

## Tema 2. Los clientes, proveedores y empleados: ¿cómo lograr lo mejor de cada uno de ellos?

### Introducción

A continuación se describe una historia descrita por Kotter, (2013): cierto cliente compró su primer Lexus, una máquina de 45,000 dólares. Él podía costearse un Mercedes, un BMW o un Cadillac, pero compró el Lexus. Abordó su nuevo amor y lo condujo rumbo a casa, deleitándose con el olor de los interiores de piel y el soberbio desempeño. En la carretera interestatal, pisó el acelerador a fondo y sintió un agujero en el estómago. Las luces, los limpiadores, el aparatito para sostener bebidas que saltó de la consola central, el calentador del asiento que entibió su trasero en esa fría mañana de invierno, lo probó todo con creciente placer. Sólo por antojo, encendió el radio. Su estación de música clásica favorita se escuchó con un espléndido sonido cuadrafónico y rebotó en el interior. Oprimió el segundo botón; era su estación de noticias preferida. El tercer botón tenía sintonizada la apreciada estación de debates que lo mantenía despierto durante sus largos viajes. El cuarto botón sintonizaba la estación de rock favorita de su hija. De hecho, cada botón coincidía con sus gustos específicos. El cliente sabía que el automóvil era del tipo inteligente, pero ¿psíquico? No. El mecánico de Lexus había anotado los ajustes del auto que cambió por el nuevo y los sintonizó en el Lexus. El cliente estaba encantado. Este era su auto ahora, ¡de todo a todo! Nadie le dijo al mecánico lo que debía hacer, esto es parte de la filosofía Lexus: encantar a los clientes y seguir haciéndolo, y se obtiene a cambio un cliente de por vida.



Las buenas relaciones con los clientes, como se muestran en este ejemplo, dan lugar a como se menciona, **clientes de por vida**; lo mismo sucede con los proveedores y los empleados clave. En este tema explorarás la forma en que se puede lograr lo mejor de cada uno de estos grupos de interés de la organización.

### Subtema 1. Conociendo a nuestros clientes y sus necesidades

Sin importar el tipo de empresa que se trate: con fines de lucro o no, grande o pequeña, se ha comprobado que su éxito se debe principalmente a que tienen un **claro enfoque en cliente**. Esto se logra a través de la función de mercadotecnia. Como menciona Kotter (2013): la meta del *marketing* o mercadotecnia es crear y administrar relaciones redituables con los clientes, mediante la búsqueda de los clientes al prometerles un valor superior y mantener a los actuales al proporcionarles satisfacción.



Para lograr esta meta se necesita primero conocer al mercado a través de investigaciones y registro de información para luego seleccionar el segmento de mercado al que se va a atender y satisfacer a través de una propuesta de valor que te haga distinto de la competencia. La forma de lograr un valor superior es necesario crear un **programa de marketing (MKT) que incluya**: la creación de la marca y el diseño del producto o servicio, fijación de precio; determinación de los canales de distribución y definición de la estrategia de comunicación.

Una vez que ya se cuenta con la estrategia de mercadotecnia llega el momento del paso más importante, como menciona Kotter (2013): quizás el más importante del proceso de marketing implica **establecer valiosas y redituables relaciones con los consumidores meta**.

