

R



CORPORACIÓN
UNIVERSITARIA
REMINGTON
RES. 2661 MEN JUNIO 21 DE 1996

**FACULTAD DE INGENIERÍA DE
SISTEMAS**
Ingeniería de Sistemas
Asignatura: Gerencia de Sistemas

Dirección de Educación a Distancia y Virtual

Este material es propiedad de la Corporación Universitaria Remington (CUR),
para los estudiantes de la CUR en todo el país.

2012

CRÉDITOS



El módulo de estudio de la asignatura Gerencia de Sistemas del programa Ingeniería de Sistemas es propiedad de la Corporación Universitaria Remington. Las imágenes fueron tomadas de diferentes fuentes que se relacionan en los derechos de autor y las citas en la bibliografía. El contenido del módulo está protegido por las leyes de derechos de autor que rigen al país.

Este material tiene fines educativos y no puede usarse con propósitos económicos o comerciales.

AUTOR

Carolina Henao Murillo

Especialista En Gerencia Informática cursando actualmente segundo semestre
Ingeniera de sistemas universidad autónoma de Colombia, Diplomado en docencia universitaria, Curso: fortalecimiento de la tecnología en la educación, Curso: asesoría para la aprehensión de procesos tecnológicos
Instructora: SENA centro para el desarrollo tecnológico de la construcción y la industria
Tutora: Corporación Universitaria Remington

Nota: el autor certificó (de manera verbal o escrita) No haber incurrido en fraude científico, plagio o vicios de autoría; en caso contrario eximió de toda responsabilidad a la Corporación Universitaria Remington, y se declaró como el único responsable.

RESPONSABLES

Director de la Facultad de Ciencias Básicas e Ingeniería

Dr. Jorge Mauricio Sepúlveda Castaño
ingenieria.director@remington.edu.co

Tomás Vásquez Uribe

Director Educación a Distancia y Virtual
distancia.coordinadorcat@remington.edu.co

Angélica Ricaurte Avendaño

Coordinadora de Remington Virtual (CUR-Virtual)
mediaciones.coordinador01@remington.edu.co

GRUPO DE APOYO

Personal de la Unidad de Remington Virtual (CUR-Virtual)

EDICIÓN Y MONTAJE

Primera versión. Febrero de 2011. Segunda versión Marzo 2012

Derechos Reservados



Esta obra es publicada bajo la licencia Creative Commons. Reconocimiento-No Comercial-Compartir Igual 2.5 Colombia.

TABLA DE CONTENIDO

1.	MAPA DE LA ASIGNATURA.....	4
2.	FILOSOFÍA EMPRESARIAL, GERENCIA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN	5
2.1.	Prueba inicial.....	6
2.2.	Fundamentos Teóricos Básicos	6
2.3.	La gerencia	6
2.4.	Sistemas de información	14
2.5.	La toma de decisiones	26
3.	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA.....	33
3.1.	Prueba inicial.....	33
3.2.	Planeación estratégica	33
3.3.	La Estrategia	63
4.	LA DIRECCIÓN.....	86
4.1.	Prueba inicial.....	86
4.2.	La Dirección	86
5.	EL CONTROL	169
5.1.	Prueba inicial.....	169
5.2.	Los indicadores de gestión como herramienta de dirección en la pequeña y mediana empresa.....	169
6.	PISTAS DE APRENDIZAJE	217
7.	GLOSARIO	219
8.	BIBLIOGRAFÍA.....	222
8.1.	Referencias de Internet.....	223

1. MAPA DE LA ASIGNATURA

GERENCIA DE SISTEMAS

PROPÓSITO GENERAL DEL MÓDULO

Comprender que los avances sociales y tecnológicos de la sociedad actual, obligan a las estructuras educativas a poner énfasis en la construcción de estrategias competitivas, orientadas a incorporar formas de desarrollo que permitan una sociedad más justa y una mejor repartición de los medios de producción.

OBJETIVO GENERAL

Analizar, interpretando y ejecutando los contenidos técnicos científicos referentes a filosofía empresarial, sistemas de información, funciones de la gerencia (planificación, dirección y control), los mismos que con su aplicación al proceso de enseñanza aprendizaje brinden respuestas fundamentadas a los problemas gerenciales y sistemas de información en las empresas del País, desarrollando conocimientos y capacidades en los estudiantes sobre la Gerencia empresarial.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Diagnosticar, Interpretando y mejorando la filosofía empresarial, mediante la eficiencia en el proceso de toma de decisiones frente al actual sistema de información y el tipo de modelo gerencial aplicado en la empresa.
- Analizar, rediseñando los procesos de planificación a corto, mediano y largo plazo, diseñados por la gerencia y sus colaboradores.
- Aplicar los instrumentos administrativos para el mejoramiento del desempeño y la gestión gerencial en las empresas; con el propósito del cumplimiento con los objetivos de las gerencias de recursos humanos, financiera, mercadeo fomentando eficiencia y calidad total en la empresa.
- Determinar la información empresarial mediante la construcción y aplicación de indicadores de gestión, para la evaluación del cumplimiento de objetivos en las diferentes unidades administrativas.

UNIDAD 1

Interpreta la Filosofía Empresarial.

UNIDAD 2

Argumenta en la Planeación Estratégica.

UNIDAD 3

Fundamenta procedimientos en la Dirección de las Organizaciones.

UNIDAD 4

Propone soluciones en el Control de las Organizaciones.

2. FILOSOFÍA EMPRESARIAL, GERENCIA Y SISTEMAS DE INFORMACIÓN

Conocer la estructura conceptual que la organización establece para orientar o inspirar su comportamiento de manera que responda a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son: La Misión, La Visión y Los Valores.

OBJETIVO GENERAL

Diagnosticar, Interpretando y mejorando la filosofía empresarial, mediante la eficiencia en el proceso de toma de decisiones frente al actual sistema de información y el tipo de modelo gerencial aplicado en la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ❑ Revisar, sistematizando la bibliografía relacionada a los fundamentos de Filosofía Empresarial, los sistemas de información empresariales y fundamentos de la gerencia pura.
- ❑ Identificar la actual situación de la empresa respecto a las temáticas del momento y estructuración de una propuesta que abarque los parámetros necesarios para su aplicación en la empresa en estudio.
- ❑ Elaborar un informe que evidencia la gestión gerencial, la filosofía y los sistemas de información.
- ❑ Socializar el informe.

2.1. Prueba inicial

1. Sabe usted que es Filosofía Empresarial.
2. Identifica usted estos tres elementos son: La Misión, La Visión y Los Valores.
3. Sabe usted como se formular la Misión de una organización.
4. Conoce usted la Metodología Para Desarrollar La Visión.
- 5.Cuál es la definición de la Cultura Empresarial.

2.2. Fundamentos Teóricos Básicos

1. Filosofía Empresarial

La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La cultura de empresa se manifiesta en las formas de actuación ante los problemas, oportunidades y situaciones de cambio de la propia gestión empresarial. Los valores empresariales constituyen el núcleo de la cultura empresarial, aportan un sentido y orientación a la gestión de la empresa y trazan una línea de actuación al día a día de la empresa.

Así el conjunto de valores definen el carácter fundamental de la organización, creando un sentido de identidad y pertenencia en ella, y propiciando un comportamiento ético (profesional, personal y social) y una capacidad flexible de consensuar metas comunes. Justo en este punto de análisis del comportamiento ético de los profesionales, es donde debe centrarse el discurso de confluencia de intereses entre empresa y profesionales o de intereses laborales o profesionales.

Si las empresas a través de ese comportamiento ético y responsable aspiran a ser eficaces y productivas para los intereses de sus socios y accionistas, parece razonable que sepan compensar y reconocer ese desempeño con una retribución adecuada y una formación que refuerce y recicle los conocimientos propios del puesto así como unas habilidades que desarrollen sus competencias en línea con sus intereses tanto profesionales como personales de forma equilibrada.

Esta formación complementaria, para algunas empresas, puede resultar contradictoria a corto plazo, sobre todo si se compara con las exigencias del puesto. No obstante, si esta acción la situamos con un escenario de medio plazo ligado con el potencial profesional de cada persona

puede resultar muy atractiva de cara a completar, madurar o consolidar progresivamente su carrera profesional pre-directiva fundamentalmente, mejorando la visión global de empresa.

