acerca de la Teoría de Sistemas	
2. Los sistemas de base	

C. Los elementos del sistema de servucción	24
1. El cliente	25
a. La justificación de la participación	
b. Quién es el cliente en un club juvenil cultural y deportivo	
c. La segmentación de la clientela	
d. Qué segmento de mercado atacará el club juvenil	
2. El soporte físico	30
a. Los instrumentos necesarios para el servicio	
b. El entorno	
c. Localización de planta	
d. Costo del proyecto de construcción	
3. El personal en contacto	42
a. Situación y funciones del personal en contacto	
b. Perfil del personal en contacto de un club juvenil	
c. Análisis organizacional	
i. Sistema de organización interna	
ii. Organización de un club juvenil.	
iii. Organigrama	
iv. Descripción de puestos	
v. Descripción analítica de los puesto de un club juvenil.	
4. El servicio	57
a. Concepto	
b. Análisis de los servicios en un club juvenil	
i. Actividades ordinarias	
ii. Actividades extraordinarias	
iii. Actividades de verano	

5. Los demás clientes	59
6. Tipos de relaciones entre los elementos del sistema	59
a. Relaciones primarias	
b. Relaciones internas	
c. Relaciones de concomitancia	
D. Implicaciones gerenciales del sistema de servucción	62
1. Estudio de mercado	62
a. Características del mercado	
b. Población estudiantil	
c. Mercado de abastecimiento	
d. Encuesta para la investigación de mercado	
e. Resultados de la investigación de mercado	
2. La capacidad de la empresa	68
3. Problemática de la calidad	70
a. Calidad de los productos y calidad de los servicios	
b. Control de calidad en los servicios	
c. Acciones en favor de la calidad	
III. LA OFERTA DE SERVICIO	79
A. Análisis conceptual	80
1. Los servicios elementales	80
a. El servicio de base	
b. Los servicios periféricos	
c. Naturaleza de los servicios elementales	
2. El concepto de servicio global	81
3. El caso de varios servicios de base	82
B. Calidad de la oferta de servicios	86

IV. POLITICA DE PRECIOS	87
A. Problemática del precio en los servicios	88
B. La decisión en materia de precio	89
V. EVALUACION DEL PROYECTO	90
A. Análisis de la inversión	91
1. Estimación de la inversión	
2. Estimación de los costos de la operación	
B. Punto de equilibrio	93
C. Análisis de sensibilidad	94
D. Tasa interna de retorno	116
E. Conclusiones del estudio económico	119
CONCLUSIONES	121
BIBLIOGRAFIA	145

INTRODUCCION

Es evidente que ante la coyuntura socio-económica por la que atravieza el país, es acuciante la necesidad de hacer más eficientes cada una de las instituciones que componen el entramado de nuestra sociedad.

Necesitamos mayor competitividad y ésto se logra principalmente con calidad. Sin embargo hay que tener en cuenta que la calidad de la producción de los servicios está íntimamente ligada a la calidad de las personas. Esta calidad se va conformando desde los primeros años de existencia del individuo, principalmente en los años de la adolescencia, en los que se hacen más sólidos los principios y se ponen los fundamentos para el desarrollo de la personalidad.

Los principales responsables de la educación y formación de las personas en esta etapa son los padres de familia y subsidiariamente, las instituciones docentes. Sin embargo se puede plantear un tipo de institución, que aprovechando el tiempo libre que dejan la escuela y las obligaciones familiares, ayude a la formación integral de la juventud, por medio del deporte, la cultura, el fomento por el gusto por entretenimientos sanos y el desarrollo de las virtudes humanas, de manera que en un futuro mediato se inyecte en la sociedad hombres capaces y emprendedores que influyan positivamente en el progreso de nuestra nación.

Este tipo de institución, como toda empresa educativa está enmarcada dentro del concepto de empresas de servicio, ya que no generan productos sino un servicio. Hay poca bibliografía sobre este tipo de empresa ya que todavía vivimos bajo la influencia de un siglo y medio de industrialismo, en el que la producción de riquezas sólo puede ser el hecho de la producción de bienes materiales. Solamente la producción de objetos y máquinas es noble y, a los ojos de la sociedad, las empresas de servicios están consideradas como improductivas.

Sin embargo, la tendencia en los países industrializados es el desarrollo del sector terciario de sus economías, es decir las empresas de servicios. "Si miramos hacia el futuro, nos dirigimos hacia economías en las que los tres cuartos de la actividad estarán dedicados al terciario, es decir a los servicios"(1).

Esta tesis se propone hacer un proyecto de un club juvenil cultural y deportivo tomando en cuenta la teoría de la servucción de las empresas de servicios y aplicando elementos de la ingeniería industrial, con el objeto de hacer más eficiente su funcionamiento y demostrar su rentabilidad.

(1) EIGLIER, David.- Servucción.- p. xvi.

I. EMPRESA DE SERVICIOS

A. Concepto

"La empresa de servicios es aquella que ofrece beneficios o satisfacciones que se ofrecen en venta donde no existen un intercambio de bienes tangibles que impliquen un cambio de propiedad"(2).

La principal diferencia entre productos y servicios parece ser el hecho de que existe la posibilidad de posesión de los productos. Ellos pueden ser comprados, almacenados y consumidos en sentido físico. "Los servicios, de otro lado, no pueden ser almacenados: el usuario de ellos no establece una relación de propiedad. La definición de servicios es confusa, por la gran diversidad de servicios que pueden ser ofrecidos" (3).

Características de los servicios:

1. Intangibilidad.

Los servicios son esencialmente intangibles, esto es, que es imposible para los clientes obtener una muestra de ellos antes de consumirlos, es decir no los pueden ver, sentir, tocar, probar, etc.

2. Indivisibilidad.

La mayoría de las veces, los servicios no pueden separarse del vendedor, es decir, la venta directa es el único canal posible de distribución.

3. Heterogeneidad.

Es casi imposible para este tipo de industrias, e incluso para

el vendedor de servicios, estandarizar la producción total. Cada unidad del servicio es de alguna forma diferente de otras unidades del mismo. Por esto es muy difícil juzgar la calidad del servicio.

4. Caducidad y demanda oscilante.

Los servicios tienden a caducar rápidamente, y no pueden ser almacenados, por esto mismo, servicio no dado representa una pérdida irrecuperable. Además el mercado de servicios oscila considerablemente por temporadas, días, horas, etc., para muchas de las compañías de servicios. Estas dos características dificultan la promoción, el precio y la planeación de los servicios.

Diffícilmente se podría desarrollar una tipología de los servicios, sin embargo la desarrollada por Lovelock (Figura 1) nos puede ayudar a formarnos una idea de como se pueden clasificar las empresas de servicios.

B. Las instituciones de servicios, enmarcadas como empresas de servicio.

Hemos enmarcado a las instituciones educativas en las empresas de servicio ya que la educación se encuadra perfectamente en la definición de servicio y en sus características: es intangible, indivisible y heterogénea.

"El servicio específico de la empresa educativa es educar. Puede entenderse como educar el crear situaciones de aprendizaje. Este aprendizaje implica mejoramiento, y al hablar de mejoramiento se puede poner énfasis en la calidad y en la cantidad (4)".

CUAL ES LA NATURALEZA DEL ACTO DE SERVICIO?	QUIEN O QUE ES EL BENEFICIARIO DIRECTO DEL SERVICIO	
	LAS PERSONAS	LAS COSAS
ACCIONES TANGIBLES	SERVICIOS DESTINADOS A LOS CUERPOS DE LAS PERSONAS	SERVICIOS DESTINADOS A BIENES Y A OTRAS POSESIONES FISICAS
	<ul style="list-style-type: none"> * CUIDADOS * SALONES DE BELLEZA * RESTAURANTES * TRANSPORTE DE PERSONAS * GIMNASIOS * PELUQUERIA 	<ul style="list-style-type: none"> * TRANSPORTE DE FLETE * MANTENIMIENTO * GUARDIA * TINTORERIA * CUIDADO DE PARQUES * VETERINARIO
ACCIONES INTANGIBLES	SERVICIOS DESTINADOS A LA MENTE DE LAS PERSONAS	SERVICIOS DESTINADOS A POSESIONES INTANGIBLES
	<ul style="list-style-type: none"> * EDUCACION * PROGRAMAS DE RADIO * INFORMACION * TEATROS * MUSEOS 	<ul style="list-style-type: none"> * BANCOS * AYUDA LEGAL * CONTABILIDAD * LA BOLSA * SEGUROS

TABLA 1.

COMPRENDER LA NATURALEZA DEL ACTO DE SERVICIO

(FUENTE: C.H. LOVELOCK, "CLASSIFYING SERVICES TO GAIN STRATEGIC MARKET INSIGHT", JOURNAL OF MARKETING, VOL. 46, VERANO 1983).

En la empresa educativa existe completariedad de los esfuerzos humanos, respecto a los fines, a los objetivos comunes.

Existe empresa porque existen objetivos comunes: los objetivos del equipo humano. Hay necesidad de que alguien dirija y que coordine el trabajo de cada persona y de cada grupo de trabajo. Esta coordinación tiene repercusiones en la actividad de educar. El alumno estará influido en su forma de trabajar por los profesores, y éstos a su vez por el modo de trabajar de sus directivos. La consideración del centro educativo como empresa, añade a la actividad docente la preocupación por el conjunto de relaciones. En toda creación real -en todo servicio- realizada por una organización en la que forman parte hombres es posible distinguir tres conjuntos de relaciones:

1. El de finalidad, encaminado a la identificación de los múltiples servicios posibles, a su mutua configuración y la identificación de los fines intermedios adecuados para realizarlos;

2. El de la vinculación de los elementos responsables, encaminados a unirlos de un modo eficaz y más o menos permanente a la organización, y;

3. El de la acción, dirigido a formular un marco o cauce en el que se desarrollen las operaciones. (5)

La empresa educativa es por tanto una empresa de servicios formada por un conjunto de personas capacitado para la tarea de educar.

En las empresas educativas no podemos hablar de valor económico añadido sino de creación de un servicio de mejora que tiene como resultado capital humano o cualificación de trabajo humano. Por lo tanto el indicador no es el beneficio sino la calidad del servicio prestado, es decir la calidad de la educación.

"En cuanto al personal no existe propiamente el término obrero, sino que los alumnos son en este caso los coproductores del servicio y los profesores son en la coproducción, los trabajadores intelectuales, lo que Drucker llama ejecutivos o directivos (6)".

Por último, hay que considerar que en este tipo de empresas no se habla de producción ni de producto, ni se puede producir en serie y ajustar a un molde, ni tampoco podemos esperar un comportamiento uniforme de nuestros outputs e inputs. Sin embargo cada resultado es único e insustituible. No podemos determinar cómo será un alumno después de su educación, pero sí podemos estimar en base a la formación que le daremos y con el conocimiento de las circunstancias que lo envuelven, una mejora o un desarrollo de la personalidad, es decir el objetivo de nuestro servicio.

C. Qué es un club juvenil cultural y deportivo.

1. Definición.

"Asociación dirigida por especialistas del tiempo libre, que en estrecha unión con un grupo de padres de familia preocupados por la formación de sus hijos y específicamente en el buen y útil manejo del tiempo libre, se dedican a lograr un mejor desarrollo de la personalidad de los niños y de los jóvenes" (7).

2. Fines.

a. Una empresa de este tipo tiene como fin primordial la formación integral del individuo de manera que sea en un futuro una persona útil y productiva.

b. Desarrollo de las capacidades personales.

c. Fomentar el interés por la cultura y el deporte.

d. Aprovechar el tiempo libre

3. Proyección social.

México es un país joven. Las estimaciones de la población nacional en 1985 hablan de un total de 78 millones de habitantes, de los cuales el 53% tiene menos de 20 años de edad, y para el año 2000, aún previendo una alternativa de crecimiento desacelerado, sería del 49%. (8).

La vida urbana en las grandes áreas metropolitanas presenta características especiales que requieren soluciones sociales muy distintas a la de los pequeños núcleos de población.

Los efectos de la contaminación -por mencionar sólo un aspecto del problema- traen consigo una serie de patologías anejas, como son el desarrollo de las afecciones psíquicas como la tensión, la ansiedad, la angustia y la agresividad. "Estadísticamente -señala Miguel Delibes- se ha demostrado que en una ciudad de 250 mil habitantes, se asesina el doble, se viola el triple y se roba 7 veces más que en un conjunto de pueblos pequeños que sumen los mismos 250 mil habitantes" (9).

Es lógico que este habitat exija a la misma sociedad respuestas que no sólo eviten el desarrollo de conductas delictuosas, sino que, a través de mecanismos asociativos se fomenten los valores que contrarresten estos problemas y además pongan las bases para el desarrollo de una personalidad madura y útil que contribuya al progreso de la sociedad. En el caso de la Industria, personas con calidad humana que a fin de cuentas incrementen la calidad de la producción para ser altamente competitivos.

Este es el marco de referencia sociológico en el que queremos situar este tipo de empresa: un fenómeno asociativo promovido por padres de familia, para sus hijos, con el fin de crearles las condiciones apropiadas para un desenvolvimiento sano y el desarrollo de las virtudes que fomenten los valores humanos.

CITAS DEL CAPITULO II.

- (1) EIGLIER, David.- Servucción. El marketing de servicios.- p.xviii
- (2) GARCÉS, Verónica.- La ingeniería industrial como medio para elevar la productividad en la industria de servicios.- p. 11
- (3) STARR, Martin.- Administración de la producción. Sistemas y Síntesis.- p.172
- (4) OLIVEROS, Otero.- Las empresas educativas.- p.27
- (5) cfr. ibidem.- p.29
- (6) DRUCKER, P.- El ejecutivo eficaz.- p.37
- (7) MUNOS, Alfonso.- La educación en el tiempo libre.- p.327
- (8) Estimaciones aparecidas en "Datos Básicos sobre la población en México" de la SSP. 1981.
- (9) DELIBES, Miguel.- Un mundo que agoniza.- p.142

II. EL SISTEMA DE SERVUCION EN LAS EMPRESAS DE SERVICIO

A. Concepto.

Está claro que un servicio posee un valor a los ojos del que lo ofrece como a los del consumidor, su cliente. Este valor sólo se hace efectivo bajo dos condiciones: por una parte las facilidades en material y personal pertenecientes a la empresa de servicios están disponibles, por otra el cliente siente la necesidad y, acudiendo a la empresa de servicio la satisface. Por ejemplo: el valor de una habitación en hotel, expresado por su precio anunciado, permanece teórico hasta que un viajero se presenta y la alquila para una noche. Si no viene ningún viajero, el valor para esa noche no se hará nunca efectivo. En realidad el valor sólo existe cuando existe el servicio.

Desde el punto de vista etimológico las palabras "producto" y "servicio" no poseen el mismo sentido ni las mismas connotaciones. Según el diccionario existen tres palabras claves alrededor de "producto": producción, producir y producto, que se refieren respectivamente al proceso, a la acción y al resultado. La raíz de la palabra "producir" viene del latín *producere* cuyo significado es "hacer existir lo que todavía no existe". Se trata en realidad de la creación, actividad noble por excelencia.

Alrededor de la palabra "servicio" se encuentran sólo dos palabras claves: servicio y servir; vienen las dos del latín *servitium*, que significa esclavitud. Se ve enseguida la connotación peyorativa del término, en oposición total a la de producto. Por otra parte encontramos en "servir" y "servicio" las nociones de acción y resultado, pero no existe una palabra equivalente a "producción" para expresar el proceso de creación, de fabricación de servicio. Por eso Eiglier (1) propone un neologismo, el término *servucción*, que designe el proceso de creación de un servicio.

B. Elementos para una teoría de la servucción.

El instrumento utilizado para analizar el concepto de servucción será el de la teoría de sistemas. Los tres sistemas base de la producción de los servicios son: intervienen dos personas, una persona y un producto, dos personas y un producto. En los tres casos, se trata de un sistema de servucción, con sus elementos, sus relaciones, y el objetivo del sistema, o su resultado, que es el servicio en sí.

1. Algunos conceptos acerca de la Teoría de Sistemas.

Podemos definir un sistema como el conjunto de elementos interrelacionados entre sí que buscan un objetivo común. El comportamiento de un sistema depende de las partes y de su interacción (2).

Otra definición es la siguiente: Conjunto de diversos elementos, mismos que se encuentran interrelacionados. Nos damos cuenta por lo anterior que el punto clave de un sistema está constituido por las relaciones entre los diversos elementos del mismo. Puede existir un conjunto de objetos, pero si estos no están relacionados de ninguna manera, no constituyen un sistema. (3)

Las propiedades de los sistemas son las siguientes:

- El sistema está constituido por elementos identificables.
- Todos los elementos están unidos entre sí.
- El sistema funciona hacia un objetivo.
- El sistema comporta una frontera identificable.
- El sistema funciona tendiendo a un estado de equilibrio.

- Todo cambio o modificación de un elemento conlleva, por el juego de interrelaciones, un cambio no directo del resultado del sistema.

2. Los sistemas de base.

+ Sistema de tipo 1: La figura 1 ilustra este primer tipo de sistema. Los dos elementos de base son las dos personas; el servicio, tercer elemento, constituye la resultante de la interacción entre las dos personas. Debemos subrayar tres hechos en este primer sistema:

a) Participación del beneficiario: Las informaciones que da al prestador hacen que participe activamente en la producción del servicio.

b) Impacto del servicio prestado: el servicio será evaluado como bueno o malo por el beneficiario y esto afectará no solo su comportamiento general, sino sus relaciones futuras con el prestador.

c) Calidad del servicio prestado: la calidad del servicio prestado está expuesta a dos dificultades. Por una parte podrá ser evaluada de forma diametralmente opuesta por cada una de las personas y por otra esta calidad es altamente dependiente de las condiciones psicológicas en que se encuentren las personas.

+ Sistema de tipo 2: Como muestra la figura 2, se trata de una persona y de un producto.

a) Participación del beneficiario: la persona implicada en este sistema constituye evidentemente el beneficiario. Su participación en la servucción es todavía más importante y determinante que en el caso anterior, ya que el uso inadecuado de un bien cualquiera conllevará invariablemente un servicio malo, o ningún servicio.

b) Impacto del servicio prestado: la relación servicio-persona es

esencialmente una relación de feed-back, de evaluación de servicio por el beneficiario.

c) Calidad del servicio prestado: los estándares objetivos de calidad son más fáciles de definir, ya que una sola persona está implicada en el sistema.

+ Sistema de tipo 3: El sistema de tipo 3 es el que combina los dos precedentes: si el output del sistema está siempre constituido por el servicio, otros tres elementos son necesarios para su fabricación: dos personas y un producto. La figura 3 esquematiza este tercer sistema. La única diferencia reside en la complejidad de su funcionamiento. En los sistemas precedentes teníamos tres relaciones y en éste tenemos seis relaciones recíprocas.

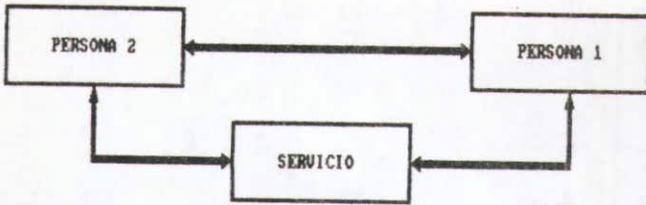


FIGURA 1. SISTEMAS TIPO 1

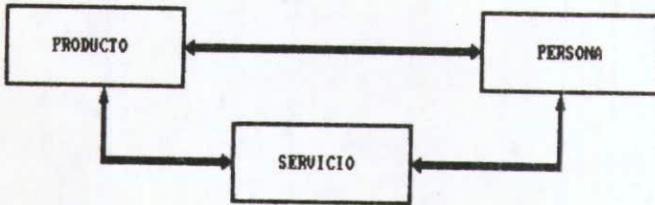


FIGURA 2. SISTEMA TIPO 2

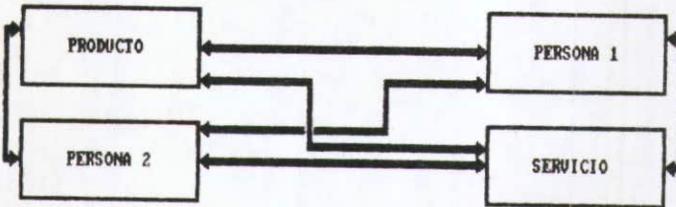


FIGURA 3. SISTEMA TIPO 3

C. Los elementos del sistema de servucción.

La fabricación de un servicio en la empresa de servicio, es decir, su sistema de servucción, obedece a la misma ley, la de los sistemas, y presenta las mismas características que los sistemas de servucción del sector no comercial. Antes de examinarlo con detalle, es bueno que hagamos un paralelismo con el proceso de fabricación de productos tangibles.

Qué se necesita para fabricar un producto tangible. Escencialmente son necesarios tres conjuntos de elementos: mano de obra, máquinas y materias primas: el producto es por tanto el resultado de la interacción de estos tres elementos. (Figura 4)

La ciencia de la producción está evidentemente muy desarrollada, apoyada en el rigor del análisis y la utilización constante del enfoque de sistemas. La ambición del concepto de servucción es precisamente aportar este rigor a la fabricación de los servicios.

Qué se necesita para fabricar un servicio:

- Se necesita primero, en general, mano de obra, no manufacturera sino de servicio, su equivalente.

- Es necesario un elemento material, equivalente a las máquinas que llamaremos soporte físico.

- Se necesita por último un beneficiario, es decir, el cliente. (Figura 5)

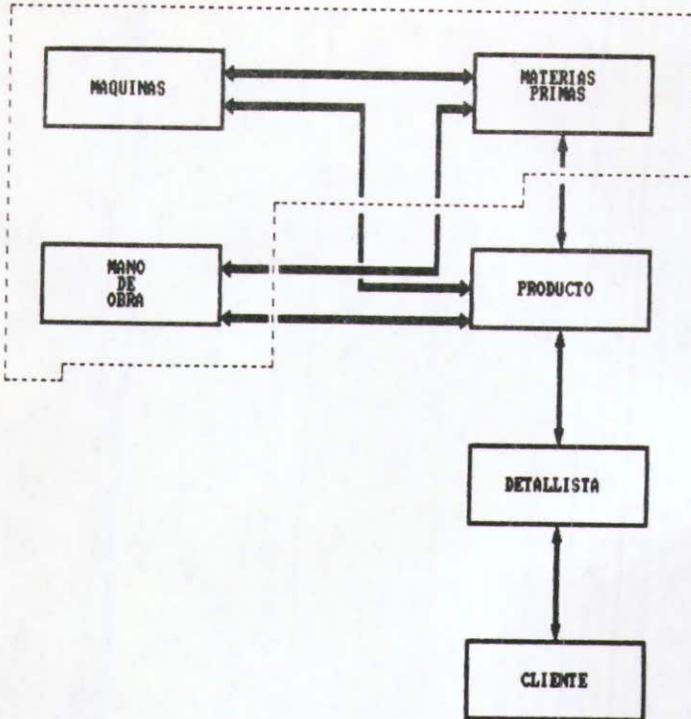


FIGURA 4. SISTEMA DE FABRICACION DE PRODUCTOS TANGIBLES

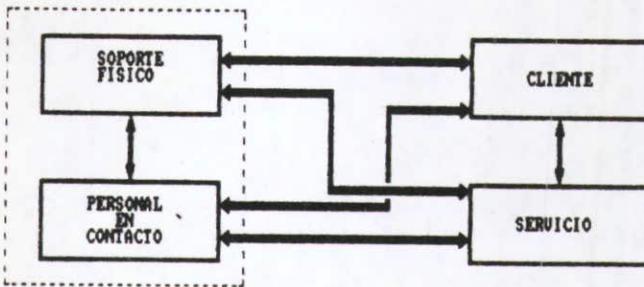


FIGURA 5. LOS ELEMENTOS FUNDAMENTALES DEL SISTEMA DE SERUCCION

La gran diferencia en relación con la fabricación de un producto reside en el hecho de que el cliente forma parte integrante del sistema de servucción: él es uno de los actores, a la vez productor y consumidor.

Visto todo la anterior podemos entonces definir la servucción de una empresa de servicios como: "La organización sistemática y coherente de todos los elementos físicos y humanos de la relación cliente empresa necesaria para la realización de una prestación de servicio cuyas características comerciales y niveles de calidad han sido determinadas". (4)

1. El cliente.

La noción de cliente no necesita explicación particular. Como acabamos de ver, es el consumidor, implicado en la fabricación de servicio. Se trata naturalmente de un elemento primordial y su presencia es absolutamente indispensable: sin este el servicio no puede existir.

a. La justificación de la participación.