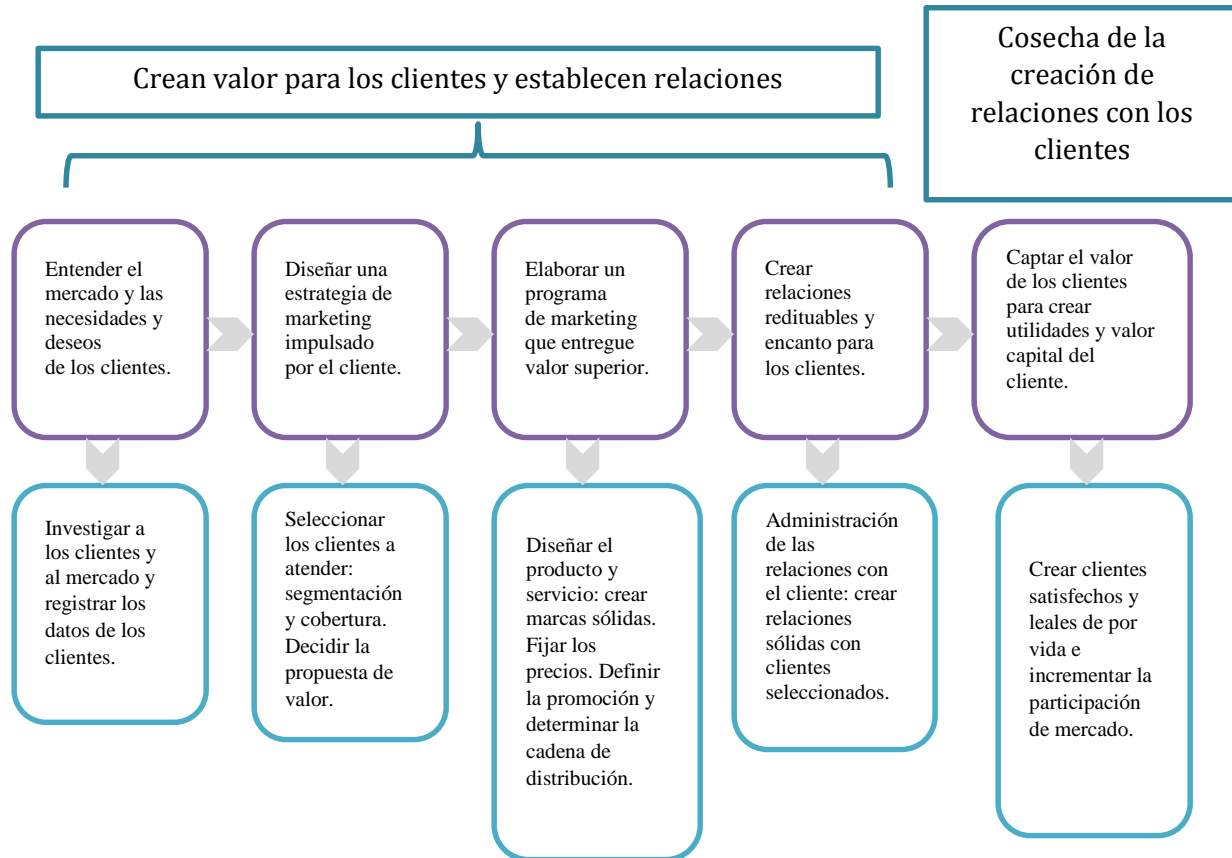
Durante todo el proceso, los mercadólogos practican la administración de las relaciones con el cliente para crear satisfacción y encanto.

Durante todo el proceso, los mercadólogos practican la administración de las relaciones con el cliente para crear satisfacción y encanto.

Este tema es el que más interesa en este curso, sin embargo, es importante que visualices el proceso completo pues es a través de él que se llega a la buena relación con el cliente. El último paso es obtener los beneficios del valor creado con los beneficios tales como la permanencia del cliente y el aumento de la participación del cliente.

En la siguiente figura se muestra cómo es que se logra encontrar, conocer y conservar a los clientes a través la creación de valor para el cliente:

**Proceso de creación de valor para encontrar, conocer y conservar a los clientes**



Proceso de creación de valor para encontrar, conocer y conservar a los clientes, (2015).  
Elaboración propia.

Este proceso es complejo y requiere recursos pero es indispensable que se lleve a cabo si es que la organización está buscando su permanencia exitosa en el mercado.

## Subtema 2. Seleccionando a los mejores proveedores

Según la Real Academia Española, (2015) el término **proveedor** significa: persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades y empresas, entre otros.



Las organizaciones necesitan de los proveedores para obtener las materias primas, páginas de Internet, componentes y una serie de productos y servicios que necesitarán para el desarrollo de su actividad; independientemente de que se trate de una empresa de servicio o industrial. Antes de decidir qué proveedores se seleccionarán y elegirán es importante considerar la forma en que estos

impactarán las operaciones de la empresa en relación a su competitividad, calidad y productividad ya que se encuentran dentro del sistema y las salidas de mismo están directamente relacionadas con la calidad de las entradas.

Existen distintas **circunstancias en las que una empresa inicia la búsqueda de un proveedor**:

- a) Inicia sus actividades y necesita de todo tipo de proveedores.
- b) Requiere mayor satisfacción con los proveedores actuales.
- c) Necesita ampliar su selección de proveedores para hacer comparaciones entre ellos, y así, mejorar su productividad.