No se debe perseguir como finalidad de una empresa el hecho del "ganar" dinero únicamente, sino el buscar el servir a la comunidad, por mencionar uno de los parámetros mencionados. Los valores dominantes son los que a primera vista producen el efecto al principio, es decir, lo que busca por lo general la empresa es cumplir las metas, buscar buenos resultados, el valor ascendente y la realización de principios. Donde no se debe buscar su cumplimiento por separado sino que deben ir unidos.

Para tener una filosofía empresarial sólida es necesario:

- ❑ Aprender a trabajar en equipo, Es un punto muy importante porque como dice una frase que es de dominio público: "Varias cabezas piensan mejor que una", el resultado que se puede obtener puede ser mucho mejor que el que se podría obtener de forma individual.
- ❑ Retribuir según los resultados. Muchos empresarios ven con tanta facilidad el recortar su personal y los gastos, sólo con el único fin de maximizar sus ganancias, pero tenemos que visualizar el fin social, no sólo ver a los empleados como cantidades de dinero o ganancias, sino como personas que valen y que forman parte importante de la empresa, que realmente son el motor de la misma y son los que generan en gran parte las ganancias de la misma.

2. Concepto de filosofía de la empresa

Es la estructura conceptual que la organización define para orientar o inspirar el comportamiento de la organización y que responde a las cuestiones fundamentales de la existencia de la misma. La filosofía de la empresa representa la forma de pensar oficial de la organización. Para desarrollarla, se deben analizar tres elementos fundamentales y trascendentes para esta, que indican hacia dónde se dirige la organización, por qué se dirige hacia allá y que es lo que sustenta u obliga a que la empresa vaya en esa determinada dirección. Estos tres elementos son:

3. La Misión

La Misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Determina, además en cuáles negocios participará y cuáles no competirá, que mercados servirá, como se administrará y como crecerá la compañía.

La formulación de la Misión requiere una clara definición de cuál es el negocio de la organización (o cuál planea que sea) a través de una declaración concisa del propósito por el cual fue creada la empresa, cual es el vacío que intenta llenar dentro de la sociedad y la economía. Se recomienda que antes de formular la misión sean contestadas cuatro preguntas básicas:

1. **¿Qué funciones realiza la organización? ¿Qué es lo que en realidad hace?** La respuesta deberá contestarla la organización en términos de las necesidades del cliente que trata de cubrir.
2. **¿Para qué lo hace?** Una cosa es el producto en sí y otra la necesidad que se cubre con la adquisición del producto. Así, si vende aguas frescas, lo que en realidad hace es mitigar la sed de los clientes.
3. **¿Por qué la organización hace lo que hace? ¿Cuál fue la razón de la creación de la organización?**
4. **¿Cómo lo hace la organización? ¿de qué medios se vale para hacerlo?** Esto señalará la estrategia fundamental del negocio, como por ejemplo, el utilizar un servicio personalizado, precio bajo, innovación, etc.
5. **¿Para quién hará la organización lo que hace?** De esta forma se definirá a que segmento de mercado se enfoca la organización.

La declaración de la Misión determina claramente el futuro de la organización y establece las bases para la toma de decisiones en la misma. La misión, por tanto, servirá para identificar a la empresa con sus clientes y con su comunidad, de forma que lo que hace sea algo que la distinga de las demás.

En la Misión también se puede describir los productos y/o servicios por lo que crea y no por lo que es, destacando el beneficio y el valor que recibe el cliente. Por ejemplo el negocio de McDonald's no es realmente la venta de hamburguesas sino que es proporcionar un servicio de comida rápida. Una declaración de Misión, para que sea efectiva, debe también comunicar emociones y sentimientos que desarrollen interés en la organización, mostrando una imagen exitosa, saber a dónde se dirige y que es merecedora de apoyo, tiempo e inversión.

En el cuadro siguiente, se presenta algunos ejemplos de cómo debería ser la declaración de la Misión:

Cuadro # 1

En vez de ofrecer...	Ofrecer...
Ropa	Apariencia atractiva
Zapatos	Comodidad para los pies y placer al caminar
Juguetes	Imaginación y aventuras para los niños
Una casa	Seguridad, comodidad, alegría y un espacio atractivo
Libros	Horas de placer y conocimiento
Discos compactos	Relajamiento y el placer de la música
Café	Un espacio para disfrutar de la conversación

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Nótese que para comunicar sentimientos y emociones se han utilizado ciertas palabras claves que “anclan” la mente de clientes y empleados provocando emociones. Estas son palabras como “placer”, “comodidad”, “atractivo”, etc.

¿Cómo formular la misión?

A continuación se presenta un procedimiento para formularla:

1. Definir sobre qué se quiere desarrollar la Misión (el alcance): ¿Toda la organización? ¿Una empresa del grupo? ¿Una línea? ¿Un departamento? ¿Un producto?
2. Reunir al grupo de personas clave de la organización, ya que la misión normalmente debe ser definida por él o los dueños, los cuáles la comunican al resto de la organización. Sin embargo, en mucho de los casos estas personas no tienen claro cuál debe ser la misión, por lo que en este caso, se aconseja reunir al personal directivo de la organización, quienes son los que puedan observar y entender a la organización globalmente, además de que son los que tienen el poder de decisión.

3. Realizar una tormenta de ideas sobre lo que cada uno considera que debe ser la Misión: Para esto, en una hoja de papel se anotará su idea sobre la Misión de la empresa. Habrá una persona que irá recibiendo y anotando las ideas en un pizarrón para tener juntas todas las ideas y poder analizarlas. Otra modalidad de este ejercicio es el anotar las ideas en hojas y pegarlas alrededor de la sala de juntas y a partir de estas ideas, realizar la redacción de la Misión en el pizarrón.
4. El siguiente paso, que será cuando ya no haya más ideas, es clasificarlas y determinar las ideas más recurrentes.
5. Como resultado de lo anterior, se hará una primera redacción de la Misión.
6. Esta redacción se analizará, criticará (de forma objetiva y prepositiva) y se propondrán cambios en la redacción inicial.
7. Si se logra el consenso de todos, se aceptará esta declaración de Misión en caso contrario se repetirá el procedimiento.
8. Una vez que la definición de misión se haya aceptado, se deberá verificar que cumple con los requisitos: Que conteste a las preguntas de Qué, Por qué, Para qué y Para quién. Además, que la redacción haya quedado de forma que la declaración de misión sea clara, concisa y motivadora.
9. Una vez comprobada que sí cumple con lo anterior, se aceptará y oficializará la redacción final.
10. Se publicará y explicará a todo el personal la Misión.
11. Se mantendrá vigente todo el tiempo que será cuando se logre que todo el personal la tenga en mente todo el tiempo.

Hablar de misión, inquieta y aunque ya no es tan “complicado” como en su momento cumbre de “descubrimiento”, su falta, sigue siendo una de las deficiencias organizacionales. Comúnmente se considera que basta con fijar objetivos a corto y mediano plazo. Es ahí, donde surge la necesidad de facilitar al micro y pequeño empresario el establecimiento de la Misión Organizacional, en virtud de la importancia que representa porque de ella se desprenden los Objetivos Organizacionales, departamentales y de cada puesto, que son los cimientos de la Estructura Organizacional.

El propósito o Misión, es el enunciado que define en forma clara y concisa la meta final de la existencia de la empresa; identifica los consumidores a satisfacer y de manera general, cómo lograrlo. La Misión consolida los objetivos en una declaración de principios, que servirá de guía al desarrollo de las organizaciones.

El enunciado de la Misión permitirá enfocar los esfuerzos del personal, guiará también, a quienes toman decisiones para que los planes aprobados sean compatibles al propósito organizacional.