En algunos casos el cliente participa espontáneamente, en otros, la empresa tiene que utilizar una gama de recursos para poderlo convencer de su participación. Hay una doble justificación en esta participación, una es económica, la otra de marketing.

i. La justificación económica de la participación.

Para tomar conciencia de la importancia económica que tiene la participación del cliente en la realización del servicio, se han tenido que reunir varias condiciones: una crisis económica muy grave que hace al mercado muy sensible a las diferencias de precio, empresas de servicio con la incapacidad de ser solventes debido al incremento de costos por concepto de personal y el cuestionamiento por parte de otras empresas de las formas de funcionamiento ya establecidas. Así fue como nacieron las tiendas de autoservicio.

En numerosas actividades de servicio los gastos de personal representan más del 50% de sus gastos. Esto explica que los métodos de autoservicio no hayan dejado de propagarse. Y también, además del autoservicio, se han buscado todas las demás tareas que se podrían hacer pasar de la empresa al cliente para disminuir la necesidad de más personal y por lo tanto los gastos salariales. Algunas veces las ventajas económicas son inmediatas como en el caso de las tiendas de autoservicio. En otros casos, se necesita tiempo para que los costos de la nueva fórmula sean inferiores a los del método tradicional. Es el caso de los cajeros automáticos.

ii. La justificación marketing de la participación.

En este caso, la participación puede ayudar a aumentar la satisfacción de algunos clientes. En efecto, un cliente puede querer participar por diversas razones. Su nivel de educación le da la convicción de que podría hacer él mismo algunas tareas que no le parecen complicadas. Su nivel de experiencia le demuestra que no puede esperar milagros por parte de personal

poco motivado por tareas monotonas o repetitivas. Por último, puede preferir actuar antes que esperar.

b. Quién es el cliente en un club juvenil cultural y deportivo.

En una institución de este tipo, dirigido a muchachos de entre los 9 y 15 años, podemos decir que el cliente está compuesto por dos tipos de personas. Por una parte los padres, que buscan del club como servicio la formación integral de sus hijos, y por otra, los hijos (propriadamente los socios del club) que no son tan concientes en la mayoría de los casos de este objetivo y buscan por otra parte otro tipo de servicio: el entretenimiento.

En este caso el club necesita fomentar en primer lugar la participación del muchacho, ya que si este se entusiasma con los servicios que se le ofrecen, no será difícil vender la idea a los padres. El proceso contrario en este caso, siempre será menos eficaz.

En este tipo de empresa la participación de los padres puede ser casi nula cuando se limitan a inscribir a sus hijos y pagar las cuotas, o importante cuando están en estrecho contacto con el personal que trabaja en el club para conjuntamente trabajar en la servucción esperada: la mejora de los hijos. En otros casos no sólo están en contacto estrecho con las personas que ahí trabajan, sino que cooperan materialmente, con dinero o con trabajo para mejorar el soporte físico y por tanto ayudan indirectamente en las tareas de la formación.

En cambio, la participación de los socios es esencial.

Sin su participación no existiría el club. Por su naturaleza, las actividades que se organizan en él requieren de ellos. Una excursión no saldría sin socios, lo que se enseña en cada curso no serviría si el socio no participa activamente en la clase, etc.

Mucha de la participación de los socios tiene una justificación de marketing, es decir, dentro de ciertos límites, hay que estar pendientes de los gustos y aficiones de los mismos, ya que imponer actividades resulta en la mayoría de los casos contraproducente.

c. La segmentación de la clientela.

El principio general es: un servicio, una servucción, y de aquí la necesidad imperiosa de segmentar la clientela. Para esto debemos juntar personas cuyos gustos, deseos y comportamientos, sean lo más homogéneos posibles. Todos deben venir a buscar la misma cosa.

Al seguir una estrategia de segmentación de mercado, los especialistas examinan el mercado global como una entidad compuesta de partes más pequeñas cuyos elementos poseen características comunes y se asemejan entre sí más que al mercado total.(5)

Hay tres métodos para la segmentación de mercados: la mercadotecnia concentrada, la atomización del mercado y el atraer varios segmentos del mercado. Por ahora sólo explicaremos el primero de ellos ya que es el que más se ajusta a nuestro modelo.

Mercadotecnia concentrada.

Cuando los especialistas de mercadotecnia tratan de dar servicio a un solo segmento, el método recibe el nombre de mercadotecnia concentrada. Las compañías que han empleado esta estrategia de mercado son la Volkswagen y la Rolls-Royce entre otras. La primera concentra sus esfuerzos en los consumidores preocupados por la economía y la segunda tiende a un mercado de personas opulentas. Cada uno conoce su mercado y la manera de alcanzarlo.

d. Qué segmento de mercado atacará el club juvenil.

Antes de elegir el segmento hay que tomar en cuenta lo siguiente.

Como se dijo anteriormente, un club juvenil está promovido por padres de familia preocupados por la formación de sus hijos. Muchas veces los activos fijos son adquiridos por un patronato compuesto por algunos de ellos. Es claro que para ello necesitan tener una posición socio-económica desahogada y por tanto sus hijos estarán en las mismas circunstancias. Por otra parte el club debe ser autosuficiente en su operación y los socios además de pagar una cuota necesitan cubrir el importe del material que utilizarán en el curso que elijan. Además es necesario tomar en cuenta que como es muy importante la convivencia entre los socios, debe haber homogeneidad en cuanto a la posición social, la cultura y los intereses.

Por lo anterior, nuestro segmento tiene las siguientes características:

- Edad: 9 a 15 años
- Posición socioeconómica: media, media alta y alta
- Principalmente muchachos de escuelas privadas.

Esto no quiere decir que no pudieran participar personas de otro segmento social ya que el club cuenta con un fondo de becas.

2. El soporte físico.

Se trata del soporte material que es necesario para la producción del servicio, y del que se servirán, o bien el personal en contacto o bien los clientes. Este soporte físico se divide en dos grandes grupos:

- Los instrumentos necesarios para el servicio: muebles, máquinas, equipo, etc.
- El entorno: localización, edificios, decorado, etc.

a) Los instrumentos necesarios para el servicio.

El soporte físico debe desde luego facilitar la realización material del servicio. La calidad del servicio está muy influida por la calidad de los instrumentos. Por ejemplo, si se piensa dar un curso de videofilmación, no basta una clase teórica, sino es necesario practicar, y para ello se requiere de equipo costoso y delicado; en la medida en que éste se adquiera, el curso será de más calidad.

Para la selección de equipo, debido a que nuestras

necesidades no son de tipo industrial, no aplicaremos las técnicas tradicionales de selección que se usan en la ingeniería. Sin embargo es importante tener en cuenta el concepto para hacer una buena compra.

En nuestro proyecto, el mobiliario correrá a cargo de la constructora, ya que ellos se encargarán también de la decoración. Nos han presupuestado el 30% de lo que vale el m² de construcción. Les hemos dado la siguiente lista de necesidades generales:

- i. Oficinas. Se necesitan 5. La del director general, formación, operaciones, administración, su auxiliar y deportes. La de deportes tendrá una estantería y un closet para guardar el equipo de deportes.
- ii. Talleres. Se necesitan cuatro. Estos talleres se utilizarán dependiendo el curso:
 - Computación: Mesas y sillas. Closet.
 - Carpintería: Mesa amplia de tarabajo. Closet.
 - Los otros dos pueden utilizarse para otro tipo de cursos como serían modelismo, aeromodelismo, electricidad, etc.: se necesitan mesas largas y angostas y un closet grande.
- iii. Sala de tertulias: Muebles de sala. Vitrina.
- iv. Sala de trabajo de instructores: Mesa de trabajo, gavetas individuales, librero.
- v. Sala de usos múltiples. Servirá como aula y como salón de actos: veinte mesabancos, escritorio. Tendrá que tener un recubrimiento

especial para evitar que salga el sonido ya que ahí se tendrá la batería, y se ensayarán los números musicales.

vi. Biblioteca; tres mesas para 6 personas. Librero.

vii. Bodegas. Una para material: Anaqueles y estanterías; otra para los refrigerios: refrigerador y anaquel.

ix. Núcleo de baños.

x. Cuarto oscuro para fotografía: mesa pequeña y closett.

Para la selección de equipo, teniendo en cuenta los cursos que podemos dar, el deporte y las excursiones, hemos hecho la siguiente lista con precios actualizados. Los precios están en dólares, ya que es más barato importar la mayor parte del equipo, independientemente de que algunas cosas no se encuentran en el país:

I. Material de Cursos.

+Videofilmación:

Cámara video Comcorder	\$1000
Cámara video MC-30	\$ 700
Editora	\$ 500
Ecuilizador de color	\$ 250
T.V 26 pul.	\$1000
Videocassetes VHS (20)	\$ 50
Tripié cámara	\$ 90
Videocassetera (2)	\$ 800
Proyector de video	\$3000

 \$7390

+Música:

Guitarra eléctrica	\$ 200
Bajo eléctrico	\$ 250
Sintetizador	\$ 200
Micrófonos (2)	\$ 300
Equipo de sonido	\$ 500
Batería	\$1000
Bocinas (4)	\$ 750
Amplificador	\$ 200
Bases para micrófono	\$ 50

 \$3450

+Electrónica:

Generador de voltaje	\$ 50
Multímetros (2)	\$ 50
Amperímetros (2)	\$ 50
Supresor de picos	\$ 15

\$ 165

+Computación:

Computadoras	\$1500
Regulador 500KVA	\$ 100

\$1600

+Fotografía

Cámara fotográfica	\$ 300
--------------------	--------

+Carpintería

Sierra circular	\$ 150
Caladora	\$ 100
Estuche de herramientas	\$ 250

\$ 500

+Aeromodelismo

Motores

\$ 300

TOTAL

\$13705

II. Material deportivo y
excursiones

+Deportes:

Balones de futbol (20)	\$ 250
Balones de basquetbol (10)	\$ 105
Balones de volibol (10)	\$ 80
Casacas (20)	\$ 35
Redes	\$ 40
Equipo de beisbol	\$ 315
Altavox portátil	\$ 150

\$ 975

+Excursiones

Camioneta Suburbam	\$22220
Casas de campaña 8p (2)	\$ 500
Casa de campaña 6p	\$ 150
Mochila de excursionismo (2)	\$ 100
Estufa de gasolina blanca	\$ 60
Lancha inflable	\$ 150

Compresor portatil	\$ 50
Chalecos salvavidas	\$ 200
Lámpara (5)	\$ 50

TOTAL

\$23590

\$24515

III. Equipo de oficina.

Conmutador telefónico	\$ 762
Teléfono programador	\$ 296
Máquinas de escribir (4)	\$1300

\$ 2358

TOTAL DE INVERSION EN EQUIPO

\$ 40578

Tomando como base \$2700 pesos por dolar la inversión total de equipo es de
\$ 108,749,040.00.

b. El entorno.

Está constituido principalmente por el ambiente. Es importante definir el ambiente externo que se requiere para el proyecto: zona residencial, industrial o comercial, muy poblada o menos poblada, zonas verdes, etc. En nuestro caso hemos pensado en una zona mezcla de residencial y comercial, con el objeto de que el terreno con el tiempo aumente su plusvalía.

Otra característica del entorno físico es el espacio en el que van a evolucionar el personal y la clientela. La escasez de emplazamientos disponibles acrecienta el precio del metro cuadrado y suscita numerosas tentativas de miniaturización del espacio. Cuando más solicitado está el cliente de participar en la realización del servicio, más activo está y espera que el espacio organizado, sea un espacio de servucción, ampliamente abierto al público. De estas observaciones se puede deducir la dificultad que hay de dominar un espacio caro, y para organizar un espacio de libertad. Es necesario pues, administrar el espacio (6). Un ejemplo de esto es la transformación que ha sufrido Farmacias Guadalajara. Hasta hace pocos meses, como no tenían competencia, descuidaron la administración de espacio con respecto a los clientes. Era muy difícil caminar por los pasillos, la mercancía estaba puesta de cualquier manera y en general se respiraba cierto desorden. Con la llegada al mercado de las Farmacias Benavides, Guadalajara se ha visto obligada a eficientar su espacio de manera que el cliente se sienta más libre de transitar por la tienda.

También en este caso podemos tomar el siguiente concepto de distribución de planta: "Distribución de planta es el conjunto de decisiones relacionadas con la disposición de elementos específicos" (7). En nuestro caso

no son aplicables las técnicas propia de la distribución de planta de las empresas de manufactura. Sin embargo el principio general es válido. Por ejemplo, las mesas de los talleres deben estar dispuestas de tal manera que no haya interferencias de tránsito; el material deportivo debe estar al alcance del encargado de deportes; la oficina del director general debe dominar sobre todas las instalaciones, etc.

c. Localización de planta.

Para la localización de planta de nuestro proyecto hemos pensado en utilizar el sistema de ponderación de factores. Tenemos tres opciones de terrenos con las siguientes características:

	Localización	Area en m2	Precio por m2
Terreno A	Col. Arcos Vallarta	1460	\$800 000.00
Terreno B	Col. Providencia	960	\$650 000.00
Terreno C	Col. Chapalita	1500	\$500 000.00

La evaluación se hace de cuatro a diez, siendo que el factor que tenga el valor de diez es indispensable y si no tiene la máxima calificación, esa opción se rechaza de inmediato. En nuestro caso los servicios públicos (luz, agua, teléfono) es el factor más importante. Cada factor a evaluar se pondera de la siguiente manera:

Muy bien:	10 puntos
Bien:	8 puntos
Regular:	6 puntos
Mal:	4 puntos

Tomaremos en cuenta los siguientes factores:

	Terreno A	Terreno B	Terreno C
1. Precio del terreno:	Regular	Bien	Muy bien
2. Tamaño del terreno:	Muy bien	Mal	Muy bien
3. Ubicación:	Muy bien	Bien	Bien
4. Topografía del terreno:	Bien	Bien	Regular
5. Servicios:	Muy bien	Muy bien	Muy bien
6. Facilidad de transporte:	Muy bien	Muy bien	Bien
7. Plusvalía:	Muy bien	Bien	Bien

La ponderación de los factores la hemos tomado de la siguiente manera:

1. Precio del terreno:	9
2. Tamaño del terreno:	7
3. Ubicación:	8
4. Topografía:	7
5. Servicios:	10
6. Facilidad de transporte:	7
7. Plusvalía:	9

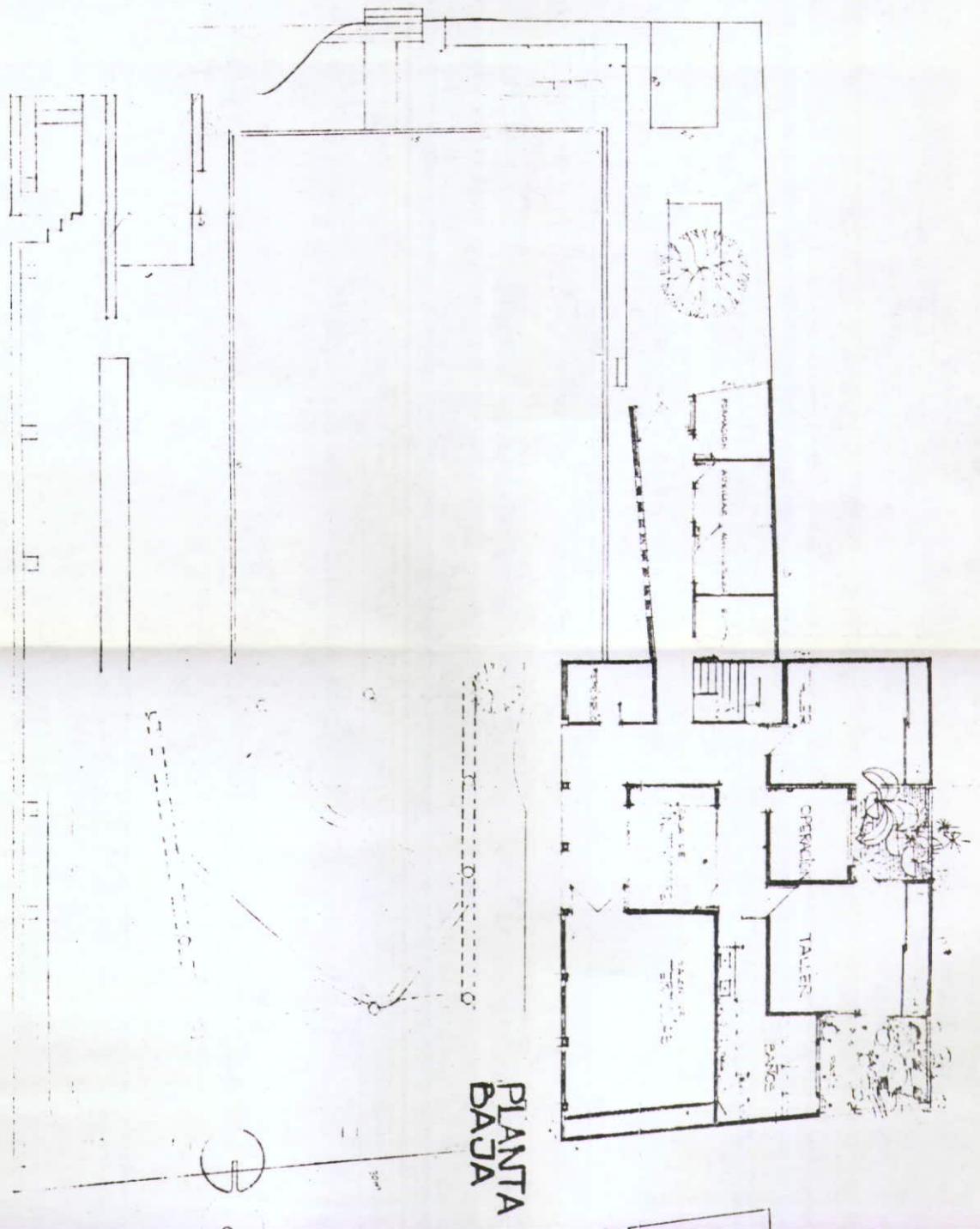
A continuación hacemos la tabla:

	A	B	C
1.	9 6	9 8	9 10
	54	72	90
2.	7 10	7 4	7 10
	70	28	70
3.	8 10	8 8	8 8
	80	64	64
4.	7 8	7 8	7 6
	56	56	42
5.	10 10	10 10	10 10
	100	100	100
6.	7 10	7 10	7 8
	70	70	56
7.	9 10	9 8	9 8
	90	72	72
Suma.	520	462	494

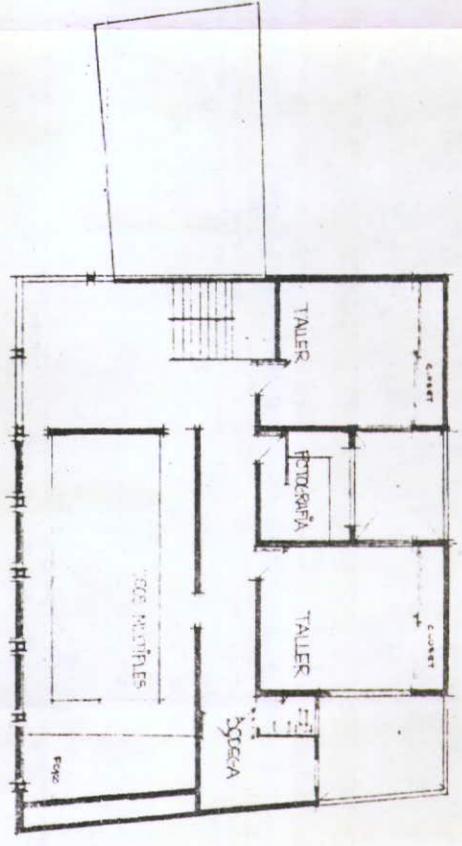
Como vemos el terreno que escogeremos será el terreno A, localizado en la col. Arcos Vallarta.

d. Costo del proyecto de construcción.

El costo del proyecto de construcción, cuyo plano se anexa, es el siguiente:



PLANTA
BAJA



PLANTA
ALTA

3 4 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100

Terreno:	1460m2 X \$750 000.00	\$1,095, 450, 000
Construcción:	441.21m2 X \$800 000.00	\$ 352, 968, 000
Cancha:	315m2 X \$800 000.00	\$ 252, 000, 000
Barda:	160.7m X \$ 20 000.00	\$ 3, 214, 000
Mobiliario	441.21m2 X \$240 000.00	\$ 105, 890, 400

TOTAL INVERSION ANTEPROYECTO (en pesos) \$1,809, 522, 400

(*) El mobiliario se cotizó como el 30% del costo de construcción de metro cuadrado.

3. El personal en contacto.

Se trata de la persona o personas empleadas por la empresa de servicios, y cuyo trabajo requiere el estar en contacto directo con el cliente. Debemos señalar que, al contrario de el cliente y del soporte físico, el personal de contacto puede no existir. Es el caso por ejemplo, de los cajeros automáticos.

a. Situación y funciones del personal en contacto.

Definir al personal en contacto consiste para la empresa de servicio en tomar las decisiones referidas a los empleados que estarán en contacto con los clientes. Se trata de definir el comportamiento que es conveniente que adopte el personal de cara al cliente y el trabajo que deberá cumplir, tanto como la forma de hacerlo, porque éste ejerce una influencia probablemente considerable sobre los sentimientos del cliente.

Su importancia se ve reforzada por la simpatía, la indiferencia o la antipatía que se crea entre el cliente y éste, y, sobre todo, por la credibilidad y el profesionalismo que sabe inspirar. Y quizá lo más importante: personifica a la empresa a los ojos del cliente.

Se observa que el universo del cliente no está necesariamente en armonía y que en algunos casos se encuentra en total contradicción con el de la empresa. El personal en contacto se encuentra a veces en la intersección de estos dos sistemas de objetivos a menudo opuestos.

El personal de contacto realiza dos tipos de funciones:

La función operacional, que se trata del conjunto de las operaciones (planeación, organización y control) que deben ser efectuadas por el personal en contacto.

La función relacional, en la cual el personal debe efectuar sus tareas de forma eficaz y agradable para el cliente. Aquí vemos tres aspectos: lo visible, que concierne a la apariencia del mismo personal; lo gestual, constituido por el comportamiento en sentido estricto de la palabra; y lo verbal, que se refiere a las expresiones verbales que utiliza o debe utilizar el personal.

b. Perfil del personal de contacto en un club juvenil. (Función relacional).

Tomando en cuenta que las personas que trabajan en un club

juvenil, tienen que convivir durante tiempos muy prolongados, dada la segmentación de la clientela que definimos en el cap. II. C., el personal de contacto debe tener las siguientes características:

- nivel socioeconómico similar.
- aptitudes para el trato con adolescentes (paciencia, comprensión, cordialidad, facilidad para hacer amigos, exigencia, etc.)
- afición por el deporte y el excursionismo
- capacidad de liderazgo
- estudiantes con tiempo libre y pocas pretensiones económicas.
- prestigio como buenos estudiantes
- iniciativa y capacidad para resolver situaciones no previstas.
- capacidad organizativa
- virtudes humanas tales como la generosidad, sinceridad, lealtad, reciedumbre, orden, alegría, laboriosidad, paciencia, magnanimidad, etc.
- espíritu de servicio.

Es claro que el personal de servicio en este tipo de empresas es bastante cualificado. La experiencia señala que las personas idóneas

para desempeñar este tipo de trabajo son los ex-socios.

Quizá lo más delicado del trabajo de estas personas es conciliar en muchos casos los objetivos del cliente con el que está en contacto directo, es decir los socios, que buscan en muchos casos sólo el entretenimiento, y el objetivo de la empresa que busca su formación. En algunos casos la formación en las virtudes se contraponen a algunas actitudes que los muchachos toman, y es aquí donde los coordinadores e instructores necesitan poner toda su capacidad para que logrando el objetivo principal, los socios no estén a disgusto.

La función operacional se analizará más adelante al hablar de la descripción de puestos.

c. Analisis organizacional.

Existen tres tipos de organización que pueden adoptar las empresas: la lineal, la de staff y la funcional.

- Organización de línea.