Independientemente del motivo que se tenga, el departamento de compras tiene que tomar una decisión que es estratégica debido al **impacto que las entradas tienen en los costos, calidad y productividad**.

Imagina que trabajas en una fábrica de pan. Se tiene que hacer una entrega diaria de 2000 kilos de pan artesanal. Para esto se necesita diariamente: 1500 kilos de harina, 69 kilos de levadura, 10 kilos de sal, 3 kilos de azúcar y 800 litros de agua.

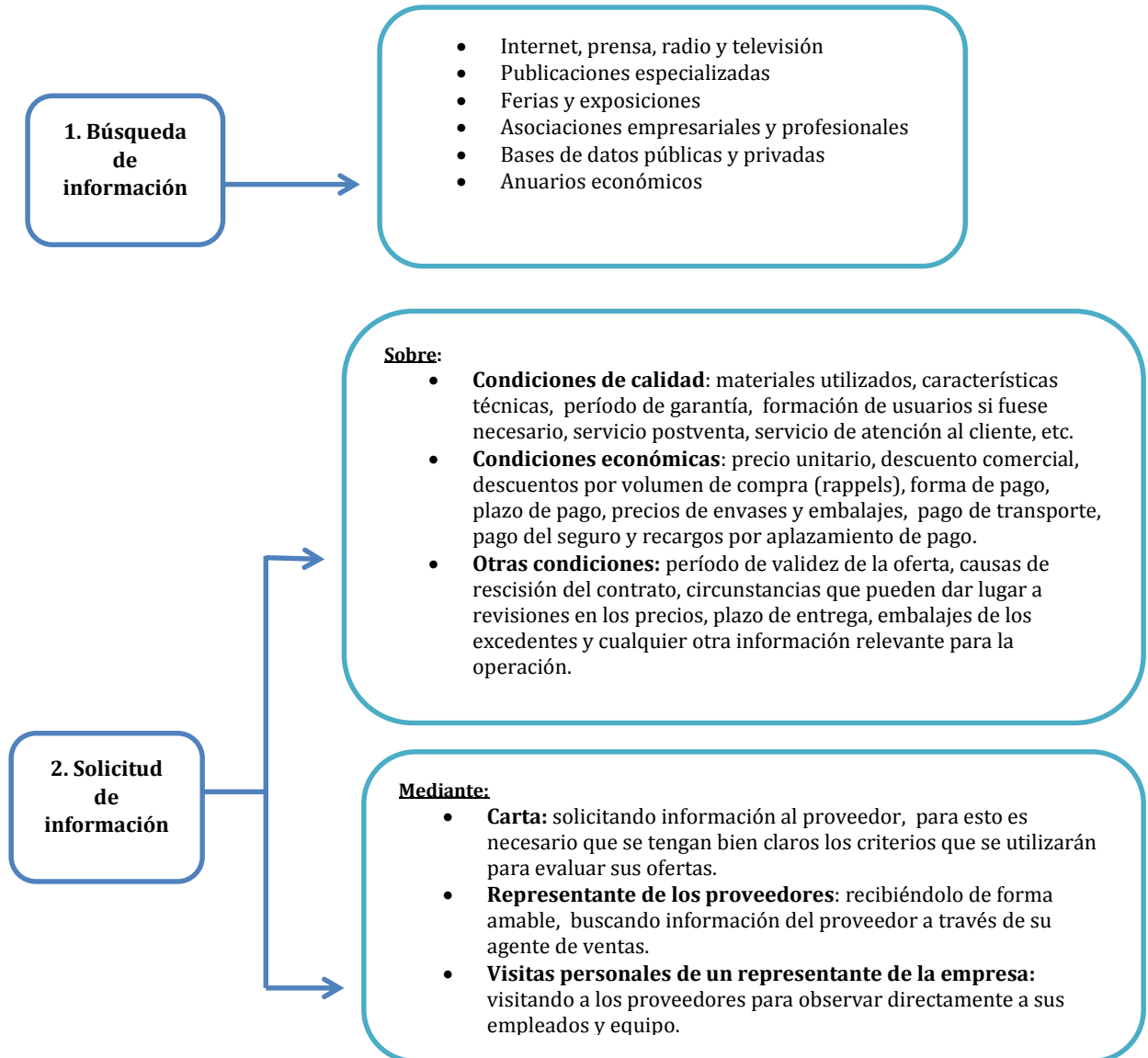


¿Qué sucedería si el proveedor de agua fallara en sus procesos de purificación y entregara el agua contaminada?, ¿qué implicaciones tendría que la sal estuviera un grado de humedad superior al esperado?, ¿de qué forma afectaría al producto final el que la levadura hubiera perdido su fuerza antes de llegar al almacén de materias primas?, ¿cuánto le costaría a la empresa buscar nuevos proveedores?, ¿qué haría mientras los encuentra?