Ejemplos de enunciados de misión (fragmentos)

“Tener la iniciativa de identificar las necesidades, expectativas y los deseos cambiantes de nuestros clientes”

“Proporcionar servicios de apoyo innovadores en respuesta a las necesidades de nuestros clientes”

“Hacer de la seguridad una obligación dominante en todas nuestras operaciones”

“Proporcionar un ambiente que promueva y recompense la superación y el empeño de todos nuestros empleados”

“Ser una organización visionaria, innovadora y creativa que nos lleve al crecimiento y al mejoramiento continuo”

La Misión de APPLE es ayudar a las personas a transformar su manera de trabajar, aprender y comunicarse al proporcionarles productos de computación personal de calidad excepcional y servicios innovadores al cliente. Seremos pioneros en las nuevas direcciones y enfoques, encontraremos innovadoras formas de utilizar la tecnología de cómputo para expandir los límites del potencial humano.

4 La Visión

La Visión es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar”. En las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos en 5, 10 o 15 años. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí.

La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución al logro de esta visión. Además, deberá transmitir fuerza y profunda inspiración a la organización ya que de ésta dependerá el éxito. Deberá ser desafiante y justificar el esfuerzo.

Esta Visión de futuro, proporciona:

- 1.** Una dirección hacia la cual la organización deberá moverse.
- 2.** La energía para realizar el movimiento.

La Visión es más que un simple plan para el futuro, ya que involucra la creencia de que ciertos aspectos del futuro pueden ser influenciados y cambiados por las decisiones presentes, para llegar

a ese ideal que se ha soñado. Aquellas personas, familias, empresas, organizaciones o países que tengan una visión débil o que carezcan de ella, probablemente no tendrán éxito, ya que la fuerza de la visión, esa “energía”, es determinante del éxito: “Una Visión con acción puede cambiar el mundo” Por ejemplo, Estados Unidos, que en el siglo 19 era un país propiamente subdesarrollado, tuvo una visión a la que Abraham Lincoln le llamó el “sueño americano”, que luego compartió con su pueblo. Esta visión tuvo tal fuerza que transformó a esta nación en el país de las oportunidades y en el país, actualmente, más poderoso del mundo. Por otra parte, los estudiantes exitosos lo son, no tanto por su inteligencia o por su riqueza, sino por la fuerza de su visión.

La Visión deberá ser formulada por los líderes y luego compartida con el resto del equipo, en esta se señalará el camino y el destino, es decir, dónde veo en el futuro a mi organización y de qué forma voy a llegar ahí. Además, la visión bien definida, dirigida y comunicada motiva al personal a cumplir con la misión de la organización, ya que a través de ella, la alta gerencia define y construye la empresa tal y como lo desea y necesita.

Existen varios métodos para desarrollar la Visión. Uno de ellos es a través de realizar un análisis sistemático de los indicadores económicos, para luego, con la guía de expertos puedan utilizar todo este conjunto de información para plantear hacia dónde deberá llegar la organización. Si el análisis es serio, los planteamientos arrojarán luz muy clara sobre lo que podemos esperar de la organización.

Un segundo método tal vez menos sistemático pero más emocionante ya que basa en la parte derecha del cerebro, es el siguiente:

Metodología para desarrollar la visión

Nota: Este ejercicio se puede aplicar tanto al desarrollo de la Visión personal como a la organizacional.

1. Primeramente se deberá reunir al equipo de formulación estratégica. El lugar deberá ser amplio, confortable, bien ventilado, con mesas para discusión. Se requerirá un pizarrón, papeles, marcadores.
2. El siguiente paso será delimitar claramente, sin lugar a dudas y en pocas palabras, sobre qué se quiere definir en la visión: De mi persona, de mi desarrollo profesional, de una planta, de toda la empresa, de una sucursal, etc.
3. Definir el horizonte temporal que se desea visualizar: ¿5años? ¿10 años?, ¿15 años?, ¿20 años?
4. Se buscará que el ambiente sea de camaradería, sin tensiones, en donde todos los participantes tengan auténticos deseos de colaborar en el desarrollo de la visión.
5. Todos se acomodarán en un lugar donde puedan tener una postura cómoda (sentados o acostados, pero sin que se duerman), que puede ser un jardín o una habitación confortable, sin

frío ni calor y, sobre todo, sin ruidos ni teléfonos que distraigan o molesten. De esta forma se podrá dirigir y concentrar la atención en uno mismo.

6. **Relajación mental:** En la mente se imaginarán una pantalla grande y poderosa. En esta pantalla tratarán de visualizar su cuerpo. Concéntrense en la cabeza, visualicen sus músculos y a través de la imaginación irán descendiendo lentamente al tiempo que van relajando los músculos: los de la cara, luego el cuello, el abdomen, la cintura, las piernas hasta llegar a los dedos de los pies.
7. Ahora en este estado de relajación se puede empezar a ejercitar la metodología. Escogemos primero, por ejemplo, una manzana para recrearla: Imagínense una manzana, grande, roja, brillante. Véanla girar, sientan su textura, su aroma. Ahora, siéntanla en la palma de su mano, tómenla y denle una buena mordida: la emoción, el gusto, el placer.
8. Enseguida, dispónganse a analizar lo que se logró con una primera experiencia: una Visión y un entendimiento más pleno de lo que es una manzana.
9. Al continuar con el ejercicio, ahora se podrán recrear objetos cada vez más complejos, como por ejemplo, un automóvil, un french poodle, etc.
10. En este momento, ya se podrá aplicar el mismo ejercicio a una organización: Es el año 2019: Vean la organización, empiecen a recrearla:
¿Cómo es? ¿De qué color es? ¿Cómo es el edificio? ¿Dónde está ubicada?
¿Qué hay alrededor? ¿Qué están produciendo? ¿Cómo lo están haciendo?
11. Sientan su confort, la temperatura, su aroma, el café caliente en las oficinas, la sensación de plenitud y de inmensa felicidad al rebasar los resultados, al tener control de los eventos. ¿Cómo se ven ustedes dentro de la organización? ¿Qué están haciendo? ¿Cómo está organizada la empresa para obtener los resultados que ven? ¿Cómo es el ambiente? ¿Qué han hecho para que todo mundo se sienta realizado de estar trabajando ahí? ¿Cómo es el producto? ¿Qué innovaciones tiene? ¿Se imaginaban esto en el año 2009? ¿Cómo es la competencia? ¿Qué estrategias implementaron para superarlos como los han superado? Recorran la empresa, sus pasillos, sus oficinas, el comedor, los jardines, suban las escaleras. Lleguen hasta su oficina. Siéntense en su escritorio. Observen la vista a lo lejos a través de un amplio ventanal. ¿Qué ven?, ¿De qué manera mantienen la ventaja competitiva?, ¿Cuáles son sus estrategias actuales?, ¿Qué habilidades tiene la gente?, ¿Cómo está organizada?, ¿Cuáles son sus fortalezas?, ¿Cuál es su mercado?, ¿Qué estrategias están a punto de implementar que no esperan sus competidores?, ¿Cómo los han podido engañar y superar? ¿Cuál es su mercado?, ¿Qué estrategias están a punto de implementar que no esperan sus competidores?, ¿Cuál será la secuencia de reacciones de los competidores que se prevén?, ¿Cómo les han respondido de forma que ellos hayan caído en sus propias trampas?, ¿Cómo es esa sensación de éxito, de control absoluto? Visualicen esa inmensa sensación de triunfo y superioridad.
12. Todo lo que visualizaron anótenlo y, de ser posible, dibújenlo, incluyendo todas las sensaciones que experimentaron. Traten de anotarlo de forma detallada.
13. Ahora, escriban un resumen (10-15 renglones) de su visión de la organización en el año 2019. Si es posible, escríbanlo en una hoja y colóquenlo alrededor de la habitación.
14. A continuación, se juntan las visiones de todos los participantes para obtener los puntos en común.
15. Se procede luego a hacer una primera redacción, se analiza por todos, se critica y se vuelve a redactar hasta que haya un acuerdo.

16. Una vez aceptada la redacción de la visión, se deberá preparar un documento explicativo de la visión.
17. Por último, se oficializará, se publicará al nivel de toda la organización y se harán juntas con el personal en las cuales se explicarán para que sea asimilada por todos.

Este es un procedimiento enriquecedor para desarrollar la Visión de la organización, ya que además la proyecta a anticiparse a los cambios y tomar ventaja. La Visión por último debe ser dinámica de forma que una vez que se alcance la visión se debe tener una nueva, haciendo esto un proceso continuo y permanente.