"La línea comprende a aquellos individuos, grupos y ejecutivos supervisores que están directamente relacionados con los objetivos de la empresa" (8). Considerando la organización como un todo, la línea comprende dos ramas principales. Una de ellas se refiere exclusivamente a la fuerza de producción o de servucción y la otra a la fuerza de ventas. La organización de línea constituye la estructura de las firmas comerciales menos complejas y la columna vertebral de aquellas más grandes. Los staffs y los comités por lo

general cobran vida sólo para ayudar a promover las actividades de la línea.

- La organización de staff.

La unidad staff de una organización es aquella establecida que ayuda a la línea o a cualquier otra parte de la organización desempeñando funciones de asesoría, coordinación o de control, que son auxiliares a la responsabilidad principal de la unidad auxiliada. Sin embargo, la unidad staff no participa de la responsabilidad primordial.

- La organización funcional de Taylor.

En este tipo de organización, cada capataz o jefe tiene autoridad directa sobre el mismo grupo de trabajadores. Cada trabajador tiene varios jefes. No se ha conservado en las fábricas este tipo de organización por dos tipos de razones. Es difícil para un hombre ser responsable ante varios jefes y, también es difícil para el capataz de funciones coordinar sus actividades y evitar conflictos en un nivel de autoridad común.

- Comités.

Es un grupo de individuos que en ocasiones se reúnen para discutir problemas o proyectos en su área de responsabilidad señalada para hacer recomendaciones y adoptar decisiones.

i. El sistema de organización interna.

El soporte físico y el personal de contacto sólo son la parte visible de la empresa de servicio. Estos dos elementos están condicionados por la organización interna de la empresa de servicio, es decir, los objetivos que persigue, la estructura que ha adoptado, las operaciones que efectúa, en una palabra, la administración; es la parte no visible para los clientes de la empresa de servicio.

"El sistema de organización interna está constituido por todas las funciones clásicas de la empresa: marketing, personal, finanzas, etc., pero también por algunas funciones específicas que son necesarias para la realización del servicio."(9)

ii. Cómo se organiza un club juvenil.

Un club juvenil cultural y deportivo se puede organizar de la siguiente manera: Se agrupan a los socios por secciones. En nuestro caso tenemos dos secciones; sección primaria y sección secundaria.

Cada sección es independiente y a su vez se subdividen en niveles o etapas, tomando como criterio de selección el grado escolar en que se encuentran.

Sección Primaria:

Etapas A. Muchachos de sexto de primaria

Etapas B. Muchachos de quinto año de primaria

Sección Secundaria:

Nivel I. Muchachos de primero de secundaria

Nivel II. Muchachos de segundo de secundaria

Nivel III. Muchachos de tercero de secundaria.

Cada etapa o nivel consta de un grupo de socios que no debe exceder de 36 para poder tener una atención personalizada. El nivel o etapa está dirigido por un coordinador y uno o varios instructores (personal en contacto) que en principio son estudiantes de educación superior. Cada nivel tiene asignado una tarde a la semana para su funcionamiento. El coordinador depende directamente del director de operaciones que forma con los coordinadores cada nivel, pequeños comités para la planeación y toma de decisiones.

La actividad del club se divide propiamente en actividades ordinarias y actividades extraordinarias, que se explicarán con detalle más adelante. El director de operaciones es el encargado directo de la planeación, organización y ejecución de dichas actividades. De hecho es el responsable directo de que el servicio que se le ofrece a los socios (entretenimiento) sea efectivo.

También dependen del director de operaciones el encargado de deportes, los profesores de los cursos, que son personas contratadas por unas cuantas horas a la semana y el departamento de diseño. A su vez el director de operaciones depende directamente del director general.

Otro departamento importante es el de formación, ya que el servicio que se ofrece a los padres de familia, es precisamente la formación integral de sus hijos. Parte de las funciones de este departamento

consiste en la preceptoria que podemos definir como una asesoría personalizada que se ofrece a los socios para llegar al objetivo marcado: una mejora personal. Para esto cada nivel cuenta con algunos preceptores que por lo general son los mismos coordinadores e instructores, que por su misma interrelación con los socios van logrando una amistad que ayuda a que en un clima de confianza, puedan influir positivamente en ellos, siempre de acuerdo con los propios padres.

El departamento de administración se encarga de la parte de ventas, compras y mantenimiento. Tanto el departamento de formación como el de administración tienen una función de staff sobre la operación.

El director general coordina los departamentos de la empresa y junto con los directores de operación, formación y administrativo constituyen el comité o consejo directivo, que toma las decisiones importantes.

A su vez este comité gobierna de acuerdo a las políticas y directrices que les marca el Patronato.

iii. El organigrama

"Un organigrama es una gráfica que muestra la estructura de una organización" (10). Si la empresa es grande, por lo general no es práctico mostrar todas las unidades de la organización en un sólo diagrama. Se puede trazar una gráfica esquemática que incluya las divisiones y los departamentos principales, y la estructura de estas unidades puede describirse en gráficas subordinadas.

Normas esenciales en la elaboración de un organigrama:

- Las líneas de autoridad directa de superior a subordinado deberán estar claramente indicadas. En la práctica general, éstas se extienden de la parte superior hacia abajo en una gráfica vertical, o de izquierda a derecha en una gráfica horizontal. En todos los casos debe ser posible seguir la línea de responsabilidad desde una unidad de infima categoría hasta la superioridad, pasando por los diversos niveles de ejecutivos.

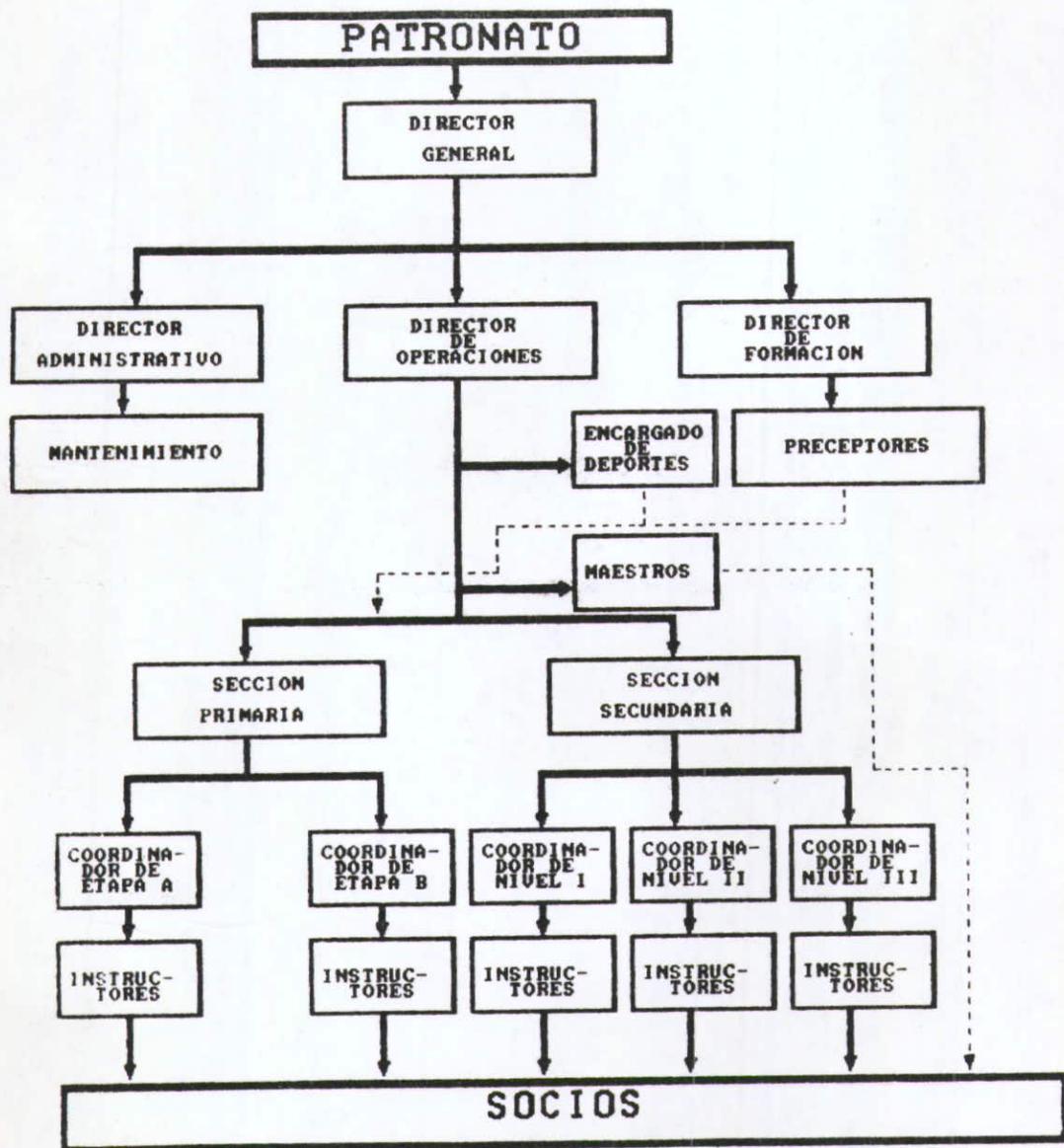
- La autoridad de staff puede indicarse por medio de una línea de puntos para diferenciarla de la autoridad directa.

- Los departamentos o los puestos deben estar debidamente rotulados. Los títulos pueden enmarcarse en rectángulos, de manera que las líneas de conexión estén definidas con claridad.

El organigrama muestra la relación de las unidades de la organización, pero en realidad no define las responsabilidades de los individuos y de los grupos. Muchas empresas bien administradas suplementan sus gráficas con descripciones de puestos cuidadosamente preparadas, que pueden cubrir todos los puestos, desde los inferiores hasta los superiores como veremos más adelante. A continuación se muestra el organigrama de nuestro proyecto.

iv. Descripción de puestos.

Las descripciones de puestos son definiciones por escrito que detallan las responsabilidades inherentes a cada uno de ellos. La eficiencia en el trabajo y en la productividad son motivo de preocupación



constante entre los administradores; es por ello que la especialización, la división del mismo, la capacitación y el desarrollo de los recursos humanos, se buscan afanosamente. Sin embargo, para llegar a una auténtica división de funciones y a una mayor productividad, se requiere empezar con un estudio analítico del trabajo al nivel de los puestos que componen la organización.

La descripción de puestos puede ser genérica o analítica.

Descripción genérica.

" Breve explicación de la actividad más característica del puesto, que sirva para definirlo, sin entrar en detalles innecesarios y considerando su función como un todo." (11)

Descripción analítica.

Descripción detallada de las funciones que se deben realizar en el puesto.

iii. Descripción analítica de los puestos en un club juvenil.

+ Director general.

- Supervisa la marcha general del club en todos sus aspectos, siguiendo las directrices del patronato.
- Debe conocer la marcha de las actividades del club para que se realicen con profesionalidad.

- Hacer que los directivos de las diferentes áreas mejoren su capacidad específica.
- Aprobar la planeación mensual, trimestral y anual de cada una de las diferentes áreas y con esos datos elaborar el plan general del club.
- Despachar semanalmente con cada uno de los responsables de cada área para dar un mayor seguimiento a los asuntos.
- Semanalmente se reunirá con el comité o consejo de dirección para tomar las decisiones pertinentes. El consejo de dirección lo forman el director de operaciones, el director administrativo, el director de formación y el director general.
- Se encargará de las relaciones con padres de familia y de las diversas gestiones con entidades gubernamentales, centros escolares y entidades privadas.
- Aprobar las contrataciones de personal.
- Aprobar las solicitudes de inscripción tomando en cuenta las directrices del patronato.
- Velará que la filosofía de la empresa empape todas las actividades del club.

+ Director de operaciones.

- Se encarga directamente de la organización y seguimiento de las actividades ordinarias y extraordinarias.
- Hará un calendario mensual, trimestral y anual de actividades.
- Forma parte del consejo de dirección y despacha además cada semana con el director para informarle de la marcha de la operación.
- Propone al director las contrataciones de personal.
- Se encarga directamente de las compras de material necesario para los diferentes cursos.

- Se encarga directamente de la relación con los coordinadores de nivel y profesores.
- Junto con el director es el encargado de planear los cursos que se darán cada ciclo semestral.
- Es el encargado de la promoción.

+ Director de formación.

- Se encargará directamente de la planeación y seguimiento de las actividades formativas.
- Coordinará y seguirá el trabajo de los preceptores.
- Proporcionará al coordinador de nivel el material necesario para las charlas que sobre las virtudes humanas se dan el día de nivel.
- Es el encargado de la planeación y realización de las diversas labores de tipo social que se llevan a cabo en el club.
- Forma parte del consejo de dirección y despacha semanalmente con el director para informarle de la marcha de su departamento.

+ Director administrativo.

- Es el que se encarga de llevar la contabilidad del club.
- Se encarga de todo lo relacionado con cobros.
- Hace las compras necesarias.
- Maneja las cuentas bancarias.
- Es responsable del mantenimiento del soporte físico.
- Maneja la caja chica.
- Semanalmente se reúne con el director para dar cuenta de su administración y forma parte del consejo de dirección.

- Prepara la nómina.

- + Encargado de deportes.

- Planea y organiza el deporte para cada nivel.
- Dirige y entrena a los equipos representativos del club.
- Mantiene en buenas condiciones de uso el inventario de deportes.
- Hace y propone un plan semestral de deportes.
- Organiza periódicamente torneos internos.

- + Profesores.

- Dan el curso del que son especialistas el día o los días en que fueron contratados y con el horario convenido. Habitualmente son clases de hora y media de duración.

- + Coordinadores de nivel.

- De acuerdo a las directrices del director de operaciones, lleva a cabo las actividades acordadas.
- Debe estar en la actividad ordinaria y velar porque se cuide el horario
- Debe estar pendiente de que en cada actividad no falte el material necesario.
- Tiene que tener previsto quien dará las charlas de formación.
- Controla la asistencia de sus profesores.
- Hace preceptoría y debe estar pendiente que en su nivel todos los socios reciban este servicio.

- Promueve y asiste a las actividades extraordinarias.
- Junto con sus instructores y el director de operaciones forman los comités de nivel y se reúnen semanalmente.

+ Instructores.

- Ayuda en sus funciones al coordinador.
- Hace preceptoría.
- Forma parte del comité de nivel.
- Participa en las actividades ordinarias y extraordinarias.

+ Preceptores

- Deben tener una entrevista quincenal con el socio y una entrevista trimestral con los padres.
- Mensualmente se reunirá con el director de formación para informarle de algunos aspectos formativos y recibir las directrices para el siguiente mes.

+ Intendencia.

- Se encargará del mantenimiento general de acuerdo a las indicaciones del director administrativo.
- Hacen la limpieza de aulas, baños y oficinas.
- Limpian la cancha deportiva.
- Mantienen en buen estado el jardín.

4. El servicio.

a. Concepto.

El servicio en sí constituye el objetivo del sistema, es la resultante de la interacción entre los tres elementos de base que son el cliente, el soporte físico y el personal en contacto. Esta resultante constituye el beneficio que debe satisfacer la necesidad del cliente.

b. Análisis de los servicios de un club juvenil.

En un club juvenil, propiamente el servicio está compuesto de las diversas actividades que interrelacionadas nos llevan a la consecución del objetivo del sistema. Todas las actividades contribuyen a la formación integral de los socios y ayudan a saciar la expectativa de entretenimiento que busca cada uno de ellos. Pasemos a analizar los dos tipos de actividades: ordinarias y extraordinarias.

i. Actividades ordinarias.

Son aquellas actividades que tienen una secuencia semanal y se realizan el día del nivel respectivo y son las siguientes:

+ Cursos: Actividad en la que el socio aprende alguna actividad manual o intelectual. Tienen una duración semestral. Cada semestre se plantean para cada nivel, tomando en cuenta los gustos y aficiones de los socios, diversos cursos como: modelismo, aeromodelismo, electrónica, computación, disección, guitarra, batería, órgano, videofilmación, teatro,

carpintería, etc.

+ Deporte: En el día de nivel, el encargado de deportes prepara su clase y tienen fútbol de salón, basquet-bol, voli-bol, etc. Con frecuencia se organizan torneos.

+ Charla de formación humana: Habitualmente se da una clase sobre algún aspecto de la formación de las virtudes.

+ Tertulia: Tiempo dedicado a lograr la integración y convivencia por medio de juegos preparados de salón.

El horario de la actividad ordinaria es como sigue:

4:30 Curso
5:30 Deporte
6:30 Charla
7:00 Tertulia.

ii. Actividades extraordinarias.

Son aquellas que no tienen una periodicidad fija y que dependiendo de la iniciativa del coordinador de nivel y del director de operaciones tendrán éxito. Equipo de fútbol, Rallies de estudio, excursiones, campamentos, visitas culturales, labores sociales, cine-club, concursos varios, festejos, convenciones, etc.

iii. Actividades de verano.

Habitualmente consisten en campamentos con duración de una o dos semanas a la sierra. También se procura incrementar las actividades extraordinarias, ya que la actividad ordinaria se suspende en época de vacaciones.

5. Los demás clientes.

Es raro que el servicio, cuando se trata de servicios al gran público, sea ofrecido a un solo cliente a la vez. Hay varios clientes a la vez en el banco, en el supermercado, y en nuestro caso en el club juvenil. Es importante tomar en cuenta esto para la planeación de la servucción ya que la interacción entre los clientes puede aumentar o disminuir el grado en la satisfacción por el servicio prestado. Por ejemplo, en un supermercado el cliente que está en la caja por su lentitud puede provocar malestar a la persona que espera, y al revés, si la persona que espera le reclama a la otra, ésta puede sentir malestar. Al final la calidad del servicio por más buena que sea puede ser subjetivamente disminuida por este factor. En el caso del club juvenil, es muy importante vigilar la buena convivencia entre los socios para que el ambiente no influya negativamente en el grado de satisfacción del servicio obtenido.

6. Tipos de relaciones entre los elementos del sistema. (Figura 6)

a. Relaciones primarias.

Son las relaciones de base del sistema: muestran la

interacción de los elementos de la empresa de servicio con el mercado.

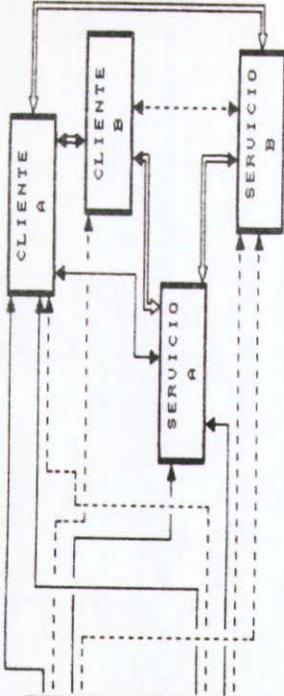
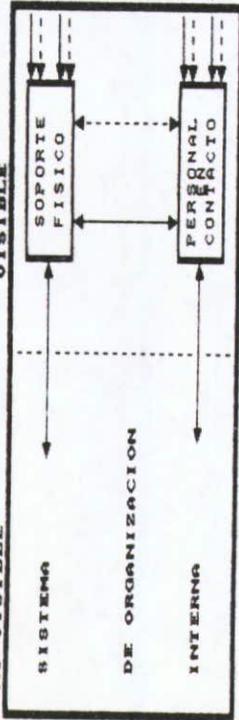
b. Relaciones internas.

Son dos. Son las relaciones internas de la empresa de servicio, y muestran la interacción de los elementos de la empresa de servicio. Unen la parte visible de la empresa con la parte no visible.

c. Las relaciones de concomitancia.

Son las que se deben al hecho de la presencia de varios clientes a la vez en la empresa de servicio.

ELEMENTOS DE SERVICIO
NO VISIBLE



RELACIONES PRIMARIAS E INTERNAS
 RELACIONES PRIMARIAS DE B
 RELACIONES DEBIDAS A LA CONCOMITANCIA A Y B

TIPO DE RELACIONES ENTRE LOS ELEMENTOS DEL
 SISTEMA DE SERVICION

D. Implicaciones gerenciales del sistema de servucción.

1. Estudio de mercado.

"Se entiende por mercado el área en que confluyen las fuerzas de la oferta y la demanda para realizar las transacciones de bienes y servicios a precios determinados". (12)

La Mercadotecnia es el análisis, organización, planeación y control de los recursos, políticas y actividades que afectan al cliente, con vistas a satisfacer las necesidades y grupos escogidos de clientes, obteniendo con ello una utilidad. La mercadotecnia tiene como herramienta para conocer el mercado el estudio de mercado, y este tiene en general los siguientes objetivos:

- Ratificar la existencia de una necesidad insatisfecha en el mercado.
- Determinar hasta que nivel de precio los consumidores están dispuestos a pagar por un determinado servicio.
- El estudio de mercado se propone dar una idea al inversionista del riesgo que el servicio corre de ser o no aceptado por el mercado.

La investigación de mercados es, el análisis sistemático del problema, construcción de un modelo y determinación de hechos, con el fin de lograr una toma de decisiones y un control mejorados, para poner en el mercado bienes y servicios. Las actividades más comunes en la investigación de mercados son las siguientes:

- Determinación potencial del mercado
- Análisis de la parte del mercado de la propia empresa
- Determinación de las características de la mercadotecnia
- Análisis de ventas
- Estudios de productos competitivos
- Aceptación de nuevos productos y potencial de los mismos
- Pronósticos a corto plazo en el orden anterior.

a. Características del mercado.

Al hablar del cliente en el cap. II.C, se habló de la segmentación de mercado y se justificó el segmento que hemos escogido para nuestro proyecto. Nuestro segmento de mercado tiene las siguientes características:

- Edad: 10 a 15 años. Esta característica es de especial importancia ya que la etapa que atravieza la mayor parte de este segmento es la adolescencia. No analizaremos esta etapa por que sale del objetivo de este estudio, pero hay que tomarlo en cuenta ya que la inestabilidad característica de este periodo en las personas dificulta la definición de las expectativas de nuestro mercado.

- Nivel socioeconómico: medio y alto
- Alumnos de escuelas privadas
- Son personas que habitualmente cuentan con más medios de entrenamientos que la mayor parte de la población (clubes deportivos, facilidades para vacacionar, mayor capacidad de compra, etc.).
- Localización del mercado: Col. Providencia, San Javier, Country Club, Sector Juarez, Sector Hidalgo, Jardines del Bosque, Chapalita, Ciudad del Sol.

b. Población estudiantil.

La Secretaría de Educación Pública da los siguientes datos de las escuelas particulares en Guadalajara:

Escuelas secundarias: 92

Escuelas primarias: 155

No. de alumnos en secundaria: 22573

No. de alumnos en 5o. y 6o. de primaria: 14098

Por tanto, el número total de personas que estudian en escuelas particulares y que tienen las edades que requerimos son: 36671.

c. Mercado de abastecimiento.

Dentro del universo de escuelas particulares hemos elegido algunas muy concretas para abastecer de socios el club. La razón principal es segmentar aún más el mercado escogiendo escuelas de prestigio y localizadas cercanas a nuestra sede. Las que se han escogido son las siguientes:

1. Cervantes del Bosque
2. Cervantes Loma Bonita
3. Anahuac Chapalita
4. Liceo del Valle
5. Colegio Alemán
6. Instituto de Ciencias

El número aproximado de alumnos de estas instituciones es de cuatro mil alumnos.

d. Encuesta para la investigación de mercado.

Pasos para elaborar un cuestionario:

i. Definir el problema. En nuestro caso queremos investigar si nuestro proyecto es factible de realizarse.

ii. Definición de los objetivos. Dentro de un mercado grande nuestro objetivo es analizar la actitud que con respecto al tiempo libre tiene nuestro segmento.

iii. Planeación, obtención de datos. Las preguntas irán directamente a buscar de cuanto tiempo libre disponen los muchachos y como lo aprovechan. La encuesta se hará a un grupo representativo de 300 personas de diversos colegios privados antes mencionados. Datos del cuestionario: Generalidades; preguntas (directas o indirectas); observaciones generales.

iv. Recopilación de datos.

v. Síntesis e interpretaciones.

vi. Toma de decisiones. Estos últimos tres puntos se analizarán después de tener el resultado de la encuesta.