Como se puede observar, el departamento de compras tiene en sus manos un proceso vital para la productividad y calidad.

Como se puede apreciar en la siguiente figura, el proceso inicia con una investigación en distintas fuentes en la que se buscan a los proveedores (si es que ellos no nos han contactado ya). Una vez que se tiene una base de datos de varias opciones y han sido definidas las condiciones que nos interesan, se registra la información para luego, con base en los criterios establecidos, se seleccione a los proveedores que serán clave para la organización. A continuación se presentan los pasos de este proceso:

## Proceso del departamento de compras para la productividad y calidad



3.  
Evaluación  
y selección  
del  
proveedor

**Realización de ficha de proveedor:** para desarrollar un fichero en el que se reflejen las características de los productos que cada proveedor puede suministrar y las condiciones comerciales. Por ejemplo:

Ficha de proveedores			
Nombre			
Domicilio			
Localidad		C.P.	
Teléfono		Fax	
e-mail			
Productos o servicios que suministra:			
Condiciones comerciales			
Precio	Descuento	Forma de pago	Plazo de entrega
	Comercial: Rappels:		
Transporte	Descuento	Forma de pago	Plazo de entrega

**Cuadro comparativo de las condiciones.** En este se deben de reflejar las condiciones ofrecidas por todos los proveedores en cuanto a calidad/precio, forma de pago, descuentos, plazo de entrega, etc. que sirva para realizar un estudio comparativo.

**Mediante:**

**Criterios económicos:** se elegirá al proveedor que tenga el precio más bajo, sin embargo, cuando dos productos tengan las mismas condiciones económicas, se elegirá el de mejor calidad.

**Criterios de calidad:** se hace a través de un estudio comparativo de las características técnicas, realizar pruebas, etcétera, y que se reúnan las condiciones para que el producto final cumpla con la calidad requerida por el cliente (que no necesariamente es la mejor). Cuando sean de la misma calidad se elegirá el más económico.

**Otros criterios de calidad:** se evalúa el prestigio del proveedor, localización, instalaciones, fuerza técnica, capacidad financiera, tipo de organización y administración.

A continuación, un ejemplo de cuadro comparativo con criterios de evaluación:

ARTÍCULO:			
Condiciones económica:			
Características	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Precio unitario	100	120	90
Descuento comercial	15%	5%	8%
Transporte			
Seguros			
Rappels			
Condiciones económica:			
Características	Proveedor A	Proveedor B	Proveedor C
Calidad de producto			
Período de garantía			
Plazo de entrega			
Servicio técnico			
Forma de pago			
Observaciones			

Ahora ya sabes que los proveedores intervienen en cada parte del negocio y parte de asegurar que una compañía funcione tiene que ver con contar con un flujo de bienes y servicios constante. Cuando la cadena de compras falla, las empresas se enfrentan a grandes pérdidas. Es por ello que debes asegurarte de entender el proceso de búsqueda y selección de proveedores.

### **Subtema 3. Los empleados vistos como nuestros clientes internos**

Las organizaciones son sistemas en los que los empleados dan vida a los procesos. Aún en las fábricas más avanzadas en tecnología en las que los robots desarrollan las labores a veces más delicadas o las más pesadas, siempre hay un ser humano operando atrás del telón. Se ha logrado mejorar la calidad de vida de los empleados a través de la tecnología que permite una mayor productividad, sin embargo, esa tecnología sin un empleado que la aplique, no tendría mucho valor.



Los empleados tienen el poder de hacer que una organización permanezca indefinidamente en el mercado o que muera en el intento. ¿Cuántas veces no te ha pasado que vas a un restaurante y al salir dices: “El lugar súper moderno y agradable; el menú delicioso, lástima del servicio, se me hace que ya no vuelvo”?