La Visión es breve, de preferencia con menos de diez palabras, para que sea fácil de captar y recordar, inspira y plantea retos para su logro, además es creíble y consistente con los valores estratégicos y la Misión. Sirve como punto de consenso de todas las personas importantes, muestra la esencia de lo que debe llegar una organización, permite la flexibilidad y la creatividad en su ejecución.

Para su definición es importante considerar las competencias medulares:

Adaptabilidad, Acceso instantáneo, Bajo costo, Calidad, Confiabilidad, Amigabilidad con el usuario, Colaboración, Innovación, Conocimiento tecnológico, Servicio en red, Servicio personalizado, Sistemas de distribución, Reacción rápida.

En síntesis enunciaremos las preguntas claves para generar una visión.

¿Qué es lo que vemos como clave para nuestra organización?

¿Qué contribución única debemos hacer para el futuro?

¿Qué me emocionaría acerca de ser parte de esta organización en el futuro?

¿Qué valores necesitan ser acentuados?

¿Cuáles son o deberían ser las formas centrales de competencia de nuestra organización?

¿Cómo vemos la mayor oportunidad de crecimiento para nuestra organización?

Ejemplos de visión:(fragmentos)

“Seremos vistos como el proveedor de máximo valor en el mercado que servimos”

“Seremos la mejor organización en nuestro ramo en términos de: Satisfacción al cliente y Calidad”

“En nuestro negocio, la innovación, la diversión y las ganancias van de la mano”

5. Los Valores

Los Valores son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia o grupo, organización, región o país. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden. Los Valores personales son una fuerte creencia en una forma específica de conducta personal y socialmente preferible.

Los Valores organizacionales, por su parte, condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella. El compartir estos sentimientos con el resto de la organización y premiar ciertos comportamientos, demuestra cuáles son sus Valores, aunque algunas veces se encuentren codificados dentro de las políticas.

De esta forma, para descubrir los Valores reales es necesario, en ocasiones, observar comportamientos, historias, héroes de la compañía, decisiones, qué se premia y qué se castiga. Para decodificar esto, es decir, explorar el sistema de Valores, lo cual normalmente es difícil, se partirá de un examen de los valores personales para posteriormente, en una visión de conjunto, conocer los Valores del grupo, los cuales se pueden estratificar por niveles. (De dirección, de gerencia, de operarios, etc.) Del conjunto de Valores de los grupos, van a resaltar una serie de Valores comunes a la mayoría de éstos, a los cuales se les podrá considerar como de la organización.

Los Valores participan en la creación de la cultura, la cual a su vez depende del líder, quien es el que los señala a través de premiar o castigar comportamientos. Los Valores actúan también como criterios o filtros conforme los cuales una sociedad, grupo, familia o personas juzgan la importancia de personas, acontecimientos o comportamientos.

Los Valores tienen características importantes:

1. Se comparten: Se tiene la tendencia de quienes rodean adopten nuestros valores, implícitos en nuestra forma de pensar, lo cual nos hace felices.
2. Se toman en serio: La importancia que se da a los eventos y acontecimientos de la vida es en función de lo que para nosotros es valioso.
3. Implican emociones: Cuando sucede algo que de acuerdo a nuestros valores es importante, nos provoca emociones cuya fuerza es proporcional a la importancia del valor.

4. Son un medio de solidaridad: Cuando suceden acontecimientos trágicos, los valores humanos provocan sentimientos de solidaridad en la sociedad para brindar ayuda a los que la necesitan.
5. Puede ser algo abstracto: por ejemplo la candidez o algo concreto como la riqueza.
6. Son Guías para la elección y cumplimiento de valores sociales: Los comportamientos sociales aceptables son aquellos que coinciden con los valores de la sociedad.
7. Son medios de control y presión social: Pueden utilizarse para manipular ciertas acciones, según la conveniencia de quién los conozca a profundidad. Por ejemplo, si en una empresa un valor no escrito es el quedarse a trabajar hasta tarde, alguien que lo conozca puede quedarse tarde con la finalidad de hacerse ver y de esta forma manipular el valor para obtener, por ejemplo, un buen aumento de sueldo.
8. Son relativos, es decir, no todos tienen el mismo valor. Por ejemplo, para la mayoría, la verdad es un valor muy importante. Sin embargo, ¿Le diríamos a nuestro padre que tiene cáncer y que va a morir? Normalmente no se lo diríamos, ya que el valor felicidad se coloca, en este caso, por encima del valor verdad.
9. Los valores tienen que estar alineados: En una empresa, los valores de los diferentes grupos que componen la organización deben coincidir y tomarse en cuenta, ya que de otra forma se puede provocar daños a la organización. Por ejemplo, si para los propietarios de una empresa el valor familia no es importante, en tanto para los trabajadores sí lo es, ¿qué va a pasar cuando un miembro de la familia de un trabajador se accidente? Para los dueños no representa algo importante en tanto que para los trabajadores sí será. Al no tomarse en cuenta este valor de los trabajadores, se puede provocar desde falta de interés por la empresa hasta enfrentamientos y sabotaje, de forma que los valores de los trabajadores como respuesta, se irán alineando en contra de la empresa, lo cual no le conviene a nadie. Por tanto, se debe realizar un análisis del sistema de valores de los directivos y de los oficiales de la empresa y compararlos con los de los trabajadores, de forma que haya una sintonía entre ellos. Esto también se aplica cuando en familia se siguen unos Valores y en el trabajo por sus requerimientos se deben seguir valores diferentes, lo cual puede también puede llegar a crear crisis importantes.

Todo el tiempo se está adquiriendo nuevos valores. Los más recientes están menos enraizados en nuestra vida siendo, por tanto, más fáciles de cambiar.

Mientras más antiguos son, es mayor la dificultad para modificarlos, de suerte que los primeros, los que se adquirieron desde la niñez cuestan mucho trabajo cambiarlos, si esto es que puede ser posible. La educación, las vivencias y las crisis pueden modificar o acentuar el sistema de Valores.

Los Valores, para su adquisición o modificación, pasan por 3 etapas:

- a) **Pensamiento:** En esta etapa, los pensamientos se eligen libre y racionalmente (con excepción de los adquiridos durante la niñez) de entre varias alternativas, después de considerar las consecuencias. Por ejemplo, uno elige libremente el equipo de fútbol o el partido político al cual apoyar, de entre todas las posibles alternativas. Pero cuidado si uno elige a uno diferente al que goza de las preferencias de nuestro grupo de amigos o compañeros de la oficina. Entonces es cuando se tiene que medir las consecuencias de la elección hecha, no se diga en otros planos en donde hay involucrados intereses políticos o económicos mucho más fuertes.
- b) **Emoción:** Una vez elegidos racionalmente los valores, se empieza a sentir emoción al manifestarlos y defenderlos. Los valores se muestran como algo apreciado por lo que se manifiestan públicamente. En el caso del equipo de fútbol esto se demuestra yendo al estadio vistiendo la camiseta del equipo y mostrando euforia en las anotaciones.
- c) **Comportamiento:** En esta etapa es cuando enraíza el valor dentro de nuestro sistema, traduciéndose en comportamientos concretos dentro del patrón de vida.

6. La Cultura Empresarial

Existen múltiples y diferentes definiciones, entre ellas están las siguientes:

Para Petigrew (1979), "la cultura de una empresa se manifiesta por los símbolos: lenguaje, ritos, mitos, etc., que son creados y difundidos por ciertos directivos para influir sobre el comportamiento de los miembros de la empresa."

Para Ouichi (1981), "Una serie de símbolos, ceremonias y mitos que comunican al personal de la empresa los valores y creencias más arraigados dentro de la organización".

Mintzberg (1984), "Cultura Organizacional es la asunción por parte de los miembros de la organización de una peculiar forma de conducirse, que la diferencia de otras, junto a los objetos materiales de la organización".

Otero (1994), "Esta dada por el sistema de interinfluencias, norma, valores, el modo de actuar y reaccionar, el lenguaje, las formas de comunicación, el estilo de comportamiento, la historia compartida por los miembros de la organización y la propia interacción con el entorno."