Tomando en cuenta el tamaño de nuestro segmento y que en Guadalajara sólo existen otros dos clubes de este tipo, no tenemos problemas de abastecimiento, el problema radica en investigar si para dicho segmento, el aprovechamiento del tiempo es una necesidad. Por ello nuestro cuestionario tiene como objetivo estudiar las diversas actitudes que con respecto al tiempo libre, tienen las personas.

e. Análisis de los resultados y conclusión. (ver Anexos I y II)

A continuación enumeramos los porcentajes más significativos de la encuesta:

- i. Un 31.76% de la muestra tiene la mentalidad de que el tiempo libre es un tiempo para la realización de actividades extraescolares y extrafamiliares.
- ii. El 20.38 % descansa habitualmente realizando alguna actividad. El grueso de la muestra lo hace no haciendo nada o efectuando actividades que no impliquen demasiado esfuerzo.
- iii. El 43.31% se divierte haciendo deporte o estando con los amigos.
- iv. El 93.17% está conciente de que se puede aprovechar el tiempo libre para la propia formación.
- v. El 39.17% realiza actividades recreativas, culturales o artísticas. El 50.5% no las realiza.
- vi. El 20 % ve T.V por las tardes; el 18.5% hace deporte y el 27.74% dedica las tardes a hacer las tareas o ayudar a sus padres.
- vii. Al 23.56% de la muestra, sus padres les aconsejan con

mucha frecuencia que ocupen su tiempo libre con deporte o alguna clase.

viii. El 33.12% no participa en ningún tipo de club.

ix. El 60.5% considera que no aprovecha el tiempo plenamente.

En cifras redondas podemos decir que nuestro proyecto puede atacar el 60% del mercado y el servicio que prestamos tendrá atractivo entre los padres y los hijos. Vemos que un 20% es sensible a aprovechar el tiempo cambiando de actividad. Un buen porcentaje aprovecha el tiempo por medio del deporte y actividades recreativas, culturales y artísticas. Tenemos un mercado cautivo de aproximadamente un 20% de nuestro segmento que dedica sus tardes y tiempos libres a la T.V. Los padres en un 35% intentan que sus hijos estén en actividades deportivas o tomen algún curso.

Por lo anterior, vemos que un proyecto como el nuestro, tendrá la demanda suficiente para la capacidad que disponemos. Su factibilidad está asegurada.

2. La capacidad de la empresa.

La capacidad de la servucción es, como la de todo sistema productivo, una de las primeras decisiones que hay que tomar. Es ciertamente de orden estratégico, ya que va a determinar el importe de la inversión, y de ahí el de la rentabilidad por su adaptación o no al mercado local. Cuál es la dimensión del sistema de servucción que será instalado. Cuántas unidades de servicio

podrán ser fabricadas en una unidad de tiempo dada. Cuántos clientes podrán ser servidos en el mismo periodo de tiempo.

Esta decisión es crítica por lo menos por tres razones:

- La capacidad es físicamente limitada.
- La servucción y la demanda están en relación directa. La demanda, sea para productos o servicios, no presenta casi nunca forma regular. Puede haber periodos altos o bajos. Hay que tomar en cuenta que cuando nos acercamos a la utilización máxima de la capacidad, el nivel de la calidad del servicio decrece muy de prisa.
- Aunque un estudio de mercado puede proporcionar indicaciones globales, únicamente la instalación y el funcionamiento en el tiempo de la servucción proporcionará las informaciones adecuadas.

Para nuestro proyecto la capacidad de la servucción depende de varios aspectos:

- El número de instructores y preceptores ya que el estilo que queremos dar al club es de atención personalizada.
- Como los instructores son estudiantes, el tiempo disponible para la servucción se limita a las tardes y fines de semana.
- El espacio es limitado (1460 m²) y pensando en la capacidad de las instalaciones y el número de instructores (4 por nivel o etapa), el número de socios por nivel no deberá pasar de 36.

- Por política se trata de dar un ambiente familiar a la convivencia, objetivo difícil de lograr con grupos más numerosos.

- La estructura organizacional, no debe ser muy complicada.

Por tanto la capacidad estimada de la servucción en nuestro proyecto será la necesaria para atender a 180 socios..(5 niveles o etapas de 36 socios cada una).

3. Problemática de la calidad.

a. Calidad de los productos y calidad de los servicios.

No se puede controlar la calidad de los servicios y rechazar los que no alcanzan cierto estándar, antes de ponerlos en el mercado, como es el caso de los productos tangibles. Para los servicios habrá que controlar la calidad pero bajo una óptica totalmente distinta.

b. Control de calidad en los servicios.

La calidad de un servicio debe evaluarse en tres dimensiones diferentes: el output (el servicio), los elementos de la servucción y el proceso en sí mismo.

i. El output. Se trata de la calidad del servicio en sí mismo, del resultado de la servucción. Un servicio es de buena calidad cuando satisface exactamente las necesidades y expectativas del cliente.

ii. Los elementos de la servucción. Hay que tomar la calidad intrínseca de cada uno de ellos tomados aisladamente: modernidad, sofisticación, limpieza, estado de mantenimiento y facilidad de uso de cada uno de los elementos del soporte físico; eficacia, cualificación, presentación y disponibilidad, son los del personal en contacto; similitud de los clientes, es decir, pertenencia al mismo segmento, y eficacia de su participación son los constituyentes de la calidad de este último elemento.

iii. El proceso. Esta calidad se expresa por la fluidez y la facilidad de estas interacciones, su eficacia, su secuencia y su grado de adecuación con lo que le gusta o no hacer al cliente, y con el servicio buscado.

c. Acciones en favor de la calidad.

i. En primer lugar todo debe ser medido mediante sondeos sistemáticos de la clientela.

ii. La segunda medida consiste en efectuar un análisis muy agudo del soporte físico, del personal de contacto y de las interacciones con el cliente, siempre poniéndose en lugar del cliente y de sus necesidades y expectativas.

iii. La puesta en vigor de círculos de calidad. Ante todo el círculo de calidad trabaja para la mejora del proceso, luego permite motivar al personal de contacto y sobre todo, canalizar sus energías innovadoras.

Para el caso concreto de nuestro estudio es importante desde la planeación determinar la manera y los controles que se llevarán para cuidar que la calidad de la servucción sea óptima.

En el caso del output la manera más eficaz y natural será el sondeo a través de los preceptores. En las entrevistas quincenales con el socio, o trimestrales con los padres, se puede ir pulsando el grado de satisfacción de los servicios prestados por el club. Después de cada entrevista, el preceptor llenará la forma correspondiente que se describe a continuación y se le entregará al director de formación que la llevará al consejo directivo.

Forma de control de la servucción. Socio.

Nombre: _____

Sección _____ Etapa o Nivel _____

Está contento en el club?

Si () No () Por qué? _____

Le gusta el curso que está tomando?

Si () No () Por qué? _____

Está a gusto en el deporte?

Si () No () Por qué? _____

Se lleva bien con los demás socios?

Si () No () Por qué? _____

Tiene confianza con los instructores?

Si () No () Por qué? _____

Comentarios sobre las actividades extraordinarias. _____

_____Observaciones.

Preceptor: _____ Fecha: _____

Control de la servucción. Padres.

Nombre del Padre. _____

Nombre de la Madre. _____

Nombre del hijo. _____

Están contentos con que su hijo sea socio del club?

Si () No () Por qué? _____

Notan que su hijo está contento en el club?

Si () No () Por qué? _____

Crean que el club cumple con la función formativa?

Si () No () Por qué? _____

Señala si o no en el espacio según haya o no mejorado en los siguientes aspectos.

- () Estudio
- () Espiritu de servicio
- () Cariño y respeto por sus padres
- () Convivencia con sus hermanos
- () Laboriosidad
- () Responsabilidad
- () Alegría
- () Aprovechamiento del tiempo
- () Obediencia
- () Reciedumbre
- () Iniciativa y espíritu de empresa

Observaciones: _____

Preceptor: _____ Fecha: _____

Para el soporte físico, sobre todo habrá que estar pendiente del mantenimiento. Una ficha como la siguiente puede ayudar.

Ficha de arreglo.

Desperfectos: _____

Naturaleza del mismo: _____

Localización: _____

Fecha: _____

Para el personal de contacto, sobre todo dependerá de la observación directa de los miembros del consejo directivo, que prepararán periódicamente programas de capacitación de acuerdo a las necesidades del club.

Para el proceso de la servucción se ha diseñado la siguiente forma:

Control diario de la operación.

Coordinador: _____ Sección _____ Nivel o Etapa _____

Total de socios inscritos. _____

Número de socios que asistieron a la actividad: _____

Profesores que no asistieron al curso: _____

Se dió la charla de formación? _____

Qué deporte se organizó? _____

Número de preceptorías. Padres () Socios ()

Instructores que faltaron _____

Qué se organizó en la tertulia? _____

Hubo actividades extraordinarias en la semana? _____

Describe la experiencia de dicha actividad. _____

Observaciones: _____

Fecha: _____

Con estos controles los miembros del consejo directivo podrán tener una visión global de la calidad de la servucción cada semana y corregir los posibles problemas.

CITAS DEL CAPITULO III

- (1) EIGLIER, David.- Servucción. El marketing de servicios.- p.4
- (2) GEREZ, Víctor.- El enfoque de sistemas.- p.19
- (3) GALICIA, Fernando.- Administración de Recursos Humanos.- p.13
- (4) EIGLIER, David.- Servucción. El marketing de servicios.- p.12
- (5) SCHEWE, Charles.- Mercadotecnia. Conceptos y análisis.- p. 40
- (6) EIGLIER, David.- Servucción. El marketing de servicios.- p. 69
- (7) STARR, Martin.- Administración de producción. p.343
- (8) ROSCOE, E.- Organización para la producción.- p.91
- (9) EIGLIER, David. Servucción. El marketing de servicios.- p. 14
- (10) cfr. ibidem.- p.104
- (11) GALICIA, Fernando.- Administración de Recursos Humanos.- p. 176
- (12) BACA, G.- Evaluación de Proyectos.- p.14

III. LA OFERTA DE SERVICIOS

"Oferta es la cantidad de bienes o servicios que un cierto número de oferentes están dispuestos a poner a disposición del mercado a un precio dado."

(1)

A. Análisis conceptual.

Todo concepto de oferta de servicios se apoya en la constatación de que toda empresa de servicios no propone uno sino varios servicios a la clientela.

1. Los servicios elementales.

a. El servicio de base.

El servicio de base constituye la razón principal por la que el cliente va o se dirige a la empresa de servicio; en otras palabras el servicio de base es el que va a satisfacer la necesidad principal del cliente.

b. El servicio periférico.

El servicio periférico es un servicio de menor importancia, ofrecido por la empresa de servicio y que no corresponde a ninguna de las dos condiciones del servicio de base principal. Si el servicio de base principal es único, los servicios periféricos pueden ser numerosos; como lo muestra la figura 7, están situados en torno al servicio de base, al cual facilitan el acceso o añaden valor.

c. Naturaleza de los servicios elementales.

Cada servicio elemental, sea de base o periférico, es el output de su propia servucción; en otras palabras, en una empresa de servicio, hay tantas servucciones como servicios.

2. El concepto de servicio global.

Los constituyentes de este sistema son los siguientes:

a. Los elementos del sistema están formados por cada servicio elemental y su servucción.

b. Cada elemento está conectado con todos los demás; estas relaciones se efectúan por el único elemento común a todas las servucciones, es decir, el cliente.

c. Como todo sistema, el sistema de oferta funciona hacia un objetivo, es decir, un resultado. Denominaremos ese output el servicio global.

El servicio global, sólo puede ser concebido y realizado en función de las necesidades de un segmento de clientela: a toda oferta de servicios corresponde un segmento.

Este concepto es importante, ya que el cliente integra el conjunto de servicios de los que se ha beneficiado, sin entrar a una evaluación de cada uno de ellos. La hipótesis que se hace aquí es que este proceso se aplica a este concepto de proceso global, que este último es el que el cliente evalúa. (2)

La figura 8 ilustra este sistema de oferta de servicios.

3. El caso de varios servicios de base.

Un servicio de base, decíamos, se define a partir del cliente: es la necesidad principal que intenta satisfacer.

Pero en toda oferta de servicios, y particularmente en las que son un poco sustanciosas, se puede encontrar un periférico que constituye para algunos clientes la razón principal de su venida, y se convierte así en un servicio de base.

Este nuevo servicio de base, llamado derivado, con algunos otros periféricos, se convertirá a su vez en una oferta de servicios, que conduzca a su propio servicio global para otro segmento de clientela. Por lo tanto existe un servicio de base principal y uno o varios servicios de base derivados. Por ejemplo, Familiarísimo es un centro de renta de películas de video. El servicio de base principal es la renta de videos. Sin embargo tiene como servicio de base derivado un auto servicio. Farmacias Guadalajara tiene como servicio de base principal la venta de fármacos y como derivados la tienda de auto servicio y el revelado de fotos entre otros. La figura 9 ilustra este punto.

Hay un peligro que hay que tener en cuenta: la tentación de estar creando servicios periféricos para tener contento al cliente. Cada servicio elemental, tomado individualmente puede fácilmente justificarse: siempre se encontrarán algunos clientes interesados en tal o cual servicio. Puede haber una sobresaturación de servicios innecesarios que repercuten en los costos de la

empresa.

El centro del problema es ser capaz de seleccionar las necesidades más importantes, para poder concebir una oferta de servicios recogida, que satisfaga las necesidades verdaderamente importantes del segmento elegido.

4. Los tipos de servicios en un club juvenil.

a. El servicio base principal:

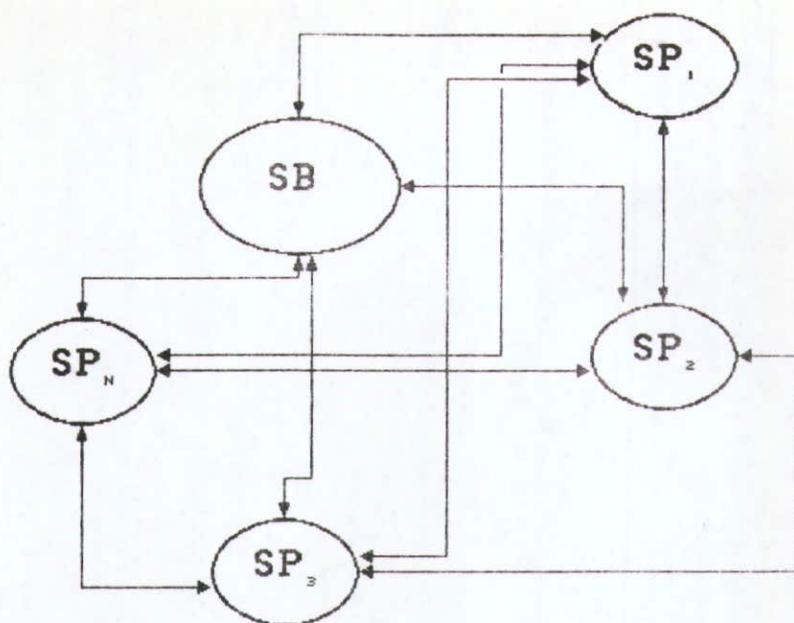
El servicio base principal en el club juvenil será la formación y el entretenimiento. Esto se alcanza esencialmente con las charlas de formación, los cursos y el deporte.

b. Servicios periféricos:

Hay muchos servicios periféricos en un club juvenil tales como: la preceptoría, la asesoría académica, la utilización de la multicancha, las actividades extraordinarias, etc.

c. Servicios de base derivados:

Un servicio periférico del club, que para algunos socios constituirá la razón principal de su asistencia será la multicancha, para otros, el uso de la batería, para otros muchos, la preceptoría y en otros muchos casos, las excursiones. Todos estos servicios los consideraremos en nuestro proyecto como derivados.



SB= SERVICIO DE BASE PRINCIPAL
 SP_{1..2}= SERVICIO PERIFERICO 1..N

FIGURA 7. SERVICIOS DE BASE Y PERIFERICOS.

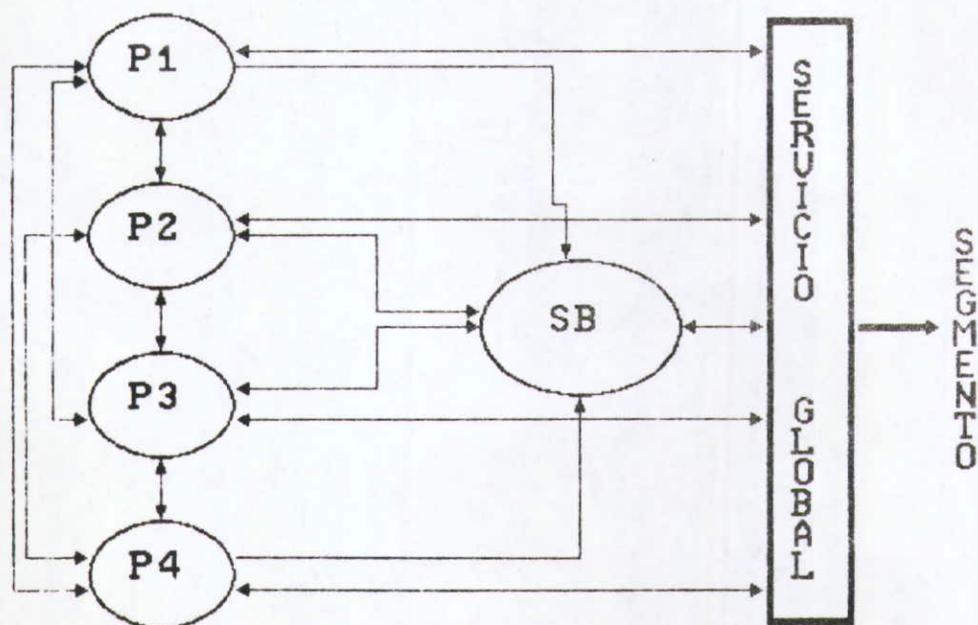


FIGURA 8. LA OFERTA DE SERVICIOS VISTA COMO UN SISTEMA.

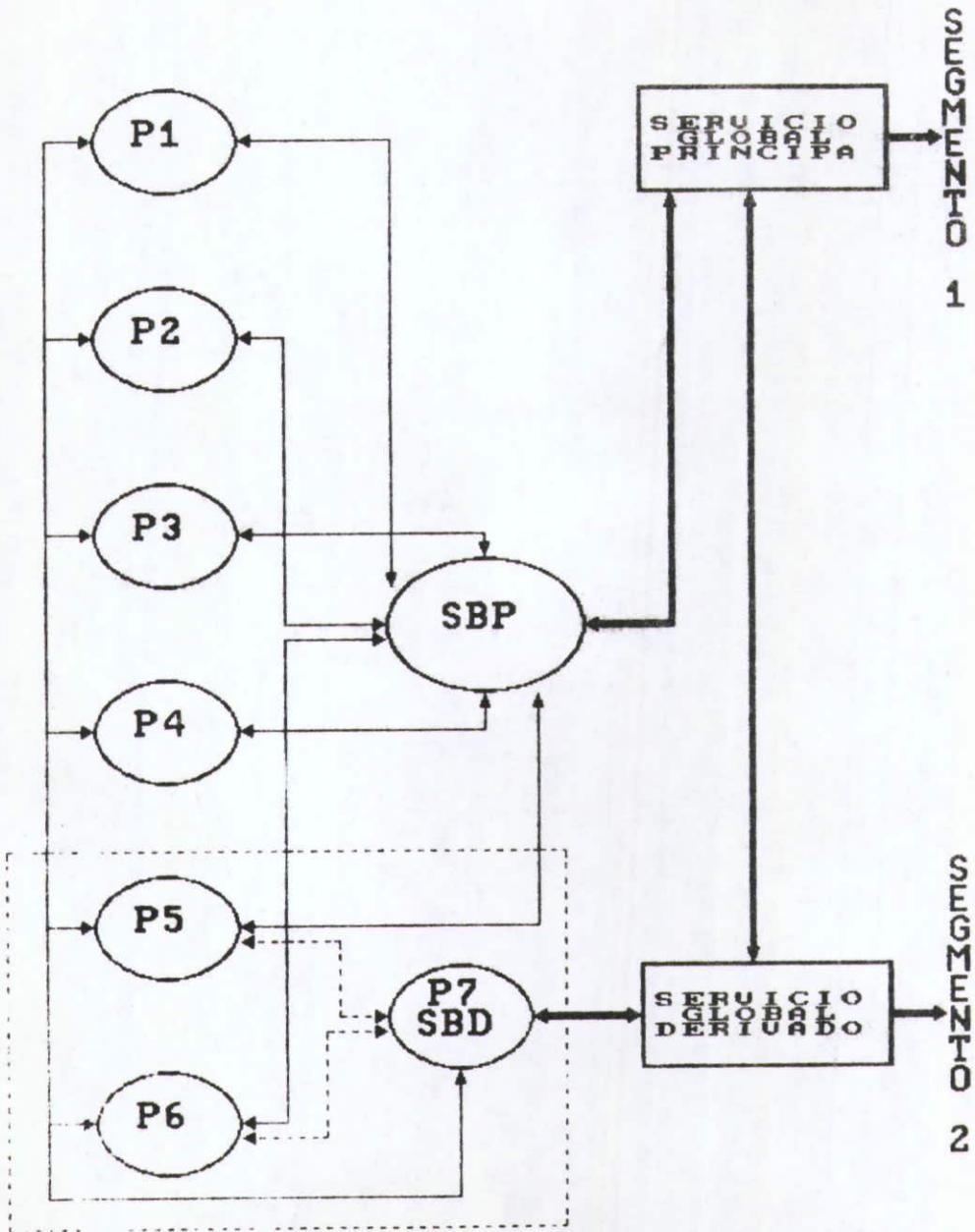


FIGURA 9. SISTEMA DE OFERTA DE SERVICIOS CON DOS SERVICIOS DE BASE.

B. Calidad de la oferta de servicios.

Aunque ya se tocó anteriormente el tema, es importante insistir en la calidad como motor de la servucción. Un servicio de buena calidad es el que, en una situación dada, satisface al cliente.

El problema de la calidad, ya complejo para los productos tangibles, lo es todavía más para los servicios. En efecto, hay acuerdo para decir que la calidad está hecha de dos elementos, uno objetivo y otro subjetivo. La calidad objetiva es la que tiene que ver con los constitutivos físicos del producto: la calidad subjetiva es el hecho de la satisfacción del consumidor por la vía de su percepción.

En el caso de los servicios, sólo hay calidad objetiva en el soporte físico y en un menor grado en el personal de contacto, pero esta calidad se aplica a dos componentes de la servucción, no al servicio.

En realidad, la calidad del servicio no es más que una calidad de resultado, ya que hay simultaneidad de la producción y del consumo. Ejemplo, la calidad de una clase no se mide sino hasta después de haberse llevado a cabo.

CITAS DEL CAPITULO IV

(1) BACA, Urbina.- Evaluación de Proyectos Industriales.- p.60

(2) EIGLIER, David.- Servucción. Op. cit.- p. 95

IV. POLITICA DE PRECIOS

A. Problemática del precio en los servicios.

El primer punto está ligado al hecho de que los servicios son inmateriales, intangibles por su naturaleza: el consumidor tiene dificultades en comprender porqué el precio de tal servicio se sitúa en un nivel tal. En efecto, el mecanismo de base que permite al consumidor juzgar el nivel de un precio, está constituido por las referencias debidas a su experiencia de otros productos similares, pero de otra marca, y también, muy a menudo inconscientemente, por la evaluación que hace de los componentes y de la confección del objeto en sí. En el caso de un servicio, el cliente no dispone de esta última referencia, y por tanto entiende difícilmente las razones del nivel del precio y tiende a menudo a considerarlo demasiado alto.

El segundo punto es el de la relación precio/calidad. Cuando un consumidor está en situación de comprar un servicio, y conoce el precio antes de comprarlo, cuál es la influencia del nivel de este precio sobre la percepción de la calidad del servicio del cual va a beneficiarse. La conclusión de los especialistas es que existe una relación entre el nivel del precio y la percepción de la calidad del producto: cuanto más alto, más alta es la calidad percibida. La relación calidad/precio constituye un elemento importante de la decisión de fijación del precio, ya que es el motor de la fidelización.

B. La decisión en materia de precio.

La decisión sobre el precio a menudo forma parte del campo reservado a los más altos niveles de la empresa, y ésto al menos por dos razones: el precio constituye el determinante principal de la cifra de ventas, por tanto de la rentabilidad, y, por esto, no parece oportuno delegarlo (1).