Entonces, ¿de qué sirve contar con un menú y un ambiente excelentes si el servicio, el momento de la verdad en el que el cliente hace contacto con quien representa a la empresa, es un fiasco? Un empleado desmotivado puede hacer quebrar a cualquier negocio. De la misma forma en que las empresas se deben preocupar por conocer lo que sus clientes quieren y necesitan, también deben de hacerlo con sus empleados clave. De la misma forma en que un cliente insatisfecho decide que cambiar una por otra empresa, de la misma forma un empleado inconforme se irá.



### ¿Por qué se va un empleado?

A continuación se describen las **7 razones ocultas por las que los empleados se van**; un enfoque en el que reconociendo que la deficiencia existe se puede encontrar la solución ya que igual que los clientes, las razones por las que los empleados dejan la empresa son tan variadas como la percepción que cada quién tiene de la realidad.

#### 7 razones ocultas por las que los empleados se van

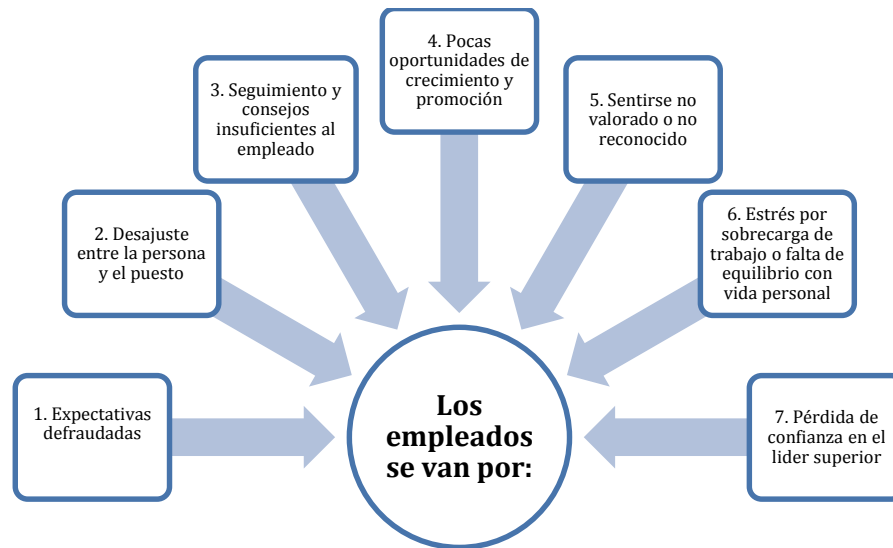
Razón	Descripción
Expectativas laborales	El empleado se puede sentir <b>defraudado pues sus expectativas</b> no están siendo cumplidas, según Branham, (2012), por esta razón “el 4% de los empleados norteamericanos dejan su trabajo el primer día, más del 50% lo hacen en los primeros 6 meses y, es el factor clave provocará que el 40% de ejecutivos abandonen sus puestos antes de los 18 meses”. Por ejemplo: cuando un empleado espera que después de cuatro años trabajando en la empresa lo promocionen a un puesto superior y su jefe piensa que no es el momento. Aquí hay dos tipos de expectativa, la del jefe y la del empleado.
Desajuste laboral	El <b>desajuste entre la persona y el puesto</b> , que el puesto le quede demasiado grande al empleado y no tenga la capacidad de cumplir adecuadamente sus tareas, lo que le cause desinterés, aburrimiento o falta de compromiso. Según investigaciones realizadas en los últimos 25 años, de acuerdo a Branham, (2012), el 80% de los empleados piensa que no utiliza sus capacidades a diario.
Seguimiento y retroalimentación	El <b>seguimiento y consejos insuficientes al empleado</b> puede motivarlo a salir de la empresa, ya que puede sentir que no hay un seguimiento a sus requerimientos y necesidades o una falta de apoyo de parte de sus superiores y colegas ya que le falta ayuda para dar respuesta a preguntas como las que menciona Barnham, (2012): ¿Hacia dónde vamos como empresa?, ¿cómo llegamos hasta aquí?, ¿cómo lo estoy haciendo? Las respuestas a estas cuestiones confieren mucho sentido a los esfuerzos de un empleado.
	Las <b>pocas oportunidades de crecimiento y promoción</b> es la cuarta razón para el abandono del puesto. El nivel de