Cruz, T. (2000), "Es una forma aprendida de hacer en la organización, que se comparte por sus miembros, constan de un sistema valores y creencias básicas que se manifiesta en: normas, actitudes, conductas, comportamientos, la manera de comunicarse, las relaciones interpersonales,

el estilo de liderazgo, la historia compartida, el modo de dar cumplimiento a la misión y la materialización de la visión, en su interacción con el entorno, en un tiempo dado".

Alabart y Portuondo (2001), "es un conjunto de paradigmas, que se forman a lo largo de la vida de la organización como resultado de las interacciones entre sus miembros, de estos con las estructuras, estrategias, sistemas, procesos, y de la organización con su entorno, a partir de las cuales se conforman un conjunto de referencias, que serán válidas en la medida que garanticen la eficiencia y la eficacia de la organización."

Todas las definiciones anteriores tienen en general varios elementos comunes, tales como: creencias, valores, normas, presunciones, que son compartidas por un grupo y que condicionan su comportamiento y conducta. Algunas de ellas reflejan un lenguaje acorde al país de origen del autor.

Las distintas definiciones estudiadas pueden clasificarse de lo simple a lo complejo, o de lo empírico a lo teórico; pero ciertamente todas son válidas, ninguna es contradictoria, quizás porque se trata de la definición de algo que en resumen es descriptivo de la existencia de un fenómeno y no su concreción extensiva y explícita.


La cultura se concreta desde el momento en que la organización se crea y tiene hasta una ubicación geográfica cita en los marcos de la entidad y sus relaciones.

Pero es a la par un proceso evolutivo, sus diferentes componentes varían a lo largo del tiempo, unos se consolidan otros se extinguen lo que no quiere decir que la cultura desaparezca totalmente, sino que cualitativamente va pasando por procesos continuos de transformación, acorde con las condiciones que existan y las situaciones que circundan a la organización.

Aunque ninguno de los elementos integrantes de la cultura por sí mismos y de forma aislada puede determinarla, los valores y las normas (sobre todo los valores) constituyen poderosos factores en la formación, consolidación y cambio de la cultura organizacional.

La Cultura dice si la organización (empresa) se caracteriza por su autonomía o dependencia, por su tolerancia al riesgo o su carácter conservador, por su estilo creativo o tradicional de buscar solución a los problemas, etc. Es la manera en que los miembros perciben y actúan de forma común en la organización

En correspondencia con el reconocimiento de estas particularidades se propone la identificación de esta diversidad de la cultura organizacional como se indica a continuación:

 Es única para cada organización.

- ❑ Nace desde su configuración.
- ❑ No es fácil de descifrar.
- ❑ Es un fenómeno objetivo, profundo y dinámico.

- ❑ Es una forma de desarrollo de los miembros de una organización y un producto aprendido de la experiencia grupal.
- ❑ Se expresa a través de señales que pueden ser desde el flujo de información, la moda, el lenguaje, las emociones, el orden, la disciplina, hasta el ambiente en los locales de trabajo.
- ❑ Es propiedad de unidades independientes, localizable donde exista un grupo poseedor de una historia.
- ❑ Permite entender lo que está sucediendo en la organización y saber cómo responder.
- ❑ No es permanente, ni estable, ni mala, ni buena, sino como la comparte el grupo.
- ❑ Se manifiesta a partir de un estado de "ser" y "saber" pero con la particularidad de un "saber estar".
- ❑ Posibilita o frena la puesta en práctica de políticas y normas escritas.

PROCEDIMIENTO PARA EL ESTUDIO DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL

DIAGNÓSTICOS DE LA CULTURA ORGANIZACIONAL EMPRESARIAL

Todo estudio que pretende cambios o desarrollo debe tener un análisis de la situación del estado actual de los fenómenos y a ellos no escapa el diagnóstico de la cultura organizacional.

Generalizado con el nombre de "Diagnóstico" diferentes autores abordan a este examen y a continuación se presentan algunos de estos diseños, vinculados a estudios sobre organizaciones, donde se definen los elementos que se supone las identifican y miden.

Como podrá observarse en su mayoría sólo abordan elementos y no explicitan los procesos e instrumentos.

Boyer y Equilbey (1986), consideran que para identificar la cultura debe obtener datos relativos a:

Historia

- ❑ Principales dirigentes
- ❑ Estructuras
- ❑ Relaciones empresa -entorno
- ❑ Grupos de poder

Fundadores

- ❑ Datos personales
- ❑ Formación
- ❑ Procedencia

- ✘ Motivación

Signos y Símbolos

- ✘ Ritos Slogan
- ✘ Actitudes
- ✘ Comportamientos
- ✘ Historia

Valores

- ✘ Valores declarados
- ✘ Valores aparentes
- ✘ Empleo de los valores en la comunicación interna

Oficio

- ✘ Saber -hacer (Know -how)
- ✘ Habilidades ligadas a su actividad
- ✘ Habilidades para el futuro

Esta información se recoge mediante encuestas dirigidas a los miembros de la organización y los datos elaborados por esta sobre personal, rendimiento, etc. Robbins (1987). Basándose en una serie de investigaciones realizadas por otros autores y analizadas por él, considera que las características centrales que definen la cultura de una organización son:

1. **La identidad de los miembros.** Grado en que los trabajadores se identifican con la organización.
2. **Énfasis en el grupo.** Grado en que las actividades laborales se organizan en torno a grupos y no a personas.
3. **El enfoque hacia las personas.** Grado en que las decisiones de la administración toma en cuenta las repercusiones que los resultados tendrán en los miembros de la organización
4. **Integración en entidades.** El grado en que se fomenta que las unidades de la organización productivas y de servicio funcionen coordinadamente o independientes.
5. **El control.** Grado en que se emplean reglas, reglamentaciones, etc. para vigilar y controlar la conducta de los trabajadores.
6. **Tolerancia al riesgo.** Grado en que se fomenta y permite que surjan y se materialicen nuevas ideas.
7. **Los criterios para recompensar.** Grado en que se distribuyen las recompensas y reconocimientos de acuerdo con el rendimiento del trabajador y no con otros factores ajenos al rendimiento como antigüedad y favoritismo.
8. **Tolerancia al conflicto.** Grado en que se fomenta y permite que los trabajadores puedan tratar libremente sus conflictos y críticas.
9. **Perfil hacia los fines o los medios.** Grado en que la administración se perfila hacia resultados o metas y no hacia las técnicas o proceso para lograrlos.
10. **Enfoque hacia un sistema abierto.** Grado en que las organizaciones controlan y responden a los cambios del entorno.

Ejercicio de autoevaluación

¿Qué es necesario para tener una filosofía empresarial sólida?

Describe el concepto de filosofía empresarial.

¿Qué son: Misión, Visión y Valores en una organización?

¿Qué es la cultura empresarial?

¿Cuáles son los datos relativos que se deben considerar para identificar la cultura de una organización?

¿Cuáles son las características centrales que definen la cultura de una organización?

2.3. La gerencia

1. La Gerencia

La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

El término (gerencia) es difícil de definir: significa cosas diferentes para personas diferentes. Algunos la identifican con funciones realizadas por empresarios, gerentes o supervisores, otros lo refieren a un grupo particular de personas, para los trabajadores gerencia es sinónimo del ejercicio de autoridad sobre sus vidas de trabajo.

En muchos casos la gerencia cumple diversas funciones porque la persona que desempeña el rol de gerenciar tiene que desenvolverse como administrador, supervisor, delegador, etc., de allí la dificultad de establecer una definición concreta de ese término.

Crosby (1988) define a la gerencia como “el arte de hacer que las cosas ocurran”. Por su parte Krygier (1988) la define como un cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización. En la actualidad, existe consenso, entre muchos autores, al señalar que el término gerencia se puede definir como un proceso que implica la coordinación de todos los recursos disponibles en una organización (humanos, físicos, tecnológicos, financieros), para que a través de los procesos de: planificación, organización, dirección y control se logren objetivos previamente establecidos.

De esta manera se puede distinguir tres aspectos claves al definir la gerencia como proceso: en primer lugar, la coordinación de recursos de la organización; segundo, la ejecución de funciones gerenciales o también llamadas administrativas como medio de lograr la coordinación y, tercero, establecer el propósito del proceso gerencial; es decir el dónde queremos llegar o que es lo que deseamos lograr. Antes de seguir adelante es necesario saber por qué y cuándo es necesaria la gerencia, qué hace y cómo lo hace.