En nuestro caso el precio de nuestro servicio será propuesto al patronato para su aprobación, teniendo en cuenta dos posibilidades:

1. Que el patronato cobre una renta a la operación del club, con el objeto de tener un fondo para iniciar nuevos proyectos similares. El inconveniente, como se verá más adelante, es que habría que cobrar una cuota elevada a los socios.

2. Que el patronato no cobre renta, con lo cual podemos tener una cuota más asequible a nuestro mercado. El inconveniente es que el patronato tendría que buscar por otro conducto medios económicos para nuevos proyectos y reposición de equipo e instalaciones.

En el siguiente capítulo haremos el estudio económico con las dos posibilidades, con el objeto de poder llevar a cabo la toma de decisiones.

V. EVALUACION DEL PROYECTO

A. Análisis de la inversión.

1. Estimación de la inversión.

La inversión total de nuestro proyecto es la siguiente:

a. Terrenos:	\$ 1,095,450,000
b. Construcción:	\$ 608,182,000
c. Mobiliarios:	\$ 105,890,400
d. Equipos:	\$ 108,749,040
	<hr/>
TOTAL INVERSION:	\$ 1,918,271,440

2. Estimación de los costos de operación.

En este caso tomaremos los costos de operación calculados para 180 socios y tomando en consideración la renta del patronato. Los costos variables son en el renglón de material de cursos y refrigerios ya que dependen del número de socios.

	COSTO POR PERSONA	EGRESOS MENSUALES
1. Servicios públicos:		\$ 235,000.00
2. Gastos de administración:		\$ 140,000.00
3. Gastos de mantenimiento:		\$ 210,000.00
4. Refrigerios:	\$ 2,220.00	\$ 399,600.00
5. Gastos de promoción:		\$ 260,000.00
6. Gastos de actividades:		
a. Material de curso:	\$ 10,800.00	\$1,944,000.00
b. Material deportivo:		\$ 200,000.00
c. Material de excursiones:		\$ 30,000.00
7. Sueldos profesores:		\$ 250,000.00
8. Sueldos personal:		\$4,270,000.00
9. Renta:		\$10,000,000.00
		<hr/>
TOTAL DE EGRESOS:		\$17,938,600.00

B. Punto de Equilibrio.

" Es el nivel de servucción en el que son exactamente iguales los beneficios por ventas a la suma de los costos fijos y variables"(1).

En nuestro proyecto hemos tomado dos alternativas para el punto de equilibrio: Presupuesto de costos incluyendo renta, o presupuesto de costos sin renta. Cada una de estas alternativas tiene tres opciones de volumen de socios: para 100, 150 y 180 socios respectivamente.

a) Punto de equilibrio con renta incluida en los costos

No. de socios	Punto de equilibrio (cuota semestral)
100	\$ 1 013,805.00
150	\$ 710,910.00
180	\$ 589,620.00

b) Punto de equilibrio sin la renta incluida en los costos:

No. de socios	Punto de equilibrio (cuota semestral)
100	\$ 398,820.00
150	\$ 291,920.00
180	\$ 264,611.60

C. Análisis de sensibilidad.

" Es el procedimiento por medio del cual se puede determinar cuanto se afecta la TIR ante cambios en determinadas variables del proyecto" (2). Se utiliza también para determinar la vulnerabilidad de un proyecto ante cambios en el nivel de la demanda" (3).

En nuestro caso el análisis de sensibilidad lo hemos hecho en tres niveles: 100, 150 y 180 personas. La razón de tomar este volumen de socios es por facilitar la operación; cada nivel se divide en equipos para las diferentes competencias y los numeros ideales son los siguientes: 4 equipos de 5 integrantes = 20 integrantes por nivel * 5 niveles = 100 socios en el club. Las otras cifras son la de 6 equipos de 5 integrantes y de 6 equipos de 6 integrantes. Esta última cifra nos da como resultado 180 que es la capacidad

máxima de nuestro sistema de servucción.

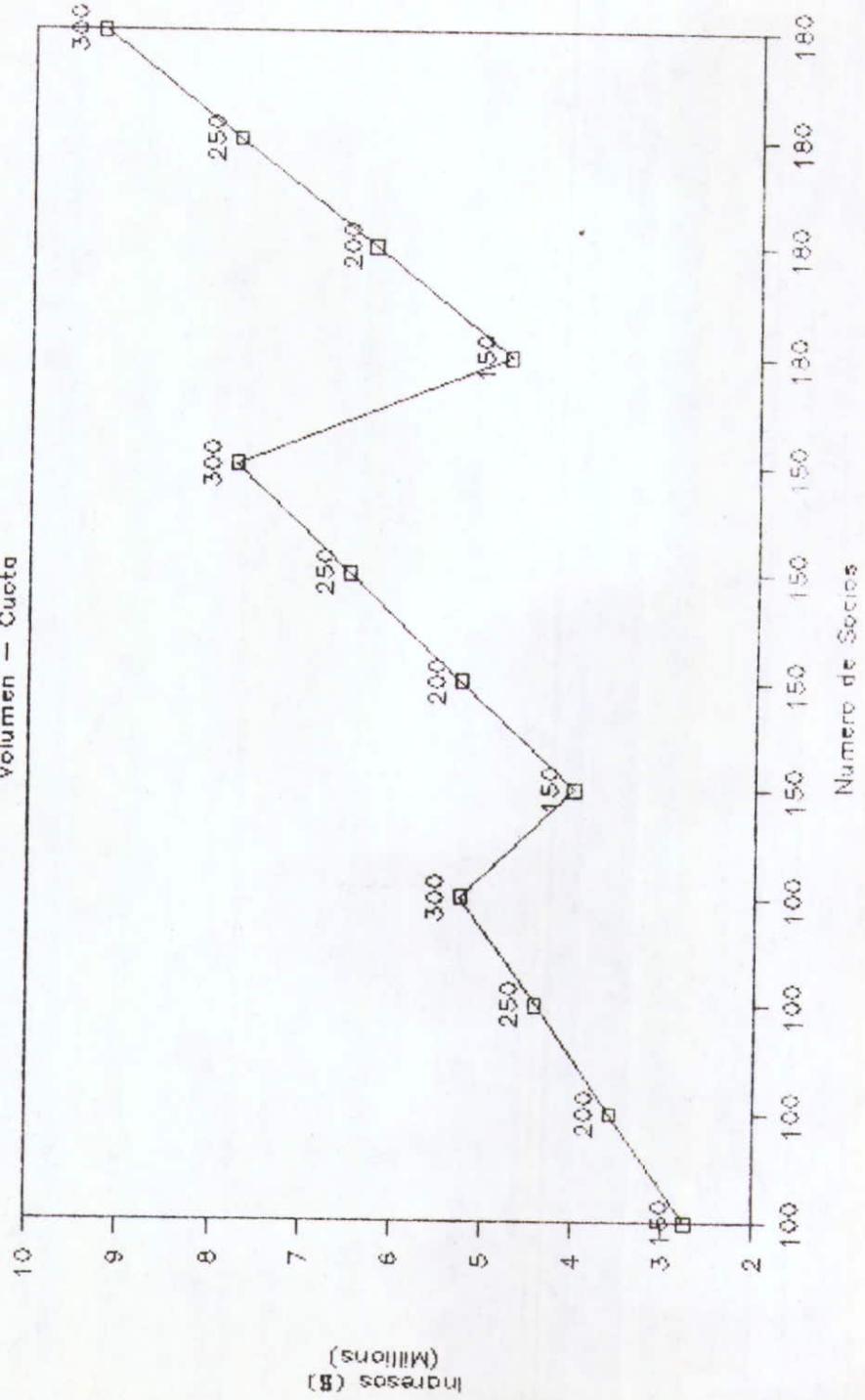
En nuestro análisis vamos a variar la cuota semestral para analizar el déficit o superavit en el presupuesto de operación, tomando en cuenta dos alternativas: con el pago de la renta o sin el pago de ella.

En las páginas siguientes se muestran las gráficas de punto de equilibrio y los presupuestos de operación cobrando cuotas de \$150,000, \$200,000, \$250,000 y \$300,000. Hemos tomado el tope de \$300,000.00 como una cuota razonable para nuestro mercado.

Presupuesto de Operación Mensual

INGRESOS:	# de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	180	\$589,620.00	\$17,688,600.00
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$17,938,600.00
EGRESOS:	COSTO-PERSONA		EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	180	\$2,220.00	\$399,600.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	180	\$10,800.00	\$1,944,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$17,938,600.00
DEFICIT:			\$0.00

Relacion Volumen - Cuota



Presupuesto de Operación Mensual

INGRESOS:	N de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	100	\$150,000.00	\$2,500,000.00
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$2,750,000.00
EGRESOS:		CGSTO-PERSONA	EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	100	\$2,220.00	\$222,000.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	100	\$10,800.00	\$1,080,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$16,897,000.00
DEFICIT:			(\$14,147,000.00)

Presupuesto de Operación Mensual

INGRESOS:	n de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	100	\$200,000.00	\$3,333,333.33
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$3,583,333.33
EGRESOS:		COSTO-PERSONA	EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	100	\$2,220.00	\$222,000.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	100	\$10,800.00	\$1,080,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$16,897,000.00
DEFICIT:			(\$13,313,666.67)

Presupuesto de Operación Mensual

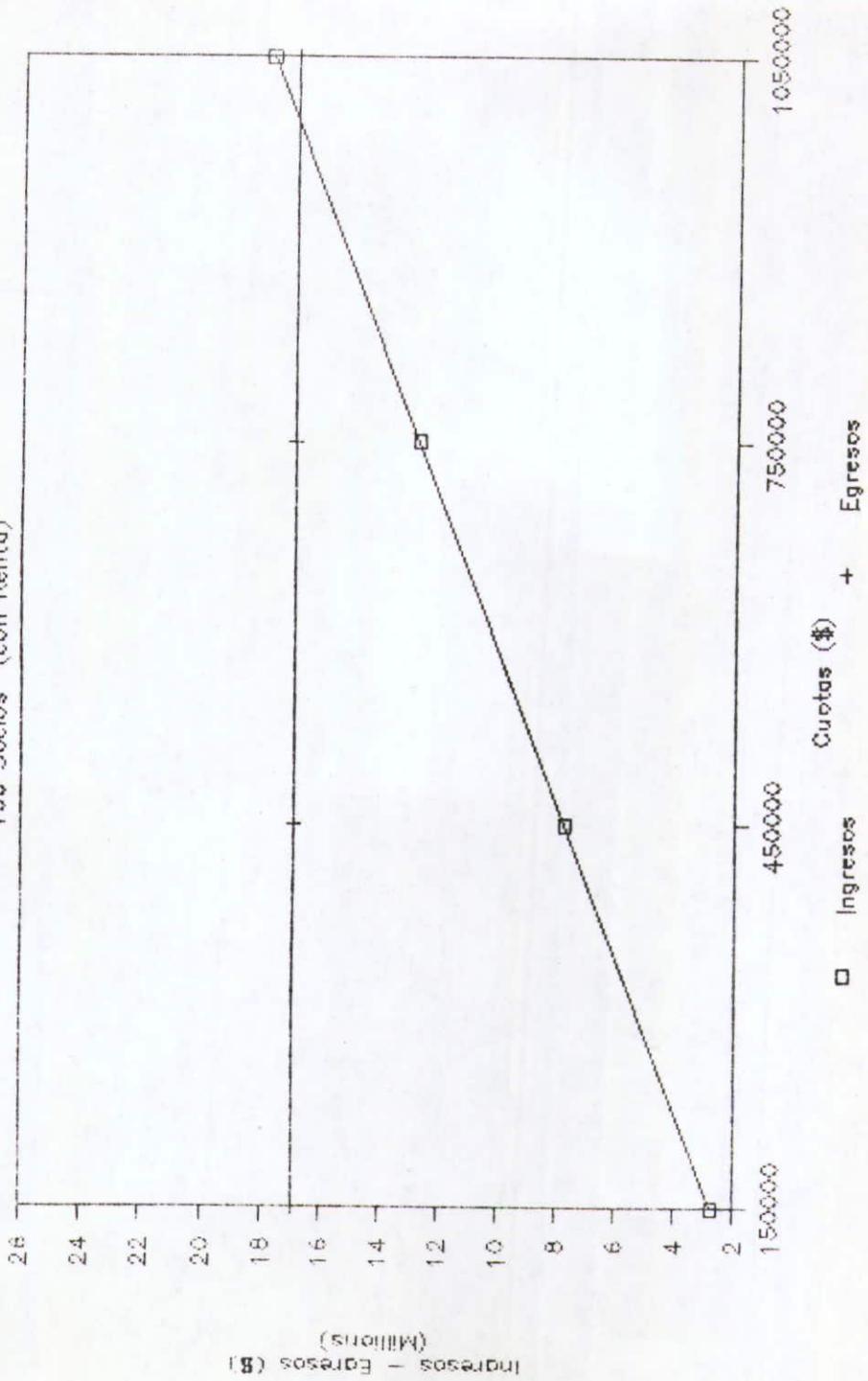
INGRESOS:	# de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	100	\$250,000.00	\$4,166,666.67
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$4,416,666.67
EGRESOS:	COSTO-PERSONA		EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	100	\$2,220.00	\$222,000.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	100	\$10,800.00	\$1,080,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$16,897,000.00
DEFICIT:			(\$12,480,333.33)

Presupuesto de Operación Mensual

INGRESOS:	R de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	100	\$300,000.00	\$5,000,000.00
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$5,250,000.00
EGRESOS:		COSTO-PERSONA	EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	100	\$2,220.00	\$222,000.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	100	\$10,800.00	\$1,080,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$16,897,000.00
DEFICIT:			(\$11,647,000.00)

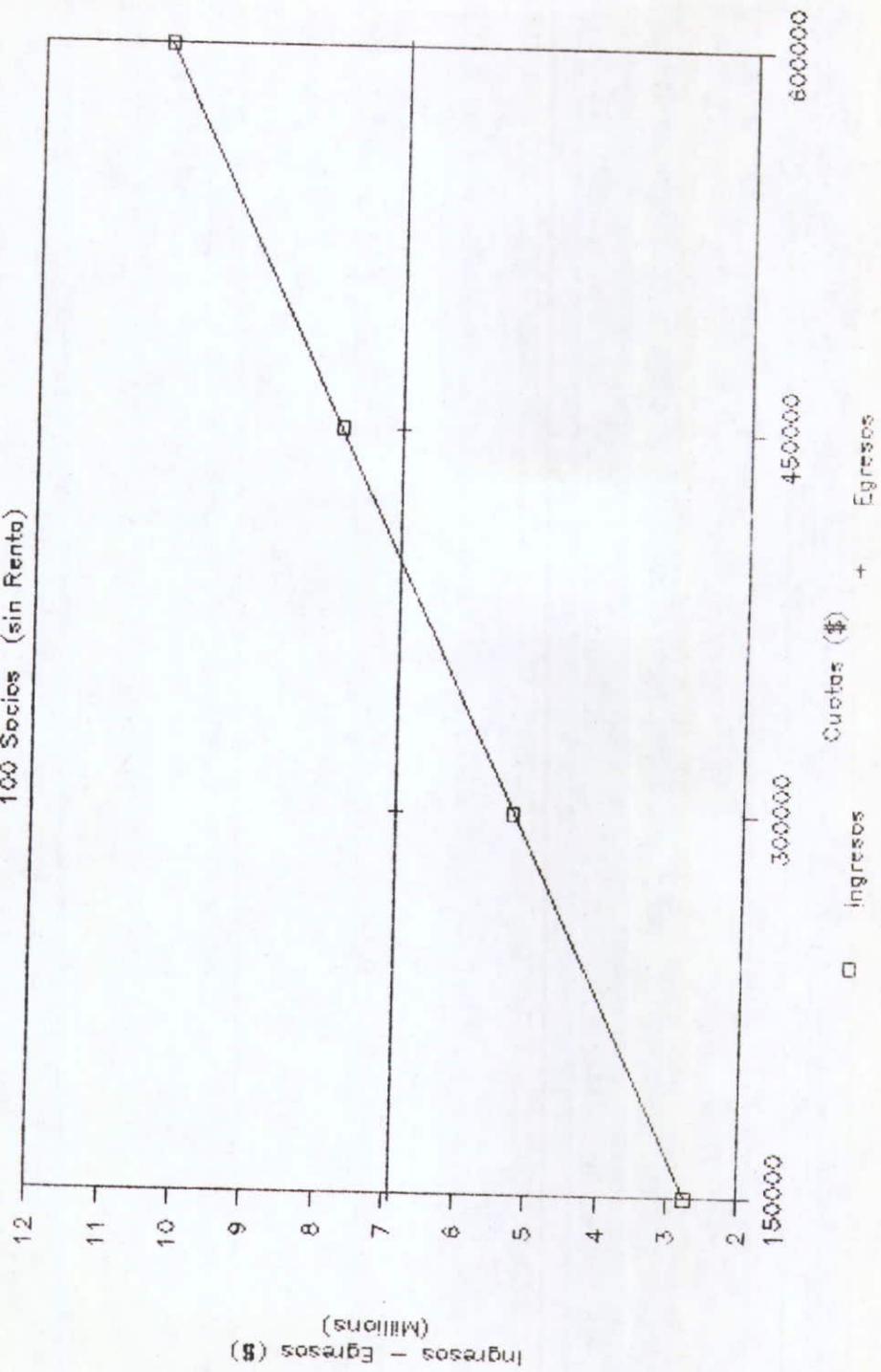
Punto de Equilibrio

100 Socios (con Renta)



Punto de Equilibrio

100 Socios (sin Renta)



Presupuesto de Operación Mensual

INGRESOS:	# de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	150	\$150,000.00	\$3,750,000.00
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$4,000,000.00
EGRESOS:	COSTO-PERSONA		EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	150	\$2,220.00	\$333,000.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	150	\$10,800.00	\$1,620,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$17,548,000.00
DEFICIT:			(\$13,548,000.00)

Presupuesto de Operación Mensual

INGRESOS:	N de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	150	\$200,000.00	\$5,000,000.00
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$5,250,000.00
EGRESOS:		COSTO-PERSONA	EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	150	\$2,220.00	\$333,000.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	150	\$10,800.00	\$1,620,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$17,548,000.00
DEFICIT:			(\$12,298,000.00)

Presupuesto de Operación Mensual

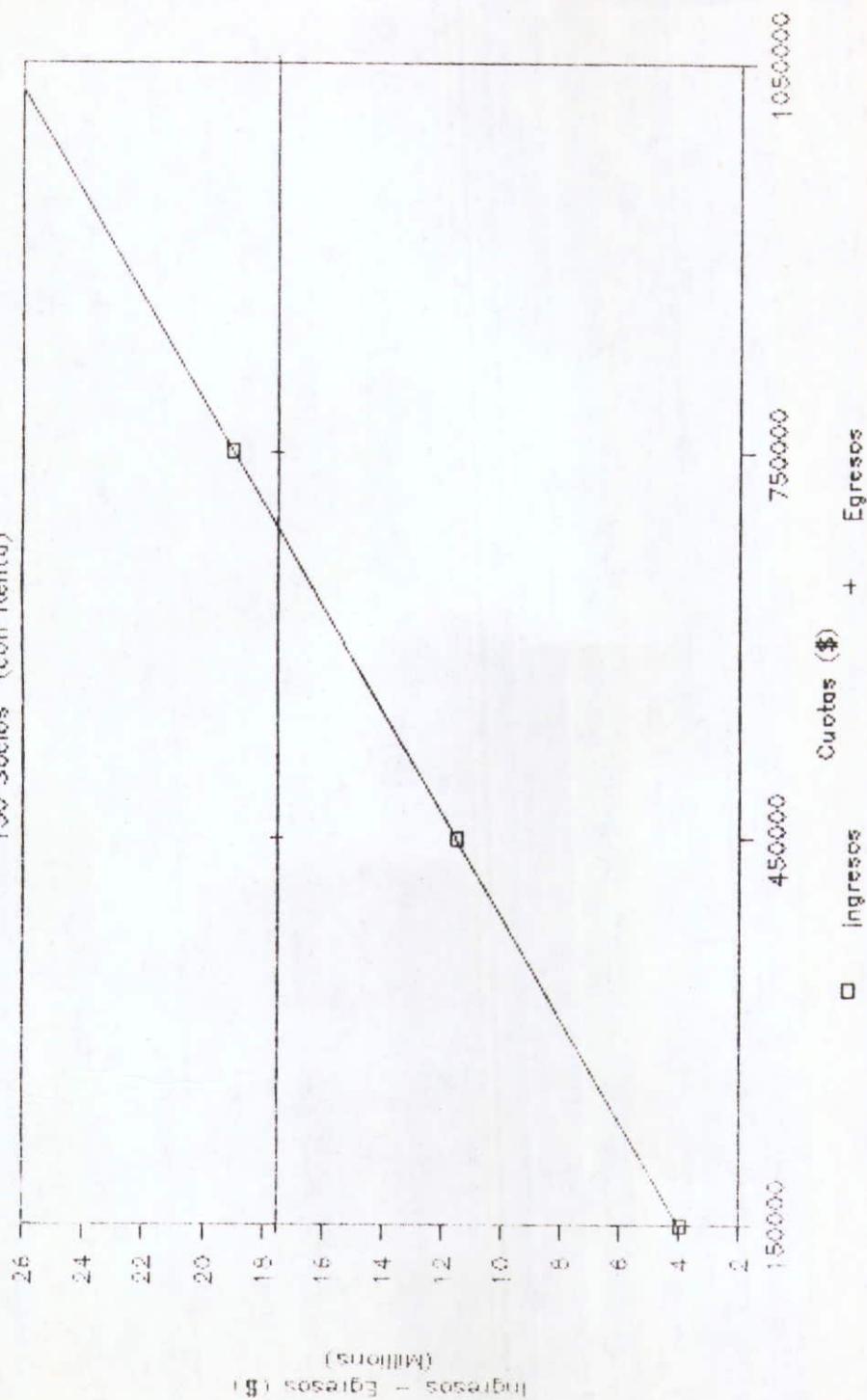
INGRESOS:	# de Socios Cuota Semestral		INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	150	\$250,000.00	\$6,250,000.00
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$6,500,000.00
EGRESOS:	COSTO-PERSONA		EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	150	\$2,220.00	\$333,000.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	150	\$10,800.00	\$1,620,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$17,548,000.00
DEFICIT:			(\$11,048,000.00)

Presupuesto de Operación Mensual

INGRESOS:	N de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	150	\$300,000.00	\$7,500,000.00
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$7,750,000.00
EGRESOS:		COSTO-PERSONA	EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	150	\$2,220.00	\$333,000.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	150	\$10,800.00	\$1,620,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$17,548,000.00
DEFICIT:			(<\$9,798,000.00)