<p>Crecimiento y promoción</p>	<p>estrés en el trabajo es cada vez mayor y la lealtad a la empresa ha disminuido debido a que existe una gran presión sobre los empleados para producir más con menos, dar resultados a corto plazo, adaptarse a los cambios continuos y significativos y la mejora en productividad se obtiene a costa de la satisfacción del empleado con su trabajo y la reducción de promociones, según (Branhman, 2012); cuando el empleado percibe que tiene pocas oportunidades de crecimiento y desarrollo, enfoca su atención en la búsqueda de mejores opciones para estar mejor y descuida sus actividades para luego abandonar.</p>
<p>Reconocimiento y valor</p>	<p>El empleado <b>siente que no es reconocido y valorado</b>, busca sentir que es importante para la organización y muchas veces, o el reconocimiento llega tarde o nunca llega; no se sienten apreciados, se sienten invisibles. Puede tener implicaciones negativas hasta en su relación con sus similares en la organización perjudicando el ambiente organizacional al mismo tiempo de poner en riesgo la productividad.</p>
<p>Desequilibrio entre trabajo y vida personal</p>	<p>El <b>estrés por sobrecarga de trabajo y desequilibrio entre el trabajo y la vida personal</b> provoca que el empleado experimente la sexta razón para dejar el empleo. Según Branhman, (2012), existen muchas cosas relacionadas con el estrés laboral como son: sobrecarga de trabajo, conflictos de personalidad, horas extras forzadas, supervisores desorganizados, chisme, acoso, prejuicios, trabajo de equipo deficiente, abuso de los directivos y falta de sensibilidad, horarios inflexibles, entre otras.</p>
<p>Pérdida de confianza al liderazgo</p>	<p>La <b>pérdida de confianza en el liderazgo superior</b>, si los empleados tienen percepciones acerca de la cúpula del poder de falta de confianza e integridad, falta de consideración y aprecio, avaricia e interés personal, inaccesibilidad, pérdida de contacto con la realidad, de acuerdo a lo que dice Branhman, (2012), entonces se pierde el compromiso del empleado para lograr las metas planteadas por estas personas.</p>

7 razones ocultas por las que los empleados se van. Basado en Barnhman, (2012). Elaboración propia.

En las siguientes figuras se presentan las razones y propuestas para evitarlas.

**Razones por las que se van los empleados**



Razones por las que se van los empleados. Adaptado de Branham, (2012). Elaboración propia.

**Soluciones para minimizar las razones por las que se van los empleados**

<b>Expectativas defraudadas</b>	Hacer un análisis previo y realista sobre el trabajo con cada nuevo candidato. Implica abordar las expectativas relacionadas con las actividades de trabajo, el rendimiento que se espera, equipo de trabajo inmediato, reglas y políticas de trabajo cultura corporativa y estilo de liderazgo.
	Crear descripciones de puesto realistas con un listado breve de competencias principales (entre cinco y seis). Con esto, el número de candidatos se reduce a solo aquellos que cumplen con las competencias y se evita que otros tengan las diferencias de expectativas.
	Permitir que los empleados ensayen la experiencia del trabajo, planteando al candidato una problemática y solicitando que informe cómo la resolvería; también se puede hacer con cursos en los que se les muestre lo que se espera de ellos en su nivel, por ejemplo, de directivos.
<b>Desajuste entre la</b>	Comprometerse con la mejora continua del talento a través de una planeación seria de la gestión de talentos para retener a los claves.