La gerencia es responsable del éxito o fracaso de una empresa, es indispensable para dirigir los asuntos de la misma. Siempre que exista un grupo de individuos que persigan un objetivo, se hace necesario, para el grupo trabajar unidos a fin de lograr el mismo. Por otra parte los integrantes del grupo deben subordinar, hasta cierto punto, sus deseos individuales para alcanzar las metas del grupo, y la gerencia debe proveer liderazgo para la acción del grupo.

Al analizar las funciones gerenciales encontramos la respuesta al qué hace la gerencia. Cuando estudiamos la gerencia como una disciplina académica, es necesario considerarla como un proceso

el cual puede ser descrito y analizado en términos de varias funciones fundamentales. En ese sentido Sisk y Sverdlik (1976) señalan que al describir y estudiar cada función del proceso separadamente, podría parecer que el proceso gerencial es una serie de funciones separadas, cada una de ellas ajustadas y encajadas en un compartimiento aparte, sin embargo esto no es así, aunque el proceso, para que pueda ser bien entendido, debe ser subdividido, y cada parte que lo compone discutida separadamente en la práctica, un gerente puede (y de hecho lo hace con frecuencia) ejecutar simultáneamente, o al menos en forma continuada, todas o algunas de las cuatro funciones: planeamiento, organización, dirección y control.

Cuando la gerencia es vista como un proceso, la planificación es la primera función que se ejecuta. Una vez que los objetivos han sido determinados, los medios necesarios para lograr esos objetivos son presentados como planes. Estos planes determinan el curso de la organización y proveen una base para estimar el grado de éxito probable en el logro de los objetivos. Para poder llevar a la práctica y ejecutar los planes, una vez que éstos han sido preparados, es necesario crear una organización la cual señale una estructura de funciones y una división del trabajo.

Es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para llevar adelante la realización de los planes elaborados. La clase de organización que se haya establecido determina, en gran medida, el que los planes sean apropiada e integralmente ejecutados. La tercera función gerencial, es la dirección considerada como una actividad que tiene que ver con los factores humanos de la organización la cual envuelve los conceptos de: liderazgo, toma de decisiones, motivación y comunicación. La última fase del proceso gerencia es el control, la cual tiene como propósito inmediato medir, cualitativamente y cuantitativamente, la ejecución en relación con los patrones de actuación, y como resultado de esta comparación, determinar si es necesario tomar acciones correctivas que encaucen la ejecución en línea con las normas establecidas.

2. El trabajo gerencial

Hay dos maneras de analizar el trabajo gerencial, desde dos puntos de vista.

1. **Normativo:** especifica lo que se espera que haga el gerente y se ha vinculado a las clásicas funciones de la administración señaladas por Fayol en la década de los veinte a saber: planificación, organización, coordinación y control.
2. **Descriptivo:** desde este punto de vista el trabajo gerencial se centra en las actividades que un gerente ejecuta. Las cuales se pueden resumir en cuatro categorías: **(a) personales:** distribuir su tiempo, desarrollar su propia carrera, manejar sus asuntos; **(b) de interacción:** son llamadas también directivas y se agrupan en: directivas (gerente, enlace, líder), informacionales (monitor, diseminador, portavoz) y, decisionales (asignador de recursos, solucionador de problemas y conflictos, negociador, tomador de decisiones); **(c) actividades administrativas:** procesamiento de papeles y documentos, evaluación de políticas y procedimientos y la preparación y administración del presupuesto; **(d) técnicas:**

envuelven el uso de herramientas y la ejecución de habilidades técnicas para la solución de problemas.

3. Tipos de gerencia

La gerencia patrimonial: Este tipo de gerencia es aquella que en la propiedad, los puestos principales de formulación de principios de acción y una proporción significativa de otros cargos superiores de la jerarquía son retenidos por miembros de una familia extensa.

La gerencia política: La gerencia política es menos común y al igual que la dirección patrimonial, sus posibilidades de supervivencia son débiles en las sociedades industrializantes modernas, ella existe cuando la propiedad, en altos cargos decisivos y los puestos administrativos claves están asignados sobre la base de la afiliación y de las lealtades políticas.

La gerencia por objetivos: La gerencia por objetivos se define como el punto final (o meta) hacia el cual la gerencia dirige sus esfuerzos. El establecimiento de un objetivo es en efecto, la determinación de un propósito, y cuando se aplica a una organización empresarial, se convierte en el establecimiento de la razón de su existencia.

Gerencia de los procesos: La gerencia de los procesos aborda la cotidianidad de la organización, implica el control de la rutina de trabajo. Su propósito fundamental es garantizar el establecimiento, mantenimiento y mejoramiento de los procesos repetitivos de una organización. Involucra el desarrollo del ciclo PHVA (Planear, Hacer, Verificar y Actuar). Planear es la forma como la organización define sus metas y los mecanismos para alcanzarlas. Hacer es la manera como la organización genera acciones para educar a sus actores para ejecutar las tareas planeadas. Verificar son los mecanismos que establece la organización para conocer los resultados de las tareas y evaluar el logro de los objetivos y por último, Actuar "correctivamente", es el desarrollo de acciones frente a los resultados de la verificación en contraste con la planeación.

Gerencia por competencia: Se puede decir, que la Gerencia por competencia abarca: "conjunto de conocimientos, habilidades, destrezas y actitudes que son aplicables al desempeño de una gerencia, a partir de los requerimientos de calidad y eficiencia esperados por el sector productivo", esta gerencia permite contar con personal competente, y esto puede ser considerado como una condición necesaria, aunque no suficiente para ayudar que las empresas alcancen sus objetivos y metas.

Se puede decir entonces que las competencias pueden consistir en motivos, rasgos de carácter, conceptos de uno mismo, actitudes o valores, contenido de conocimiento, o capacidades cognitivas o de conducta: cualquier característica individual que se pueda medir de un modo fiable, y que se pueda demostrar que diferencia de una manera significativa entre los trabajadores

que mantienen un desempeño excelente de los adecuados o entre los trabajadores eficaces e ineficaces.

Se nos recuerda que la gestión por competencias, aporta innumerables ventajas como:

- ❑ La posibilidad de definir perfiles profesionales que favorecerán a la productividad.
- ❑ El desarrollo de equipos que posean las competencias necesarias para su área específica de trabajo.
- ❑ La identificación de los puntos débiles, permitiendo intervenciones de mejora que garantizan los resultados.
- ❑ La Gerencia por Competencia se basa en objetivos medibles, cuantificables y con posibilidad de observación directa.
- ❑ El aumento de la productividad y la optimización de los resultados.
- ❑ La concientización de los equipos para que asuman la co-responsabilidad de su autodesarrollo. Tornándose un proceso de ganar-ganar, desde el momento en que las expectativas de todos están atendidas.

4. La gerencia y las funciones de la empresa

Gerencia Estratégica: Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger. La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación.

La Gerencia Estratégica, es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La Gerencia Estratégica incluye los elementos de la administración tradicional, pero concede más importancia a seis elementos fundamentales:

1. La visión de la organización
2. La actuación prospectiva de la organización
3. La capacidad de definir la dirección de la organización
4. El compromiso gerencial en todas las fases del proceso productivo
5. El enfoque del personal como el recurso más valioso de la organización
6. La definición clara de lo que se busca a largo plazo y cómo lograrlo

Gerencia de producción: Es el desarrollo de los conocimientos, habilidades, destrezas y aptitudes para la dirección y toma de decisiones eficaces en una organización o empresa y su integración y renovación para el logro de los objetivos establecidos en la producción excelente de bienes o servicios y la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

El objetivo de la Gerencia de Producción es lograr la especialización de los recursos humanos que integran la estructura de la empresa y el establecimiento de compromisos de la misma orientando su quehacer diario en la mejora de los métodos de producción o prestación de servicios, de la calidad en la satisfacción de los ofertados a Clientes y logro de mayor competitividad de la misma. A tal fin y como acertada misión por parte de la Gerencia de Producción, como objetivo de carácter interno ha de hacer posible la integración de la función productiva de la empresa en las direcciones globales de la misma en las otras unidades de negocio existentes o pudieren ser creadas en el futuro.