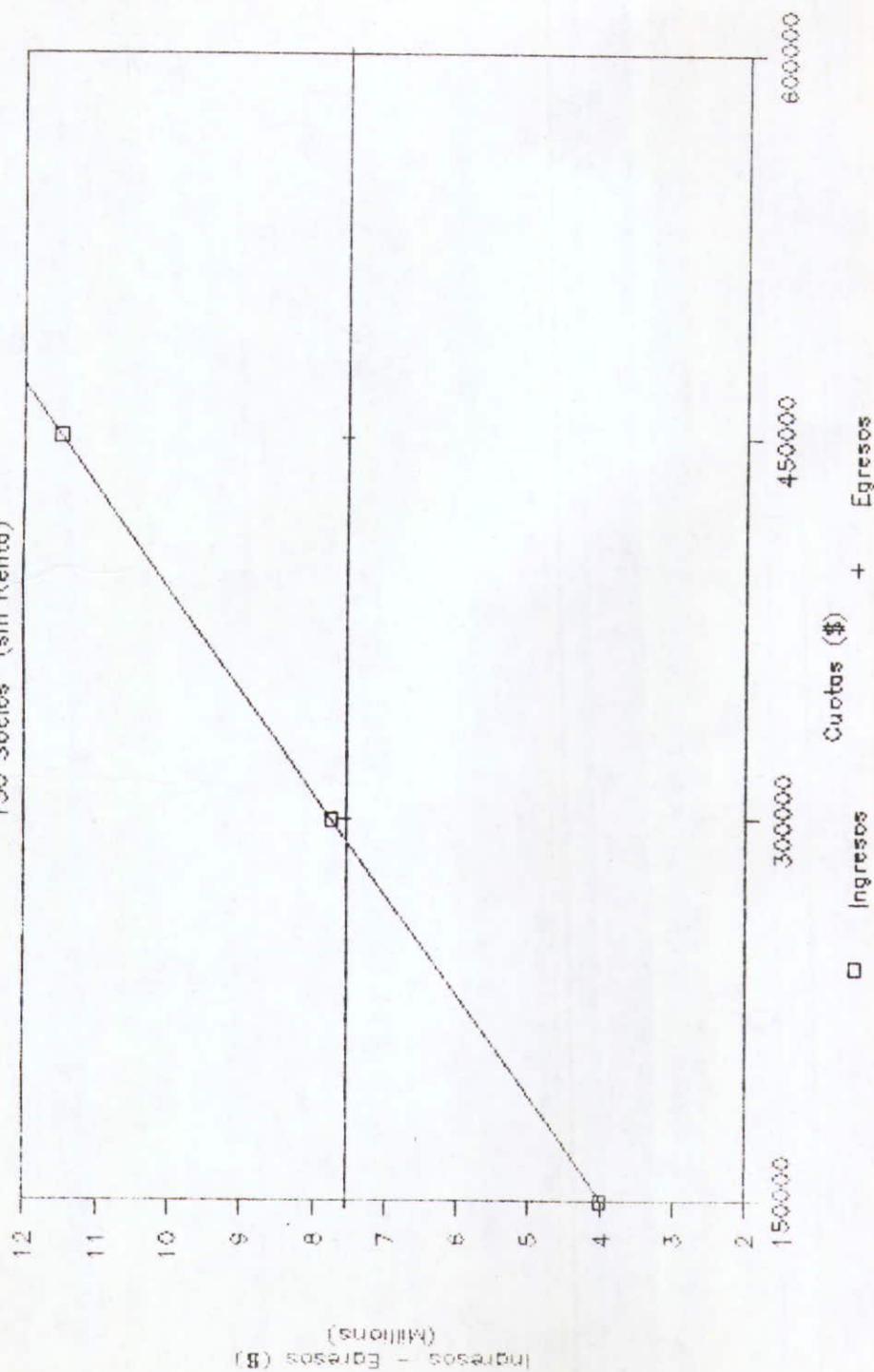
Punto de Equilibrio

150 Socios (con Renta)



Punto de Equilibrio

150 Socios (sin Renta)



Presupuesto de Operación Mensual

INGRESOS:	N. de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	180	\$150,000.00	\$4,500,000.00
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$4,750,000.00
EGRESOS:		COSTO-PERSONA	EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	180	\$2,220.00	\$399,600.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	180	\$10,800.00	\$1,944,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$17,938,600.00
DEFICIT:			(\$13,188,600.00)

Presupuesto de Operación Mensual

INGRESOS:	N de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	180	\$250,000.00	\$7,500,000.00
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$7,750,000.00
EGRESOS:		COSTO-PERSONA	EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	180	\$2,220.00	\$399,600.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	180	\$10,800.00	\$1,944,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$17,938,600.00
DEFICIT:			(\$10,188,600.00)

Presupuesto de Operación Mensual

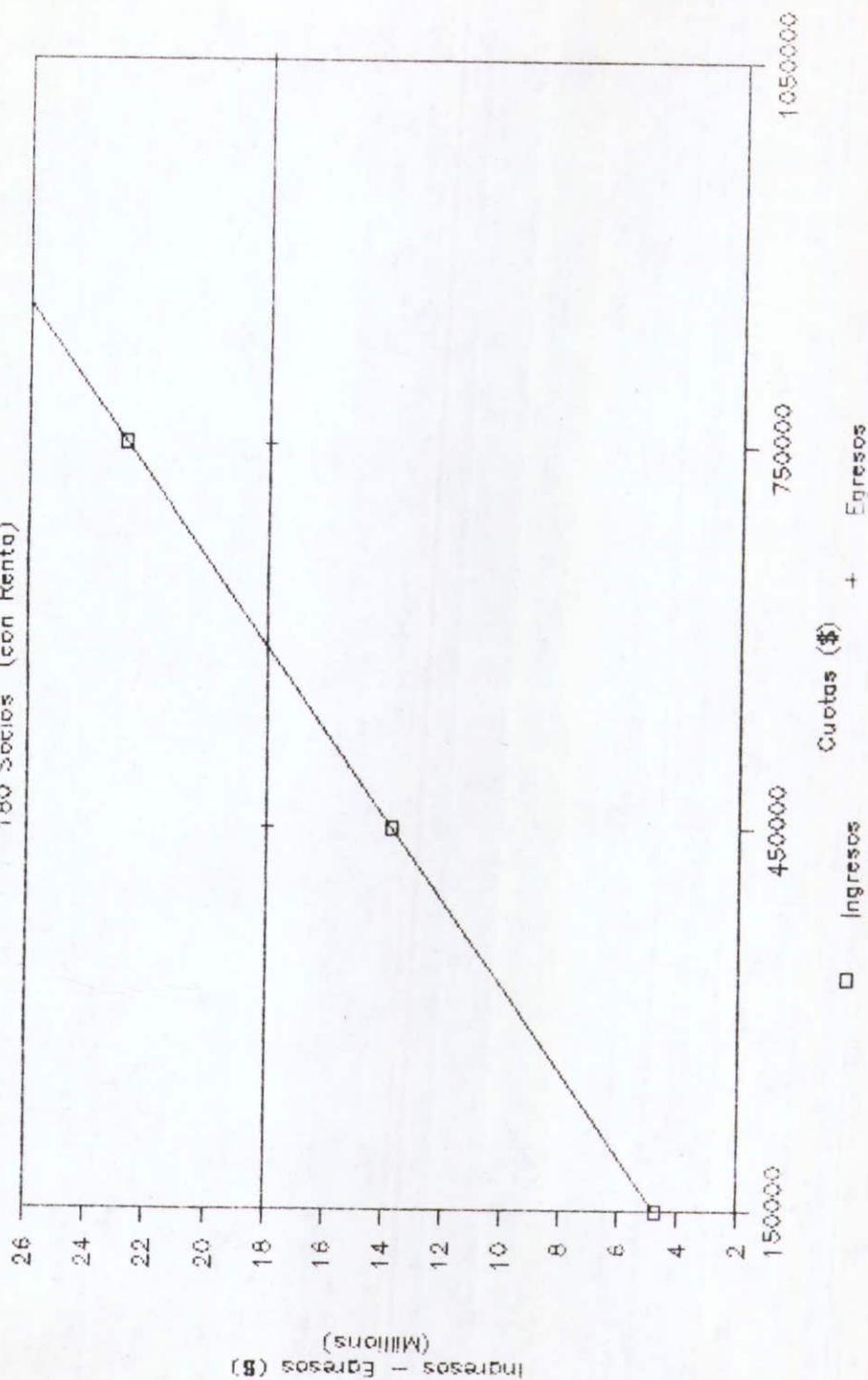
INGRESOS:	N. de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	180	\$200,000.00	\$6,000,000.00
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$6,250,000.00
EGRESOS:		COSTO-PERSONA	EGRESOS MENSUALES
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	180	\$2,220.00	\$399,600.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	180	\$10,800.00	\$1,944,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$17,938,600.00
DEFICIT:			(\$11,688,600.00)

Presupuesto de Operación Mensual

INGRESOS:	# de Socios	Cuota Semestral	INGRESO MENSUAL
1. Cuota de Socios:	180	\$300,000.00	\$9,000,000.00
2. Otros ingresos:			\$250,000.00
TOTAL DE INGRESOS:			\$9,250,000.00
EGRESOS:	COSTO-PERSONA	EGRESOS MENSUALES	
1. Servicios Públicos:			\$235,000.00
2. Gastos de Administración:			\$140,000.00
3. Gastos de Mantenimiento:			\$210,000.00
4. Refrigerios:	180	\$2,220.00	\$399,600.00
5. Gastos de Promoción:			\$260,000.00
6. Gastos de Actividades:			
a. Material de Curso	180	\$10,800.00	\$1,944,000.00
b. Material Deportivo:			\$200,000.00
c. Material de Excursiones:			\$30,000.00
7. Profesores:			\$250,000.00
8. Personal:			\$4,270,000.00
9. Renta:			\$10,000,000.00
TOTAL DE EGRESOS:			\$17,938,600.00
DEFICIT:			(\$8,688,600.00)

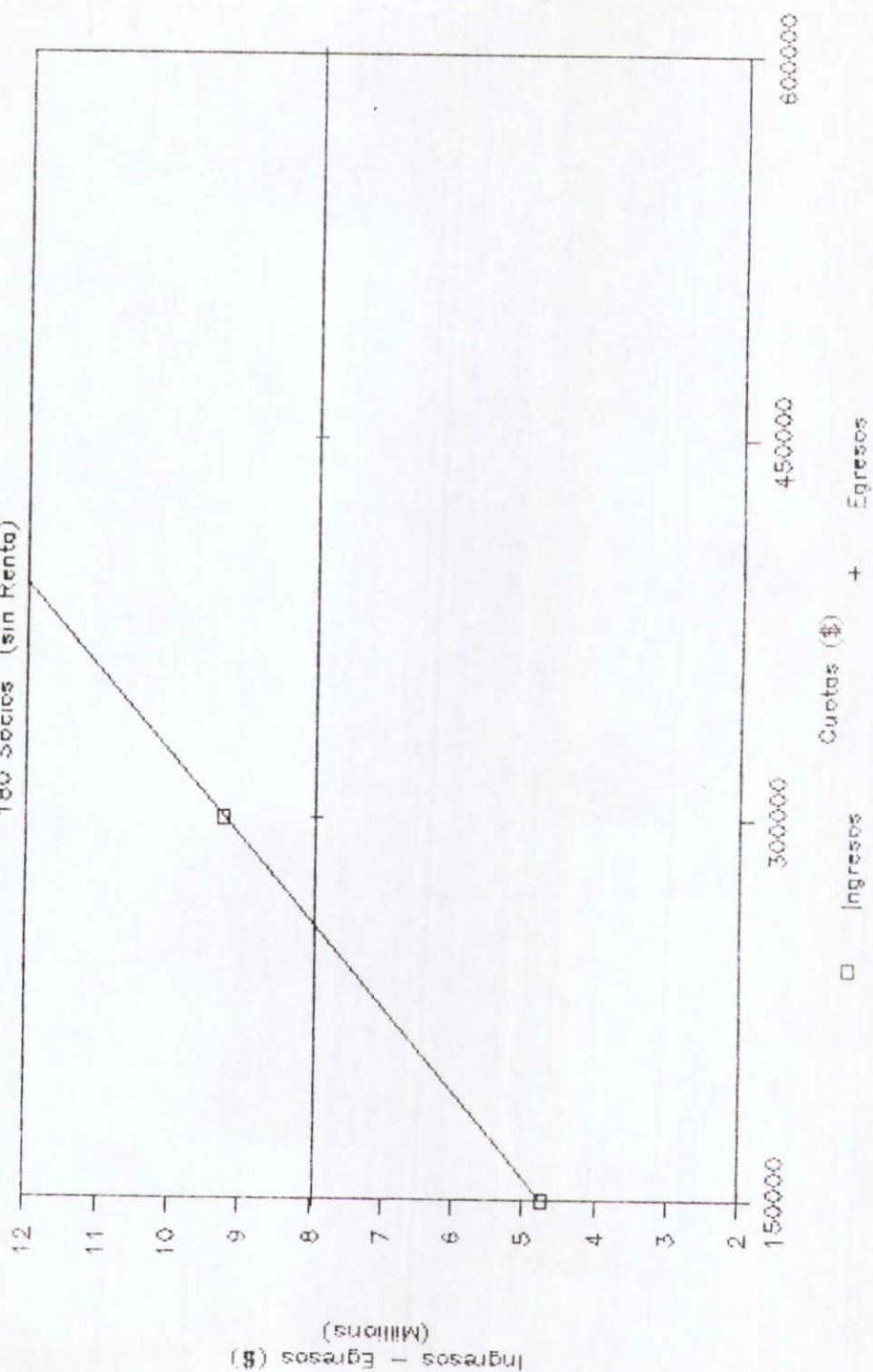
Punto de Equilibrio

180 Socios (con Renta)



Punto de Equilibrio

180 Socios (sin Renta)



D. Tasa interna de rendimiento (TIR).

" Es la tasa de descuento que hace que el valor presente neto sea 0" (4). También se dice que " representa el porcentaje o tasa de interés obtenido sobre el saldo no recuperado de una inversión. Este saldo puede verse como la porción de la inversión inicial que queda por recuperar al momento que se está considerando" (5).

Para nuestro proyecto tomaremos los siguientes datos:

Tasa de inflación anual: 20% (I)	Depreciación Anual (D)	I-D
Construcción: \$ 608,182,000	5%	15%
Mobiliario: \$ 105,890,400	10%	10%
Camioneta: \$ 60,000,000	20%	0
Equipo: \$ 48,749,040		
Terreno: \$ 1,095,450,000	0	20%
<hr/>		
Total de la Inversión: \$ 1,918,271,440		

Para poder calcular la TIR, vamos a tomar en cuenta un valor de recuperación al término de 10 años, tomando la depreciación individual de cada concepto de la inversión (el equipo se deprecia totalmente al cabo de los diez años), más la tasa de inflación:

Valor futuro = VPN (F/P, i, n) donde i = interés y n = años

Construcción: \$608,182,000 (F/P, 15%, 10) = \$ 2,460,435,395

Mobiliario: \$105,890,000 (F/P, 10%, 10) = \$ 274,652,426

Camioneta: \$ 60,000,000 (F/P, 0%, 10) = \$ 60,000,000

Terreno: \$1,095,450,000 (F/P, 20% 10) = \$ 6,782,737,664

TOTAL DEL VALOR DE RECUPERACION \$ 9,577,825,485

a) TIR tomando en cuenta la renta: 120,000,000 anuales:

- Valor Presente + Flujo anual (P/A, i, n) + Valor de recuperación (P/F, i, n) = 0

donde i = TIR y n = 10

La TREMA (Tasa de retorno mínima atractiva) será la tasa de interés bancario (34%).

$$-1,918,271,440 + 120,000,000 (P/A, i, 10) + 9,577,825,485 (P/F, i, 10) = 0$$

De donde $i = 20.94\%$ y como es menor a la TREMA, el proyecto no es económicamente rentable, aunque la TIR es ligeramente mayor que la inflación, ya que el banco nos daría más beneficios.

b) TIR sin tomar en cuenta la renta:

$$-1,918,271,440 + 9,577,825,485 (P/F, i, 10) = 0$$

De donde $i = 17.45\%$, y vemos que es menor que la inflación.

E. Conclusiones del estudio económico.

Con los datos del estudio económico podemos sacar las siguientes conclusiones:

1. La única opción para que el proyecto sea autosuficiente en su operación y le de algunos beneficios al patronato sería cobrar una cuota de \$600,000.00 semestrales, con 180 socios.
2. Teniendo en cuenta que actualmente el promedio de ingresos por familia en nuestro segmento es de \$3,000.000.00, la cuota sería demasiado alta para un buen porcentaje del mercado, ya que habitualmente cada familia podría tener dos o tres hijos en el club, y hay que tomar en cuenta que muchas de las actividades extraordinarias tienen un costo aparte.
3. El punto de equilibrio y el análisis de sensibilidad nos muestran que para una cuota de \$265,000.00 y 180 socios, la operación es autosuficiente.
4. Aunque se pague una renta la TIR no es atractiva.
5. Por lo tanto hemos llegado a la conclusión de que para llegar bien al segmento que nos interesa hay que tomar las siguientes decisiones: Funcionar con un presupuesto de operación sin el costo de la renta y partir de la base de que la operación tiene que ser autofinanciable con recursos propios pero sin beneficios. Esto con el objeto de llegar a cualquier persona del segmento definido.
6. La cuota semestral será por tanto de \$265,000.00.

Citas del capítulo V.

- (1) BACA, URBINA. Op. cit. p. 189
- (2) Ibidem p.231.
- (3) COSS, Raúl. Proyectos de inversión. p. 239.
- (4) BACA, URBINA. Op. cit. p. 219.
- (5) COSS, Raúl. Op. cit. p. 74.

CONCLUSIONES

A raíz de este estudio hemos descubierto que las empresas de servicio como tales, no pueden tratar de enconsetarse a métodos y formas de organización de las empresas de productos.

Un servicio es de naturaleza distinta a un producto, y por tanto, tiene parámetros diferentes en su planeación, organización, creación y control. La teoría de la servucción nos ayuda a definir con más precisión las características de las empresas de servicio y nos da las herramientas para hacerlas más eficientes.

Nuestro proyecto se proponía mostrar la rentabilidad o no rentabilidad de un tipo específico de empresa de servicios: un club juvenil, cultural y deportivo. Al finalizar el estudio, hemos llegado a la conclusión de que un proyecto como el que nos propusimos, que parte de unas premisas específicas ya definidas, no puede ser rentable económicamente.

La principal riqueza de un país es su población y una población sin recursos morales, sin defensas contra un ambiente agresivo y falta de principios como el que con frecuencia se encuentran los adolescentes, sin una seria educación en las virtudes, difícilmente harán progresar al país. Por eso

estamos convencidos de que este tipo de instituciones, que subsidiariamente cooperan en la formación de la juventud con la familia y la escuela, son necesarias para mejorar la calidad de las personas, y por ende, a mediano plazo la calidad de nuestra economía.

Si los empresarios quieren tener unos recursos humanos confiables, tienen el derecho y la obligación de invertir en la educación de la juventud. En una conferencia en la Sesión Plenaria de la Junta de Gobierno de la Universidad Panamericana y del IPADE, el Dr. Carlos LLano Cifuentes desarrolló las ideas anteriores:

"La Universidad Panamericana debería convertirse en pionera de algo muy importante para el progreso de nuestro país: una institución que convence a sus empresarios de que la educación privada no es algo que les atañe sólo como meros ciudadanos, como padres de familia, sino que les corresponde directamente en su calidad misma de empresarios, y como responsabilidad de su propio oficio. En la Universidad Panamericana y el IPADE debemos crear esta mentalidad en los empresarios, que puedan adquirir ese derecho y esa obligación, porque se han preocupado de pagar al más importante proveedor con que cuentan: su Universidad. Queremos que la Universidad Panamericana adquiera la obligación de dotar a las empresas de México de personal con capacidad técnica y con el estilo de vida que aquí se enseña, y ayudándoles así en el cumplimiento de sus altas responsabilidades

económicas y sociales (1)".

El presidente de Chrysler Corporation, Lee Iacocca, reconoce que los grandes empresarios norteamericanos no tienen demasiado control para saber la calidad con que las empresas educativas preparan a sus estudiantes para ocupar los puestos de trabajo que se crearán.

Al admitir que la industria norteamericana tiene mucho en juego con la educación, manifiesta su creencia de que muchos empresarios no hacen gran cosa para protegerla, que sus esfuerzos han sido en este terreno insuficientes. Si las instituciones educativas son el proveedor más importante de las empresas, y los impuestos que ésta paga por la educación son altos, le asiste el derecho, incluso la obligación profesional, de asegurarse de la buena calidad del bien que le proporciona la escuela, asegura Iacocca.

Lee Iacocca hace un llamado a los empresarios, que se constituye como señal de alerta, para asumir una responsabilidad directa en las exigencias de una educación acorde con las necesidades que enfrentan las empresas ante el reto de la competencia internacional. A tal punto resulta esto importante, que el presidente de la Chrysler Corporation ha manifestado que la educación será la actividad secundaria prioritaria de su empresa en 1989 (2).

La ingeniería industrial tiene las herramientas necesarias para hacer más eficientes los métodos y sistemas de estas empresas, semilleros de recursos humanos aptos para el servicio de nuestra sociedad.

- (1) BOLETIN Informativo de la Universidad Panamericana, 1989,
año 7, No. 48, p. 3.
- (2) *ibidem*.

ANEXO I

Cuestionario para una investigación acerca del tiempo libre.

El objetivo del presente cuestionario es conocer tu opinión sobre lo que entiendes por tiempo libre u horas libres, en que las utilizas, en que te gustaría utilizarlas, así como saber si alguna persona te ha indicado como aprovechar ese tiempo.

La información que nos proporciones será anónima, y será utilizada para un estudio con respecto al tema. Agradecemos tu sincera y valiosa colaboración.

NOTA; Contesta las preguntas en los espacios correspondientes, según se te indique. Si en alguna pregunta tienes duda, escoge la respuesta que más se te acerque a tu forma de pensar.

b. Cómo descansas.

- No tener nada que hacer.
- Cuando hago lo que quiero.
- No hacer nada.
- Distraerme en otra actividad.
- Durmiendo
- Apartar de la mente los estudios y presiones.
- Momento de relajamiento sin actividades fuertes o pesadas
- Ninguna de las anteriores. Cómo descansas entonces? _____

c. Cómo te diviertes.

- Jugando a algo. En qué? _____
- Pasando un rato agradable.
- Convivir con algún amigo.
- Hacer lo que me gusta.
- Deportes. Cuál de ellos? _____
- Viendo la televisión
- Asistiendo a fiestas y reuniones.
- Yendo de visita a casa de algún amigo o pariente.
- Salgo a la calle a jugar con amigos.
- Estar con la familia.
- Estar con mis amigos conversando
- Otra manera: _____

d. Es posible educarse en el tiempo libre con alguna actividad entretenida y divertida.

Sí, porque hay muchas actividades que desarrollan algún factor de mi persona.

Sí, por la lectura, la expresión artística, visitas a museos y actividades artístico-culturales.

No, porque sólo se logra en la escuela la educación.

Sí, por haber actividades que realmente nos educan, de manera diferente que en la escuela.

No, porque serían actividades aburridas.

Sí, porque me pueden desarrollar física, mental y socialmente.

Ninguna de las anteriores. Porque? _____

e. Realizas actividades culturales, recreativas, creativas, artísticas en tus horas o tiempos libres.

No, porque no me llaman la atención.

Sí, la lectura, el dibujo, el coleccionismo, visitas culturales, etc.

Sí, escuchando buena música.

No, no me llevan o me es difícil concurrir a espectáculos o actividades artísticas.

Sí, a museos y exposiciones culturales.

No, no se me ocurren.

Sí, porque me obligan.

Ninguna de las anteriores. Qué tipo de actividad de esa naturaleza realizas? _____

f. Qué haces por las tardes y fines de semana.

- Deportes
- Televisión y radio
- Trabajos manuales
- Ayudar a mi papá
- Ayudar a mi mamá
- Juego a lo que se me ocurre. Dónde? _____
- Dedico tiempo a mis pasatiempos. Cuáles? _____
- No hago nada
- Me aburro y pierdo el tiempo
- Salgo a la calle con mis amigos
- Los trabajos escolares
- Trabajo en: _____
- Ninguna de las anteriores. Entonces, qué haces? _____

g. Tus padres u otras personas (profesores, amigos, etc.). Te han sugerido alguna (s) actividad (es) que puedas hacer en tu tiempo libre?

- Siempre Algunas veces Nunca

Quién te ha sugerido?

- Mis papás
- Mi profesor
- Un amigo
- Por T.V

() Radio

() Otros: (especifica) _____

h. Participas o has participado en en algún club o asociación deportiva y/o recreativa?

Desde pequeño () Actualmente () Nunca ()

En caso afirmativo: En cuál? _____

i. Crees que actualmente ocupas bien tu tiempo libre?

Si () Más o menos () No ()

Porqué? _____

GRACIAS POR TU COLABORACION.

ANEXO 2

GRAFICA 1. QUE ENTIENDES POR TIEMPO LIBRE?

A. TIEMPO LIBRE ES EL TIEMPO QUE QUEDA POR LA TARDE,
 B. TIEMPO LIBRE ES EL TIEMPO QUE QUEDA DESPUES DE LAS OBLIGACIONES.
 C. TIEMPO LIBRE ES EL TIEMPO QUE QUEDA DESPUES DE LAS OBLIGACIONES.
 D. TIEMPO LIBRE ES EL TIEMPO QUE QUEDA DESPUES DE LAS OBLIGACIONES.
 E. TIEMPO LIBRE ES EL TIEMPO QUE QUEDA DESPUES DE LAS OBLIGACIONES.
 F. TIEMPO LIBRE ES EL TIEMPO QUE QUEDA DESPUES DE LAS OBLIGACIONES.
 G. TIEMPO LIBRE ES EL TIEMPO QUE QUEDA DESPUES DE LAS OBLIGACIONES.
 H. TIEMPO LIBRE ES EL TIEMPO QUE QUEDA DESPUES DE LAS OBLIGACIONES.
 I. TIEMPO LIBRE ES EL TIEMPO QUE QUEDA DESPUES DE LAS OBLIGACIONES.