persona y el puesto	Expandir la base de candidatos simplificando las descripciones de puesto y si es necesario crear otro más específico.
	Definir un proceso de entrevista riguroso que evalúe al candidato en función de las competencias clave del puesto y se le invite a contar cómo y dónde las ha demostrado en el pasado. En estas entrevistas también pueden participar los posibles futuros compañeros del candidato que darán el visto bueno.
Seguimiento y consejos insuficientes al empleado	Proporcionar consejos y seguimiento intensivos a los nuevos empleados. Por ejemplo, planificar la primera semana del empleado en su nuevo trabajo; hablar con él y decirle lo que se espera de él en los siguientes tres meses y que firme un acuerdo de rendimiento en el que las expectativas se traduzcan en resultados medibles, alcanzables y realistas.
	Crear cultura de consejos y seguimiento continuos. Hacer seguimientos informales continuamente en los pasillos, comedores y reuniones de equipos. También se puede hacer la mentoría de 360 grados en el que se reciben consejos formales de superiores, compañeros, subordinados o clientes.
	Exigir responsabilidades a los directivos por el seguimiento de sus subordinados. Por ejemplo, a través de los sistemas de integración vertical en los que los empleados pueden evaluar la calidad de la gestión de personal de sus superiores.
Pocas oportunidades de crecimiento y promoción	Ofrecer herramientas de autoevaluación y la formación en la autogestión de la carrera profesional de los empleados. Con esto se fomenta el autoconocimiento y la fijación de objetivos realistas a través de sistemas online como el “ <i>peoplecomefirst</i> ”, en el que el empleado puede crear su propio plan de carrera y reunirse dos veces al año con su superior para revisar avances.
	Crear alternativas a los sistemas de promoción tradicionales. Por ejemplo, crear puestos técnicos de alto nivel con mayor responsabilidad y un salario adecuado para el personal técnico.
	Mantener un sólido compromiso con la formación de los empleados para asegurarse de que el empleado que se queda en la empresa esté capacitado. Un ejemplo para que el empleado tenga autonomía en su desarrollo, es asignar una cuenta personal en la cual el empleado cuenta con cierta cantidad de dinero que puede utilizar para cursos durante el año.
Sentirse no valorado o no reconocido	Ofrecer un sueldo base competitivo relacionado con la creación de valor a los clientes y con esto se puede llegar a pagar más a los empleados de rango inferior que a sus supervisores, basándose en que su contribución es más decisiva para alcanzar los resultados finales.
	Mantener a los empleados informados de la situación de la empresa manteniendo un flujo constante de información relevante que

	fomente en el empleado su identificación y compromiso con la organización.
<b>Estrés por sobrecarga de trabajo o falta de equilibrio con vida personal</b>	Diseñar planes para reducir el estrés mejorando la productividad, compromiso y retención de empleados. Los ejecutivos son conscientes de la existencia del estrés entre todos los empleados. Por ejemplo, contar con cuando menos un evento familiar anual, programas deportivos y de salud para los empleados, por mencionar algunos.
	Contar con la filosofía de escuchar con atención; buscar el bien de los demás y el buen humor pero no a costa de los demás. Horarios flexibles.
	Dar servicio de guardería (pagada de forma razonable por los empleados), horas de formación al año, clases de yoga semanales y gratuitas para todos los empleados así como clases de estiramiento, etc.
<b>Pérdida de confianza en el líder superior</b>	Inspira confianza a través de una visión clara, un plan que funcione y la competencia para ponerlo en práctica. Se sigue a aquellos líderes que se consideran capaces y mantengan una organización que les garantizará trabajo y un futuro.
	Apoyar las palabras con hechos. Cumplir lo que se promete, por ejemplo, no recortar el presupuesto para formación si se dice que la gente es el activo más importante.
	Depositar la confianza en los empleados. Para esto es importante identificar a las personas que ya están listas y a las que no, capacitarlas y aconsejarlas. Con esto, la confianza garantiza buenos resultados ya que se permite tomar decisiones a los empleados y esto se ve reflejado en su desempeño y productividad.

Soluciones para minimizar las razones por las que se van los empleados. Basado de Branham, (2012).  
Elaboración propia.

Los clientes, empleados y proveedores son unas de las más importantes relaciones que se hacen en los negocios. Un cliente satisfecho y enamorado de la marca regresará de forma permanente y además recomendará a otros nuestros productos y/o servicios. Un proveedor satisfecho con el trato que hace con nosotros estará siempre dispuesto a cumplir con los compromisos que ha adquirido con la organización y además estará siempre a la vanguardia para mejorar sus servicios y productos. Un empleado motivado, leal y comprometido estará siempre dispuesto a adaptarse a los cambios que se requieran y propiciará la productividad aun a un nivel global en la organización pues los seres humanos somos seres sociales y nuestra actitud y aptitud tienen implicaciones sobre los demás.

En el siguiente tema se revisarán formas y estrategias para cultivar estas relaciones de negocio.