En cualquiera actividad de producción, el interés primordial del gerente de producción es el de suministrar los inputs (entradas). Los inputs incluyen varias cosas: materias primas, maquinarias, materiales de operación, productos semi terminados, edificios, energía y mano de obra. Una vez que los inputs están compilados, o ensamblados, la creación del valor ocurre. El gerente de producción ha puesto la mayor atención a esta etapa. Algunos de los asuntos que deben ser atendidos mientras los productos y los servicios están siendo fabricados son: la organización de horarios, la asignación de puestos diferentes, el control de la calidad en la producción, la adaptación de nuevos y mejores métodos para efectuar diversas labores, y el manejo de materiales dentro de la compañía. La etapa final del proceso de producción / operaciones consiste en la consumación de los outputs, o sea, los productos y los servicios terminados. Estos productos y servicios terminados quedan entonces disponibles para su comercialización, o sea, la función de mercadotecnia entra en acción para promoverlos, venderlos y distribuirlos.

Gerencia de marketing: Es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que la empresa logre sus objetivos de marketing entre los cuales están: crear satisfacción en los clientes, proporcionarles valor, retenerlos, encontrar nuevos mercados a través de la investigación de mercados, y adicionar los beneficios financieros porque recordemos que el marketing es la función de la empresa que genera los ingresos para la empresa a través de la venta. Es responsabilidad de la gerencia de marketing llegar hasta el cliente con el producto que él necesita, en el lugar que desea encontrar, al precio que está dispuesto a pagar y por tanto, es encargada de posicionar la imagen de la empresa en el medio de actuación.

Gerencia del talento humano: es la encargada del tratamiento del talento humano, del principal activo de la empresa que tiene bajo su responsabilidad ejecutar las tareas encaminadas a cumplir los objetivos empresariales, entre los principales objetivos están: proporcionar el mejor talento

humano en el momento necesario, mediante los procesos de planeación, reclutamiento, selección y capacitación; brindar el mejor ambiente para lograr mayor productividad mediante la contratación, inducción, estabilidad, asignación y delegación de responsabilidades y preocuparse del desarrollo del personal.

Gerencia financiera: La gerencia financiera se encarga de la eficiente administración del capital de trabajo dentro de un equilibrio de los criterios de riesgo y rentabilidad; además de orientar la estrategia financiera para avalar la disponibilidad de fuentes de financiación y proporcionar el debido registro de las operaciones como herramientas de control de la gestión de la Empresa.

El objeto de la Gerencia Financiera es el manejo óptimo de los recursos financieros y físicos que forman parte de las organizaciones a través de las áreas de Contabilidad, Presupuesto y Tesorería.

Los gerentes financieros miden el desempeño de la compañía, determinan cuáles serán las consecuencias financieras, si ésta mantiene su actual curso o lo modifica, y recomiendan la manera como la firma debe utilizar sus activos. Ellos mismos localizan fuentes externas de financiación y recomiendan la más benéfica combinación de fuentes financieras, para de esta manera determinar las expectativas financieras de los propietarios de la empresa.

Todos los gerentes financieros deben estar en capacidad de comunicar, analizar y tomar decisiones con base en la información recopilada a partir de muchas fuentes. Para llevar a cabo esta tarea, necesitan analizar los estados financieros, además de pronosticar, planear y determinar el efecto de la magnitud, el riesgo y la temporalidad de los flujos de efectivo.

5. Objetivos de la gerencia

Algunos de los objetivos de la gerencia son los siguientes:

1. Posición en el mercado
2. Innovación
3. Productividad
4. Recursos físicos y financieros
5. Rentabilidad (rendimientos de beneficios)
6. Actuación y desarrollo gerencial
7. Actuación y actitud del trabajador
8. Responsabilidad social

6. El Gerente

El término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.

Por otra parte se señala que el gerente existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización. A pesar de que esta misión varía según las características del contexto donde actúe existen seis responsabilidades básicas que constituyen la esencia de su acción a saber: (1) incrementar el estado de la tecnología de la organización; (2) perpetuar la organización; (3) darle dirección a la organización; (4) incrementar la productividad; (5) satisfacer a los empleados; (6) contribuir con la comunidad.

Es por esto que el ente dinamizador del proceso hasta ahora descrito, es al que comúnmente llamamos gerente. De allí que podamos afirmar que la gerencia es un proceso y el gerente es un individuo que realiza acciones inherentes a ese proceso. Se conoce como gerentes a aquellas personas en una organización que cumplen su tarea, primordialmente, dirigiendo el trabajo de otros y que realizan algunas o todas las funciones antes mencionadas.

7 Habilidades de un gerente

Se necesitan tres tipos de habilidades para desarrollar efectivamente el trabajo gerencial. Estas habilidades son:

- 1. La habilidad técnica:** implica la capacidad para usar el conocimiento técnico, los métodos, las técnicas y los medios necesarios para la ejecución de tareas específicas. Envuelve un conocimiento especializado, capacidad analítica, facilidad para el uso de técnicas y herramientas. Puede ser obtenida mediante educación formal o a través de la experiencia personal o de otros.
- 2. La habilidad humana:** es la sensibilidad o capacidad del gerente para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
- 3. La habilidad conceptual:** consiste en la capacidad para percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos, las interrelaciones entre los mismos, y como los cambios en alguna parte de la organización afectan o pueden afectar a los demás elementos.

La combinación apropiada de las tres habilidades descritas anteriormente varía a medida que un individuo avanza en la organización, desde el nivel de gerencia a los altos puestos gerenciales, mientras que en los niveles bajos de gerencia se requerirá de mayores conocimientos técnicos que en los niveles medio y alto, el requerimiento de habilidades conceptuales variará en relación inversa a los conocimientos técnicos, es decir, su necesidad aumentará a medida que se ascienda en la escala jerárquica.

8 Las funciones del gerente

Se destacan por lo menos tres grupos de funciones que son esenciales para un efectivo trabajo gerencial:

1. La creación un grupo de trabajo armónico donde el todo sea más que la suma de sus partes. Una entidad productiva que rinda más que la suma de los recursos incorporados a la misma (sinergia).
2. Ser proactivo, es decir, armonizar en todas las decisiones y todos los actos los requerimientos del futuro inmediato y a largo plazo.
3. Ejecutar seis tareas básicas: fijar objetivos; derivar metas en cada área de objetivos; organizar tareas, actividades y personas; motivar y comunicar, controlar y evaluar; y, desarrollar a la gente y a sí mismo.

En consecuencia, efectividad de una organización depende directamente de la eficacia y la eficiencia con que el gerente ejecute sus funciones así como también de su habilidad para manejar a las personas que conforman su grupo de trabajo, generalmente con aptitudes, actitudes y necesidades diferentes, y regirlas por el camino que conduzca hacia la efectividad de la organización.

- Un gerente efectivo es aquel que:
- Comparte con sus colaboradores los objetivos y prioridades de su departamento y de la organización.
- Utiliza el consenso para llegar a acuerdos con sus colaboradores.
- Estimula la participación de sus colaboradores en la planificación, toma de decisiones y solución de problemas.
- Se preocupa por mejorar continuamente la comunicación.
- Busca medios para que los colaboradores se comprometan, de manera voluntaria, con el logro de los objetivos de la organización.
- Analiza y evalúa, conjuntamente con sus colaboradores, los logros alcanzados, las causas de las desviaciones y las posibles medidas correctivas.
- Enlaza logros con recompensas de una manera justa y objetiva.
- Facilita el trabajo de sus colaboradores y, más que ejercer control, les presta el apoyo necesario para que puedan realizar eficientemente sus tareas.
- Delega, tanto las funciones como el poder para tomar decisiones, dando suficiente autonomía de acción a sus colaboradores.
- Cuando se presentan conflictos, los afronta para resolverlos no para buscar culpables.
- Considera los errores, propios y ajenos, como una oportunidad para aprender y mejorar.

Finalmente cuando se habla del gerente, se define como un individuo capaz de orientar, dirigir, tomar decisiones y lograr objetivos; de él depende su éxito personal, el de la organización y el del grupo que está dirigiendo. De allí que resulte necesario que además de una formación gerencial, el individuo que actúe como gerente, tenga un patrón de criterios y una filosofía clara de la administración, de la concepción del hombre y una ideología del trabajo, que le permitan ganar

apoyo efectivo y partidarios comprometidos con una misión cuyo significado y trascendencia merece entrega.