GRAFICA 2. COMO DESCANSAS?

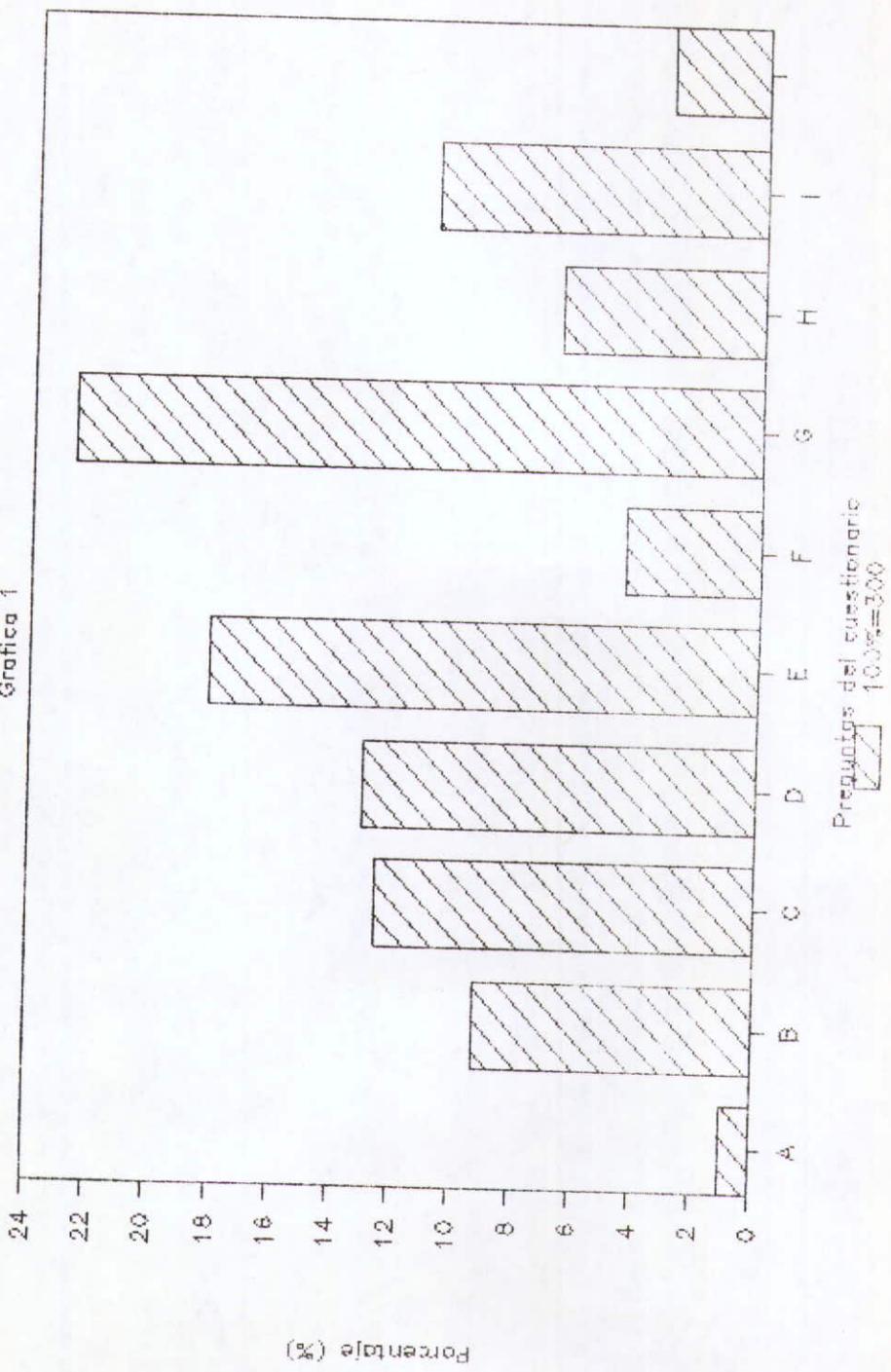
A. NO HAGO NADA QUE HACER.
 B. NO HAGO NADA QUE HACER.
 C. NO HAGO NADA QUE HACER.
 D. NO HAGO NADA QUE HACER.
 E. NO HAGO NADA QUE HACER.
 F. NO HAGO NADA QUE HACER.
 G. NO HAGO NADA QUE HACER.
 H. NO HAGO NADA QUE HACER.

GRAFICA 3. COMO TE DIVIERTES?

A. JUGANDO CON MI GENTE.
 B. JUGANDO CON MI GENTE.
 C. JUGANDO CON MI GENTE.
 D. JUGANDO CON MI GENTE.
 E. JUGANDO CON MI GENTE.
 F. JUGANDO CON MI GENTE.
 G. JUGANDO CON MI GENTE.
 H. JUGANDO CON MI GENTE.

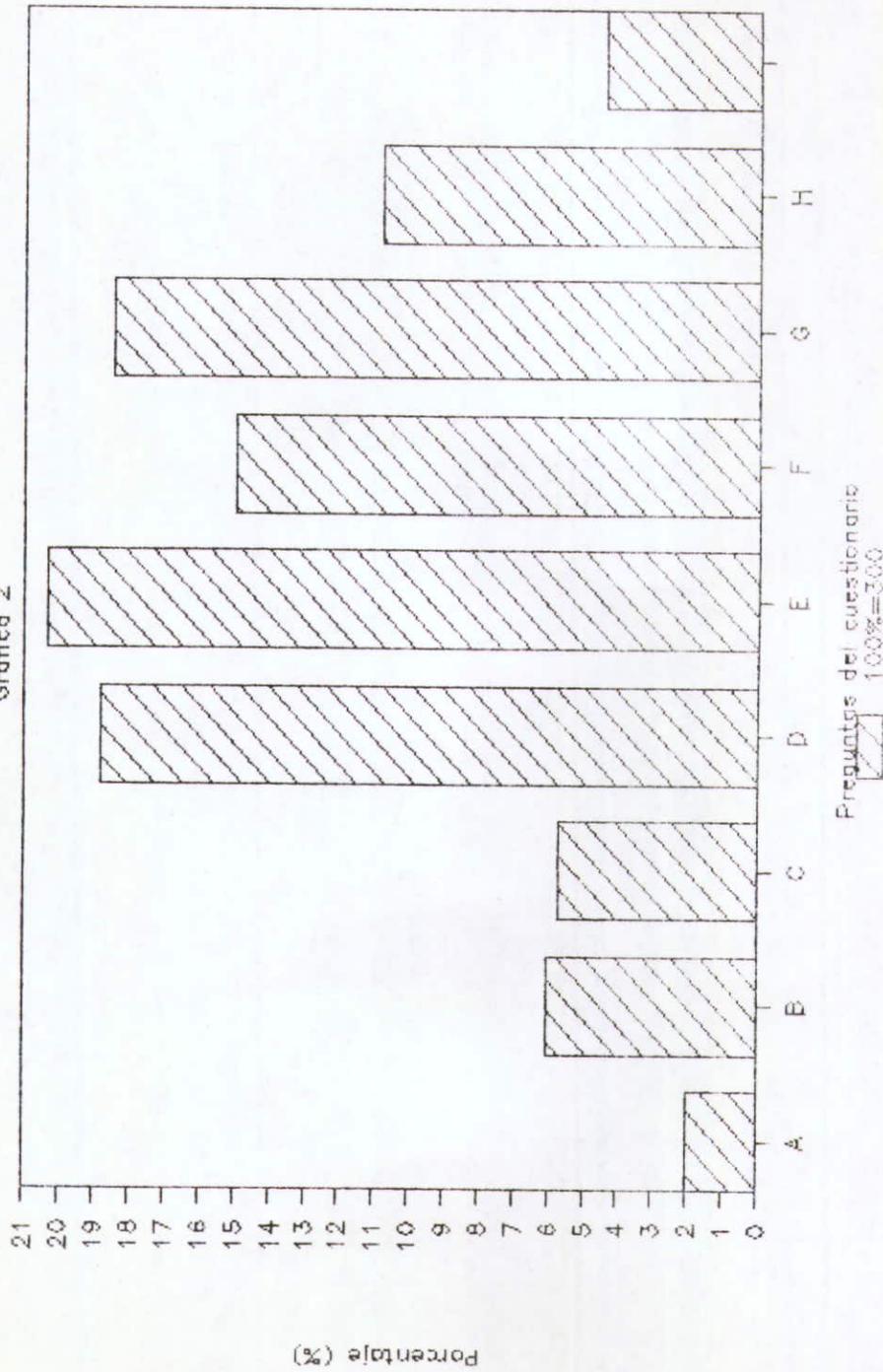
Que entiendes por tiempo libre?

Grafica 1



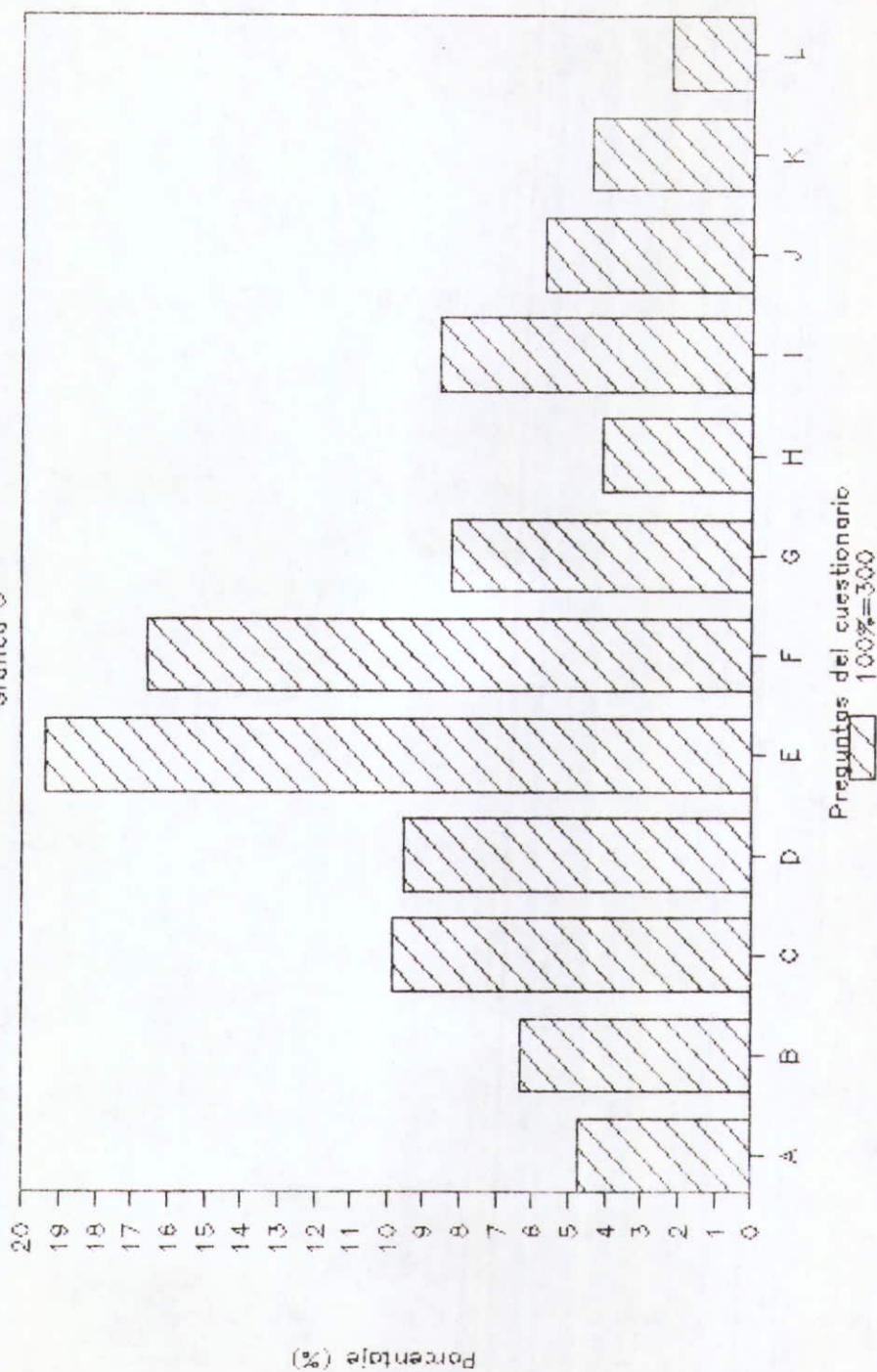
Como descansas?

Grafica 2



Como te diviertes?

Grafico 3



GRAFICA 4. ES POSIBLE EDUCARSE EN EL TIEMPO LIBRE?

- A. HAY ACTIVIDADES QUE DE-
ALGUN FACTOR IMPORTANTE
- B. LECTURA, EL ARTE, ACTI-
TIVIDADES CULTURALES.
- C. EDUCACIÓN EN LA
SOLUCIÓN DE PROBLEMAS
- D. ACTIVIDADES QUE NOS
SERIAN ACCIONES
- E. ME PUEDE DESARROLLAR
SIN LA AYUDA DE NINGUNO
- F. ME PUEDE DESARROLLAR
SIN LA AYUDA DE NINGUNO
- G. ME PUEDE DESARROLLAR
SIN LA AYUDA DE NINGUNO

GRAFICA 5. REALIZAS ACTIVIDADES CULTURALES?

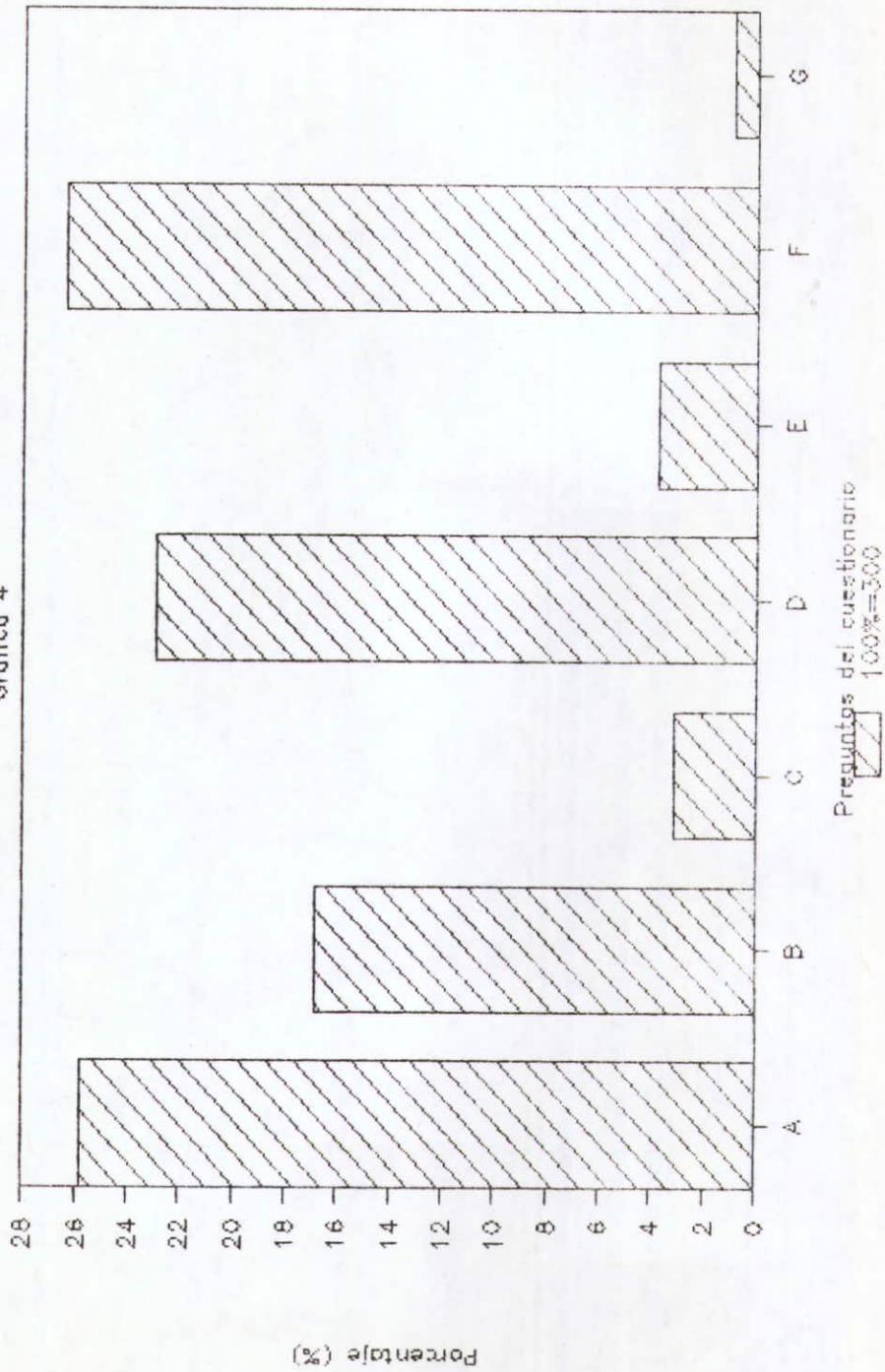
- A. NO PORQUE NO ME LLAMAN LA ATEN-
CIÓN
- B. LECTURA, EL DIBUJO, EL
MÚSICA.
- C. MÚSICA.
- D. MÚSICA.
- E. MÚSICA.
- F. MÚSICA.
- G. MÚSICA.

GRAFICA 6. QUE HACES POR LAS TARDES Y FINES DE SEMANA?

- A. ME OCURRE
PASATIEMPOS.
- B. PASATIEMPOS.
- C. PASATIEMPOS.
- D. PASATIEMPOS.
- E. PASATIEMPOS.
- F. PASATIEMPOS.
- G. PASATIEMPOS.

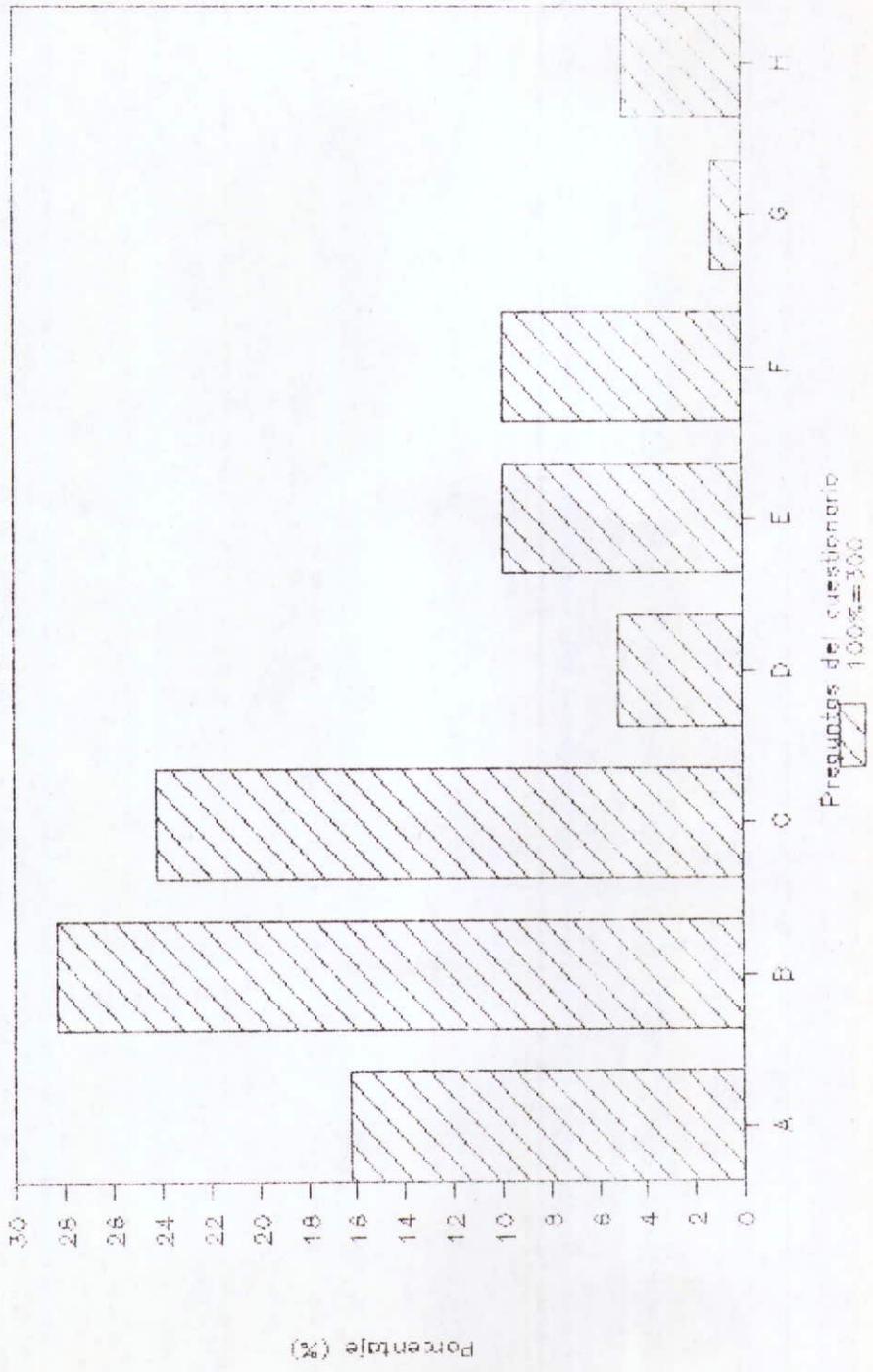
Es posible educarse en el tiempo libre?

Grafica 4



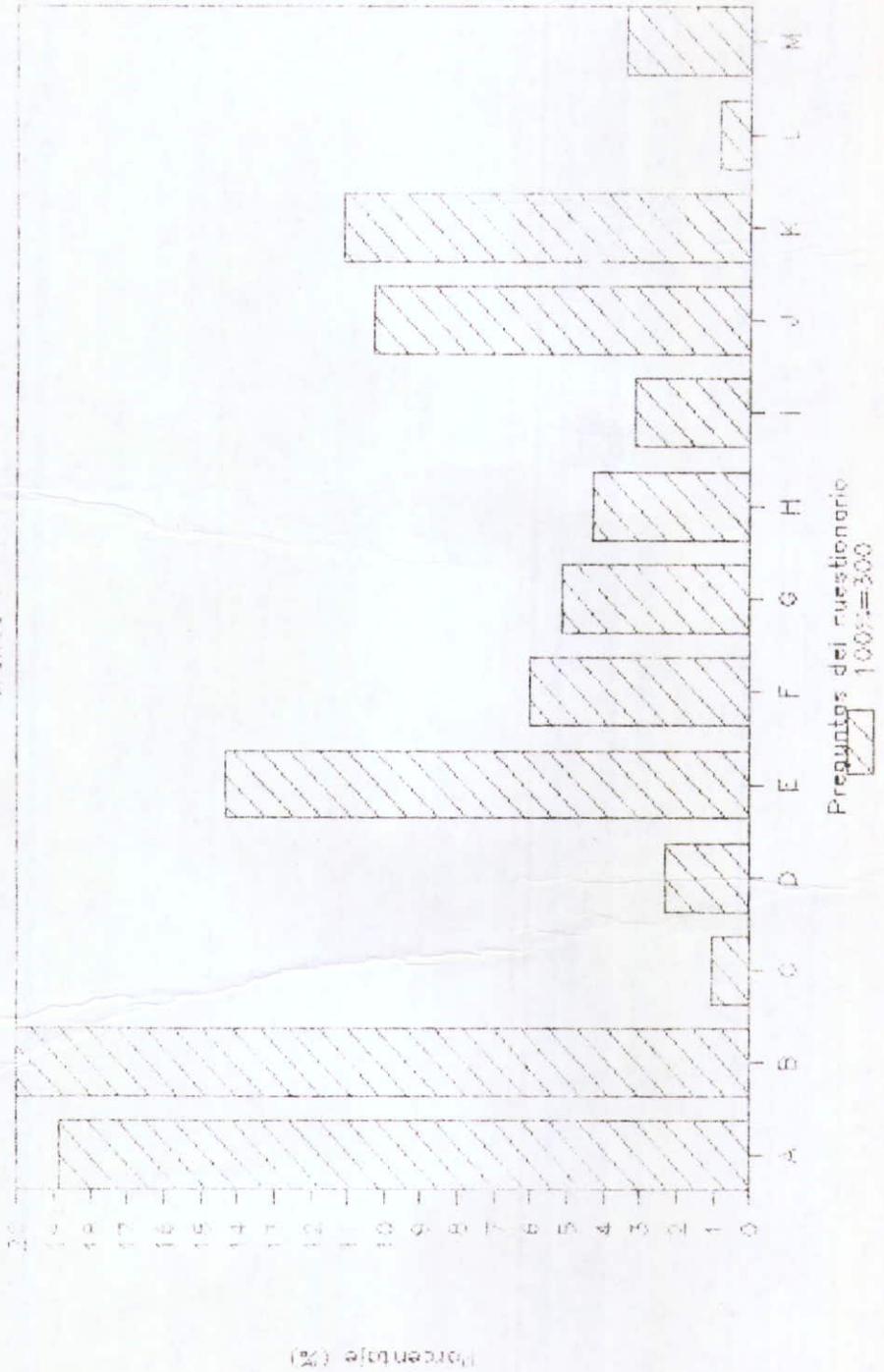
Realizas actividades culturales?