## ¡Quiero más!

Para conocer más sobre el proceso de búsqueda y selección de proveedores, te invito a revisar el manual **Selección, evaluación y reevaluación de proveedores** del grupo ABB en:

[http://www02.abb.com/global/clabb/clabb151.nsf/0/63131eb67d414ceec1257796006bc6e9/\\$file/9PECL-PA-001+Rev.+2+-+Seleccion,+Evaluaci%C3%B3n+y+Re-evaluaci%C3%B3n+de+Proveedores.pdf](http://www02.abb.com/global/clabb/clabb151.nsf/0/63131eb67d414ceec1257796006bc6e9/$file/9PECL-PA-001+Rev.+2+-+Seleccion,+Evaluaci%C3%B3n+y+Re-evaluaci%C3%B3n+de+Proveedores.pdf)

Para conocer más sobre la forma en que ABB en México califica a sus proveedores revisa la página **Calificación del proveedor** en:

<http://www.abb.com.mx/cawp/peabb002/144ab923dd027be5c12575830059783c.aspx>

Para conocer más sobre las necesidades de los clientes, te invito a ver el video llamado **Para lograr una venta: Pregunta, escucha y detecta necesidades**, en:

[https://www.youtube.com/watch?v=bFv5xRo\\_vh0](https://www.youtube.com/watch?v=bFv5xRo_vh0)

Para conocer más sobre la salud laboral, te invito a ver el video **Comercial salud laboral el bienestar de tus empleados determina la productividad de tu empresa**, en:

<https://www.youtube.com/watch?v=g4DZfPOEIKk>

## Mi Reflexión

Ahora que conoces los conceptos principales sobre conocer las necesidades de los clientes, buscar y seleccionar proveedores y cómo tratar a los empleados como si fueran clientes, reflexiona en lo siguiente:

- ¿Piensas que en tu organización se preocupan por enfocarse en la satisfacción de estos tres componentes del sistema o solo en alguno de ellos?
- ¿Experimentaste alguna de las razones que tienen los empleados para dejar la organización?
- ¿Se dieron cuenta en la empresa?
- Si te fuiste, ¿te preguntaron por qué te ibas?

## Bibliografía

Academia.edu (2012). *Búsqueda y selección de proveedores*. Recuperado de Internet el 2 de junio de 2015 de [https://www.academia.edu/5975640/B%C3%BAsqueda\\_y\\_selecci%C3%B3n\\_de\\_proveedores](https://www.academia.edu/5975640/B%C3%BAsqueda_y_selecci%C3%B3n_de_proveedores)

Branham, L. (2012). *The 7 hidden reasons employees leave: How to recognize the subtle and act before it's too late*. 2da ed. E.U. Amacom.

Casanovas, A. (2011). *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamiento*. Barcelona: Profit Editorial Inmobiliaria.  
ISBN eBook: 9788415330332

Castán, J.M., Parada, J. y Caballosa, A. (2012). *La logística en la empresa. Un área estratégica para alcanzar ventajas competitivas*. Barcelona. Pirámide.  
E-book ISBN: 9788436826821

Kotler, P. (2013). *Fundamentos de Marketing*. España: Addison Wesley.

Real Academia Española. <http://www.rae.es/>

## Glosario

**Proveedor:** Persona o empresa que provee o abastece de todo lo necesario para un fin a grandes grupos, asociaciones, comunidades, empresas, etc.

**Meta del marketing:** Crear y administrar relaciones redituables con los clientes, mediante la búsqueda de aquellos al prometerles un valor superior y mantener a los actuales al proporcionarles satisfacción.

***La obra presentada es propiedad de ENSEÑANZA E INVESTIGACION SUPERIOR A.C. (UNIVERSIDAD TECMILENIO), protegida por la Ley Federal de Derecho de Autor; la alteración o deformación de una obra, así como su reproducción, exhibición o ejecución pública sin el consentimiento de su autor y titular de los derechos correspondientes es constitutivo de un delito tipificado en la Ley Federal de Derechos de Autor, así como en las Leyes Internacionales de Derecho de Autor.***

***El uso de imágenes, fragmentos de videos, fragmentos de eventos culturales, programas y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, es exclusivamente para fines educativos e informativos, y cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por UNIVERSIDAD TECMILENIO.***

***Queda prohibido copiar, reproducir, distribuir, publicar, transmitir, difundir, o en cualquier modo explotar cualquier parte de esta obra sin la autorización previa por escrito de UNIVERSIDAD TECMILENIO. Sin embargo, usted podrá bajar material a su computadora personal para uso exclusivamente personal o educacional y no comercial limitado a una copia por página. No se podrá remover o alterar de la copia ninguna leyenda de Derechos de Autor o la que manifieste la autoría del material.***