Gráfica 5



Que haces por las tardes?

Gráfico 6



GRAFICA 7. TE HAN SUGERIDO QUE HAGAS
ALGUNA ACTIVIDAD?

- A: SIEMPRE.
B: ALGUNAS VECES.
C: NUNCA.

GRAFICA 8. QUIEN TE HA SUGERIDO?

- A: MIS PADRES.
B: ALGUNOS AMIGOS.
C: OTROS.

GRAFICA 9. QUE TE HAN SUGERIDO?

- A: HACER DEPORTE.
B: NINGUNA SUGERENCIA.
C: ALGUNA SUGERENCIA DE LAS ANTERIORES.

GRAFICA 10. PARTICIPAS EN ALGUN CLUB?

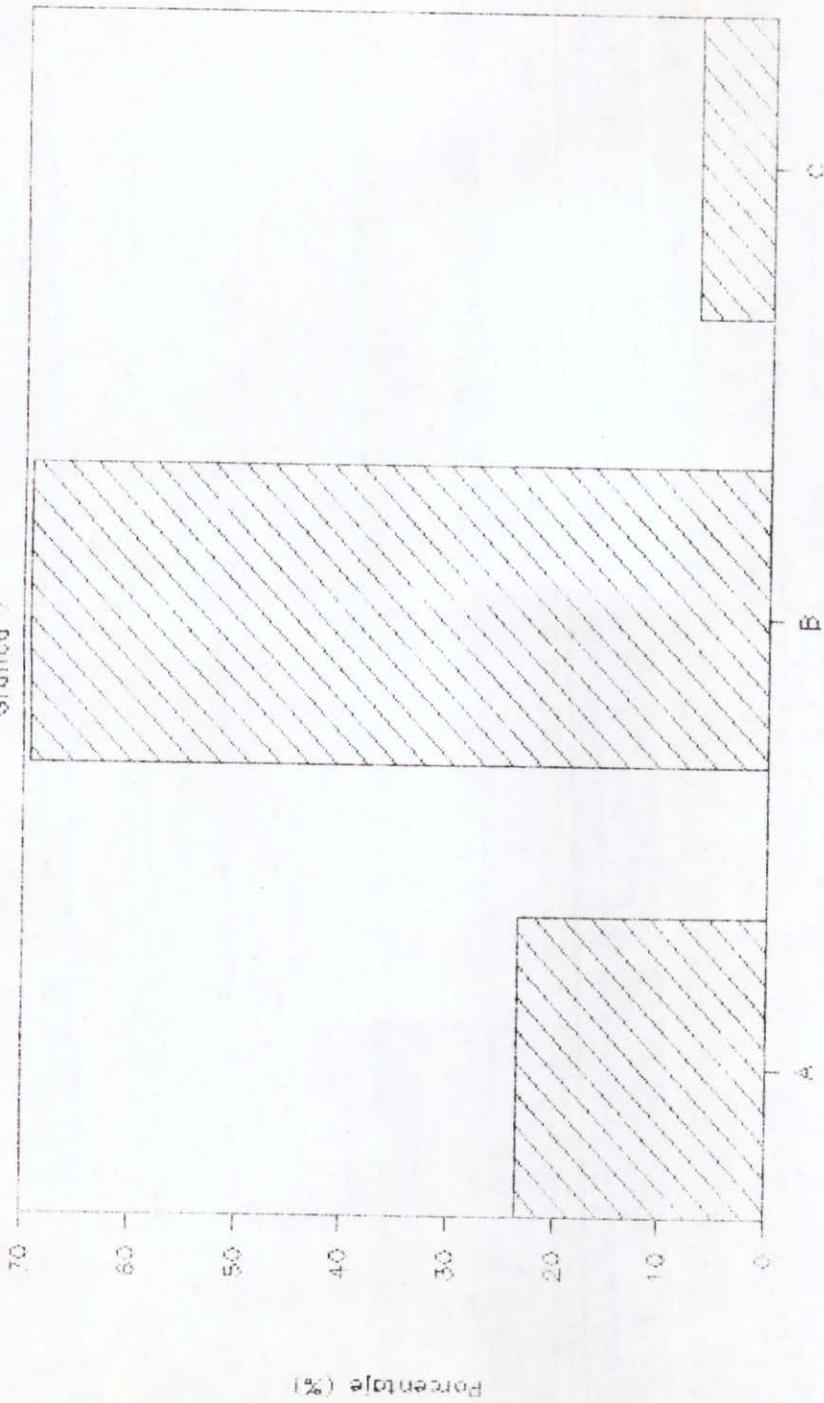
- A: DESDE CHICO.
B: ACTUALMENTE.
C: NUNCA.

GRAFICA 11. CREES QUE ACTUALMENTE OCUPAS BIEN TU TIEMPO LIBRE?

- A: SI MAS O MENOS.
B: NO.

Te han sugerido alguna actividad?

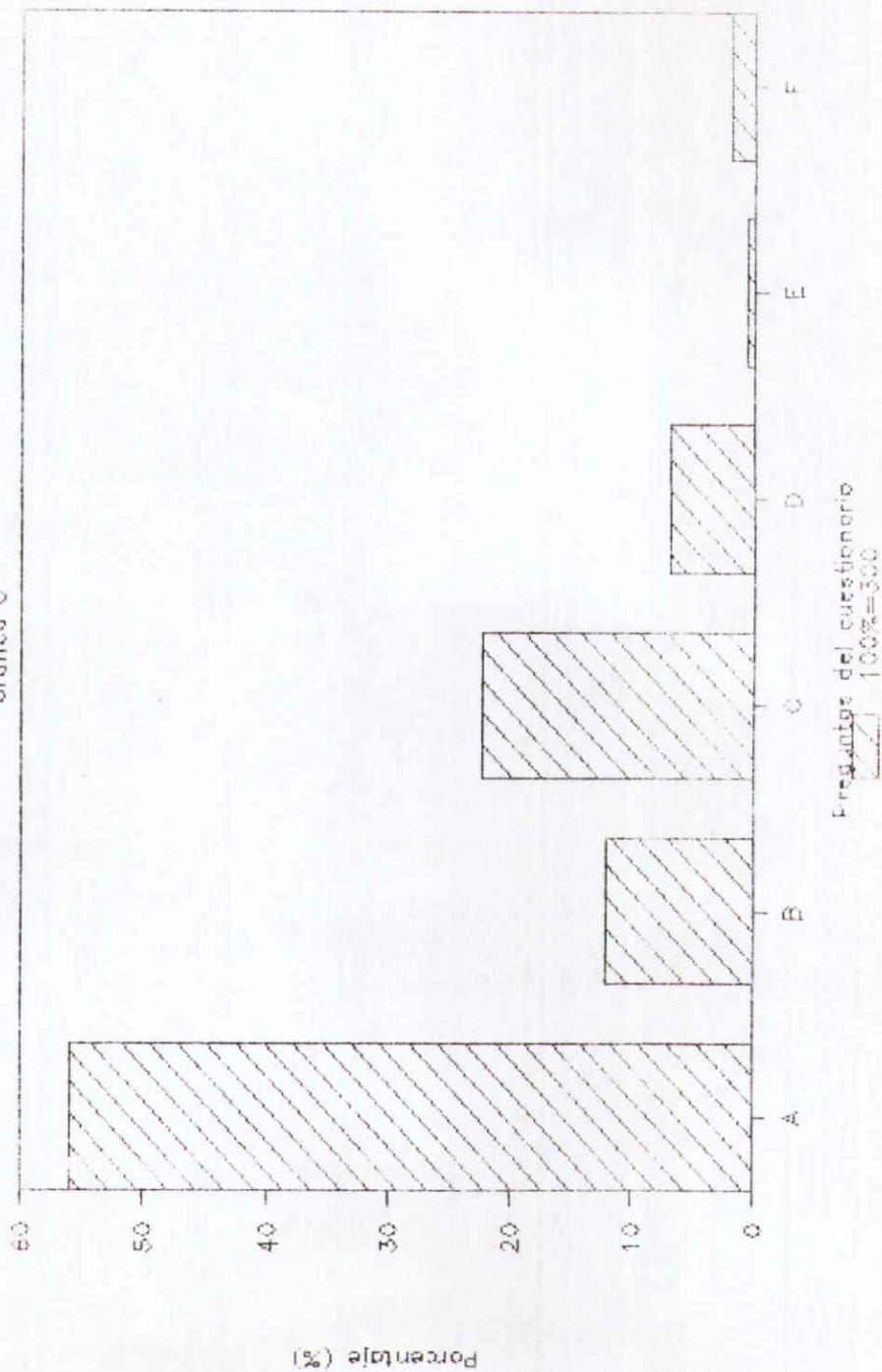
Grafico 7



Preguntas del cuestionario
100% = 300

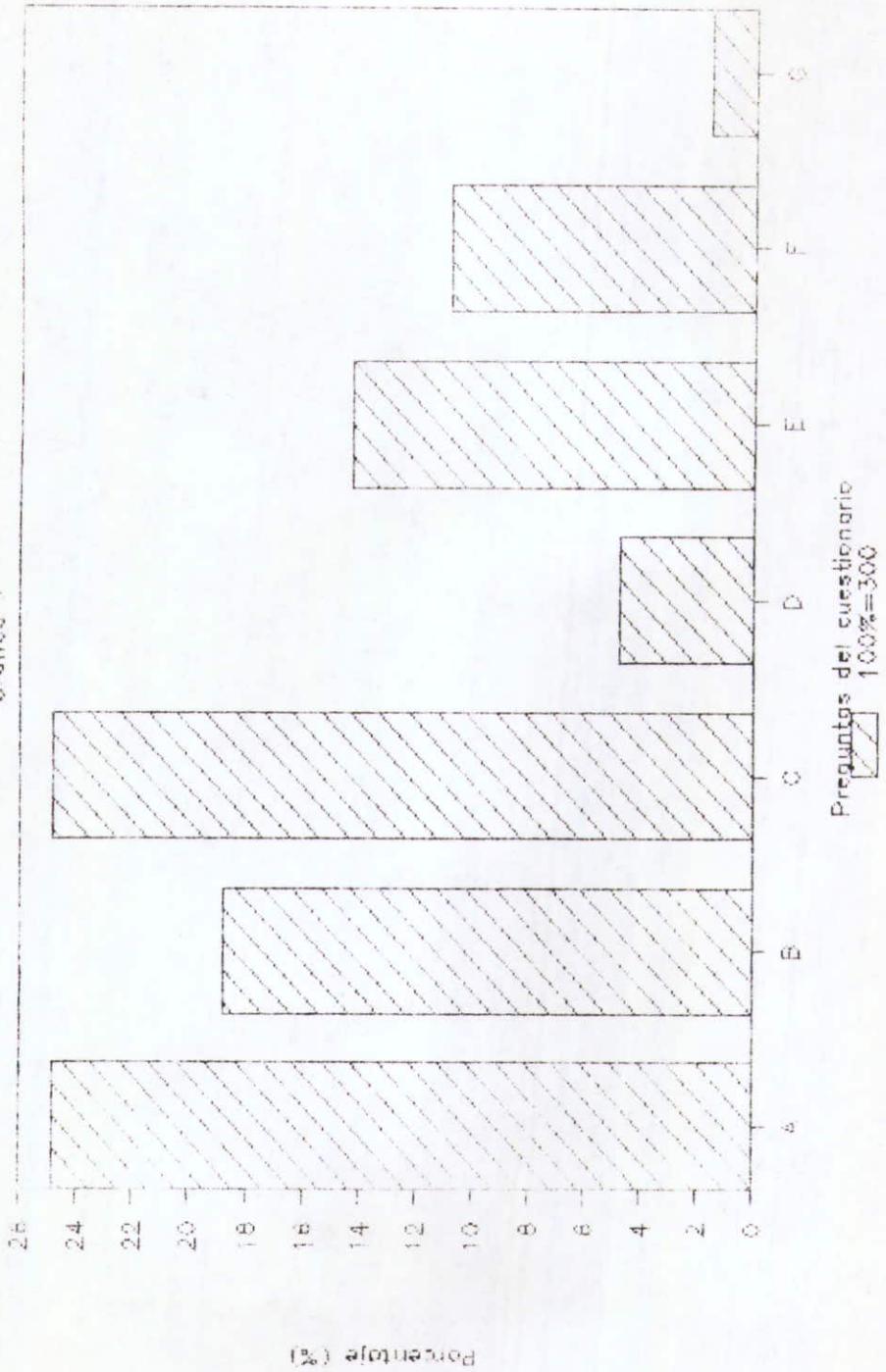
Quien te ha sugerido?

Grafico 8



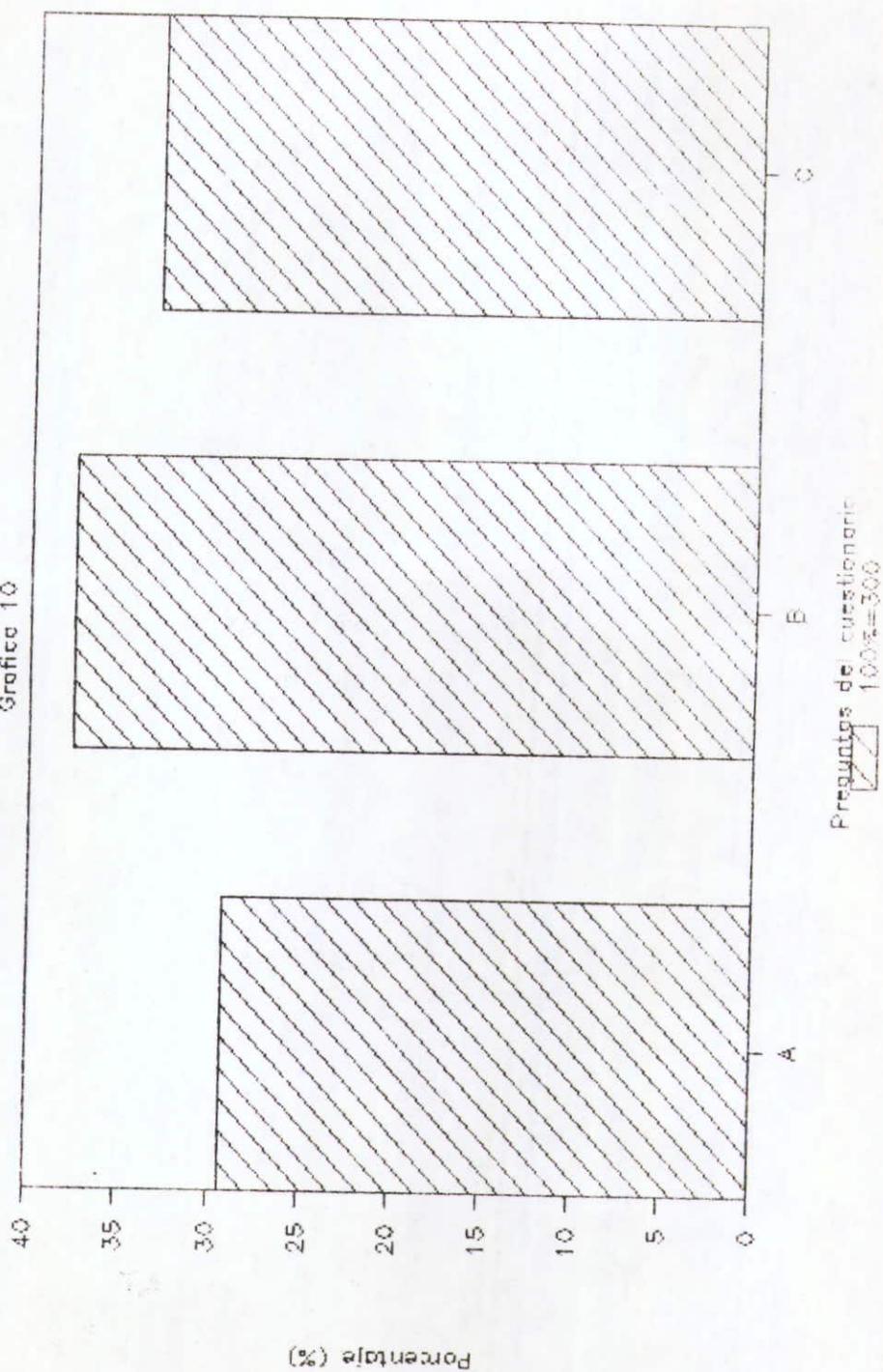
Que actividades te han sugerido?

Gráfico 4



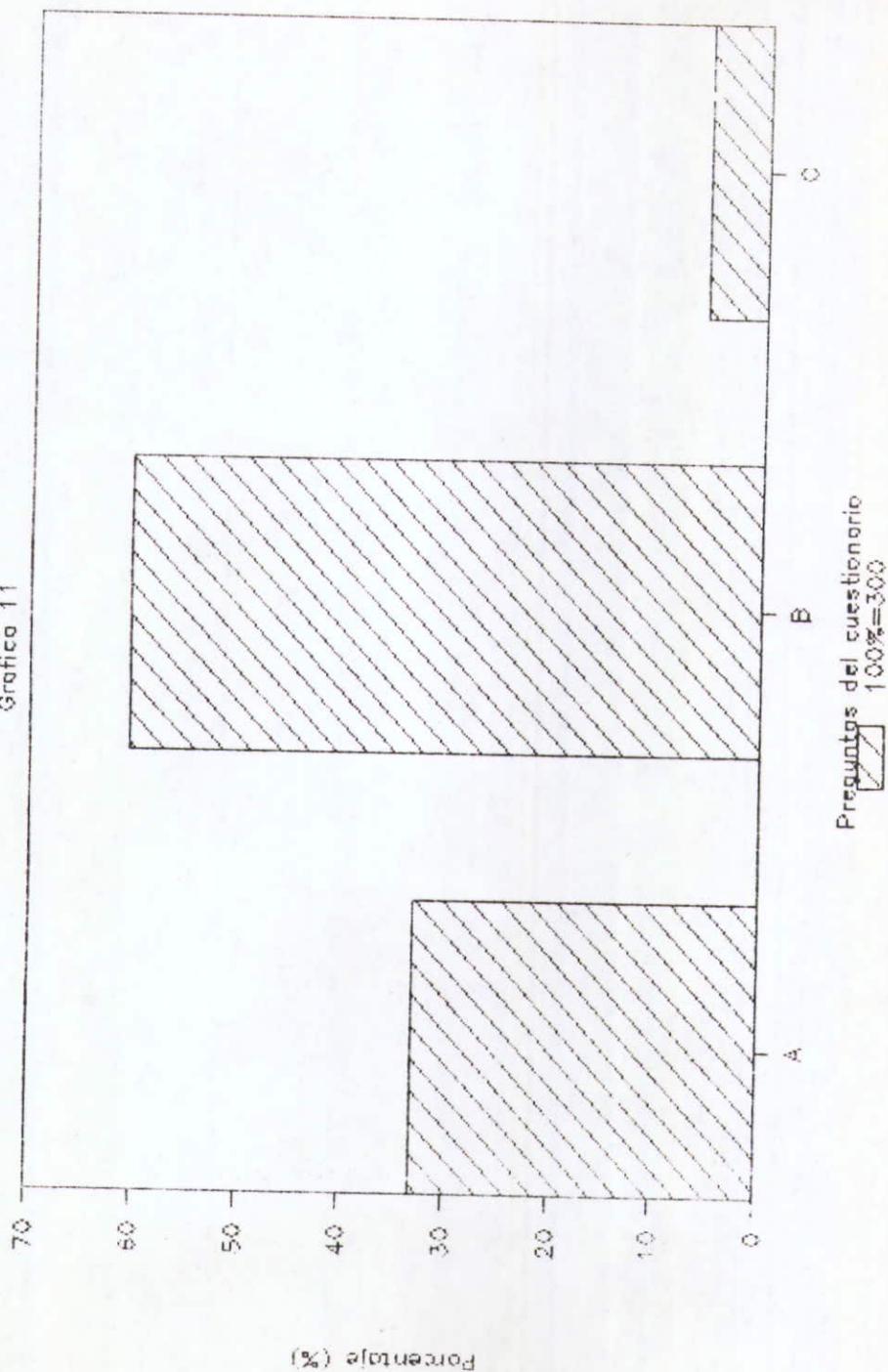
Participas en algun club?

Gráfico 10



Ocupas bien tu tiempo libre?

Grafico 11



BIBLIOGRAFIA

- ARIAS, Fernando. Administración de Recursos Humanos, 8a. ed., México, Ed. Trillas, 1979. 524 p.

- BACA, Gabriel. Evaluación de Proyectos, 1a. ed., México, Mc. Graw-Hill, 1987. 252 p.

- Boletín informativo de la Universidad Panamericana. La educación privada...Responsabilidad directa de los empresarios, 1989 año 7 No. 48.

- CANADA, John. Técnicas de Análisis Económico para Administradores e ingenieros, 6a. México, Ed. Diana, 1986. 483 p.

- COSS, Raúl. Análisis y evaluación de Proyectos de Inversión, 2a. ed. México, Ed. Limusa, 1986. 375 p.

- DRUCKER, Peter. El ejecutivo eficaz, 7a. ed., Buenos Aires, Ed. Sudamericana, 1975. 188 p.

- EIGLIER, Pierre. Servucción. El Marketing de servicios. 1a. ed., España, Impresos y Revistas S.A., 1989. 220 p.

- FABRYCKY, W. Decisiones Económicas. Análisis y proyectos, 1a. ed., Madrid, Ed. Dossat, 1981. 420 p.

- GARCÉS, Verónica. La Ingeniería Industrial como medio para elevar la productividad en la industria de servicio (tesis), México, Universidad Panamericana, 1987. 113 p.
- GARCIA HOZ, Víctor. Organización y gobierno de centros educativos, 1a. ed., España, Rialp, 1986. 395 p.
- GERREZ, Víctor. El enfoque de sistemas, 3a. ed., México, Ed. Limusa, 1983. 579 p.
- GUZMAN, Issac. La ciencia de la administración, 4a. ed., México, Ed. Limusa, 1974. 238 p.
- HICKS, Philip. Introducción a la ingeniería Industrial y Ciencia de la administración, 2a. ed., México, Ed. CECSA, 1984. 397 p.
- MARTIN, K. Administración de producción. Sistemas y síntesis, 8a. ed., Colombia, Carvajal S.A., 1979. 539 p.
- MUÑOZ, Alfonso. La educación en el tiempo libre. (Tesis) Universidad Panamericana. México, 1986. 345 p.
- ROSCOE, Edwin. Organización para la producción, 5a. ed., México, Ed. Continental, 1981. 637 p.
- SCHEWE, Charles. Mercadotecnia. Conceptos y aplicaciones, 1a. ed., México, Ed. Programas Educativos, 1982. 724 p.



Miguel Angel de Quevedo No. 276
Coyoacan, México, D. F. 04000
Tel. 554-11-45

Este Trabajo se imprimió empleando el sistema
de reproducción Foto-Offset, con materiales
nacionales e importados de primera calidad

Octubre 1991