Ejercicio de autoevaluación

¿Qué es la Gerencia?

¿Cuáles son las dos maneras de analizar el trabajo gerencial?

¿Cite los tipos de gerencia e indique sus características más relevantes?

¿En qué consiste: la Gerencia Estratégica, de Producción, de Marketing, de Talento Humano y Financiera?

Cite algunos objetivos de la Gerencia.

Defina El Término: Gerente y cite las habilidades que este debe tener.

Cite las funciones del Gerente.

2.4. Sistemas de información

1. Generalidades

Los sistemas de información gerencial son una necesidad hoy en día, ya que las empresas manejan grandes cantidades de datos los cuales pueden ser analizados, de tal manera que se pueda encontrar información relevante para tomar diferentes cursos de acción. Los SIG actualmente son conocidos como Business Intelligent (Inteligencia de negocios), esto es debido a que influyen a la toma de decisiones. Los SIG forman parte de las estrategias corporativas, ya que la comunicación e información son de gran valor en las organizaciones o empresas, porque representan poder.

El resultado de interacción colaborativa entre personas, tecnologías y procedimientos colectivamente llamados sistemas de información orientados a solucionar problemas empresariales. Los SIG o MIS (también denominados así por sus siglas en inglés: Management Information System se diferencian de los sistemas de información comunes en que para analizar la información utilizan otros sistemas que se usan en las actividades operacionales de la organización. Académicamente, el término es comúnmente utilizado para referirse al conjunto de los métodos de gestión de la información vinculada a la automatización o apoyo humano de la toma de decisiones (por ejemplo: sistemas de apoyo a la decisión, sistemas expertos y sistemas de información para ejecutivos).

Entiéndase por sistema informativo a cualquier conglomerado humano cuyas acciones de supervivencia y desarrollo esté basado predominantemente en un intenso uso, distribución, almacenamiento y creación de recursos de información y conocimientos mediatizados por las nuevas tecnologías de información y comunicación.

2. Evolución y características de los sistemas informativos

Un tema recurrente en la sociedad moderna a las puertas de un nuevo milenio, es el de estar en la llamada Era de la Información. Esta denominación responde a la creciente y determinante importancia que la información representa para los individuos de la sociedad, en cualquier país, en cualquier latitud, con cualquier cultura o nivel de desarrollo, estarán impulsados a consumir más y mejor información.

También se dice que se enfrenta un nuevo modo de información, que ha existido un tránsito hacia la economía informacional global. Pero esto no siempre fue así: en etapas anteriores de la existencia humana, el hombre sólo se dedicaba a recolectar datos con medios incipientes, con el objetivo de lograr un objetivo, un fin, una meta trazada, lo cual le permitiera hacer un análisis, luego el hombre con los adelantos científicos y del progreso científico técnico fue necesitando perfeccionar esa información.

Actualmente se habla de gestión en la información en las organizaciones, gestión de la calidad, gestión de los recursos de información, roles y capacidades de las personas en la gestión de información. Se habla en la actualidad, en la era de la información en la cual nos encontramos, la era de la inteligencia corporativa, la cual consta de varias fases en su establecimiento:

1. Concientización corporativa
2. Establecimiento de un departamento para procesar la información.
3. Desarrollo de un sistema electrónico.
4. Desarrollo de una red electrónica global

Todo esto muestra el desarrollo que ha transitado en los caminos de la evolución, la información y los sistemas informativos como vía fundamental para la toma de decisiones en una organización, producto de los cambios que se han originado principalmente a partir de la masiva utilización de la computación, la información ha pasado a ocupar un lugar fundamental en la vida de las organizaciones.

Existe y existirá información en cualquier acción o intención del que hacer de la humanidad, por ende, no hay organización sin información.

Los nuevos modelos de gestión señalan que actualmente el recurso más valioso que existe, es la información, en contraposición con el capital, cuya relevancia dejó ese primer plano.

Los orígenes y causas del surgimiento de las sociedades de información o los sistemas informativos se fundamentan en dos aspectos interrelacionados:

- ❖ El desarrollo económico a largo plazo.
- ❖ Los cambios tecnológicos.

3. Características de los sistemas informativos

A cada nivel corresponde una cantidad y calidad determinada de información que necesita conocer para alcanzar los objetivos trazados y en la toma de decisiones. La dirección se materializa en la toma de decisiones pero solo se puede decidir sobre lo que se conoce y para ello hace falta determinada cantidad y calidad de la información.

Un sistema informativo debe tener las siguientes características principales:

La información se utiliza como un recurso económico. Las organizaciones hacen un mayor uso de la información para incrementar su eficiencia, para estimular la innovación y para elevar su eficacia y posición competitiva, con frecuencia mediante mejoras en la calidad de los bienes y servicios que producen.

Es posible identificar un mayor uso de la información en el público en general, las personas utilizan la información en forma más intensiva en sus actividades en el rol de consumidores, para ejercer sus derechos civiles y responsabilidades, además los sistemas de información que se desarrollan, extenderán el acceso público a la cultura y la educación.

La función del sector información es satisfacer la demanda general de servicios y facilidades informacionales, una parte significativa del sector se ocupa de la infraestructura tecnológica, redes de telecomunicaciones y computadoras.

En casi todas las sociedades, el sector de la información crece a un ritmo superior que el resto de la economía.

4 Estructura de un sistema de información gerencial

Es un conjunto de datos recolectados de diferentes hechos en una entidad, los cuales luego de ser procesados, analizados y comparados con lo que debe suceder, se convierten en información para ser utilizada interna o externamente, permitiendo tomar decisiones.

Una de las cuestiones que distingue el proceso de dirección es la constante circulación de información, tanto dentro de la entidad como con respecto a su medio exterior. Al existir un plan con objetivos definidos y claros se requerirá de un medio que proporcione información sobre lo que la empresa ha planeado y sobre lo que se encuentra realizando. Desde los sistemas de administración: planificación y control, hasta los sistemas presupuestarios y la contabilidad.

Esto significa que deben existir sistemas de información que operen en la organización, que permitan comunicar tanto lo planeado como lo realizado desde el mayor sistema de

administración que exista en la organización, como el sistema de planificación y control total de las utilidades, hasta los sistemas presupuestarios y sistemas de control presupuestarios.

Un sistema integrado usuario–máquina, el cual implica que algunas tareas son mejor realizadas por el hombre, mientras que otras son muy bien hechas por la máquina, para prever información que apoye las operaciones, la administración y las funciones de toma de decisiones en una empresa. El sistema utiliza equipos de computación y software especializado, procedimientos, manuales, modelos para el análisis, la planificación, el control y la toma de decisiones, además de bases de datos.

Todas las funciones gerenciales; Planificación, Organización, Dirección y Control son necesarias para un buen desempeño organizacional. Los Sistemas de Información Gerencial son necesarios para apoyar estas funciones, en especial la Planificación y el Control. El valor de la información proporcionada por el sistema, debe cumplir con los siguientes cuatro supuestos básicos:

- ❑ **Calidad:** Para los gerentes es imprescindible que los hechos comunicados sean un fiel reflejo de la realidad planteada.
- ❑ **Oportunidad:** Para lograr un control eficaz, las medidas correctivas en caso de ser necesarias, deben aplicarse a tiempo, antes de que se presente una gran desviación respecto de los objetivos planificados con anterioridad.
- ❑ **Cantidad:** Es probable que los gerentes casi nunca tomen decisiones acertadas y oportunas si no disponen de información suficiente, pero tampoco deben verse desbordados por información irrelevante e inútil, pues esta puede llevar a una inacción o decisiones desacertadas.
- ❑ **Relevancia:** La información que le es proporcionada a un gerente debe estar relacionada con sus tareas y responsabilidades.

5. La Información como recurso.

La información es un recurso para el desarrollo, cuando se utiliza en singular, significa la información en sí, el contenido. Por ejemplo, la información en un fichero o registro, pero utilizando en plural, significa todas las herramientas equipos, suministros, facilidades físicas, personas y otros recursos utilizados por una empresa.

Una organización para sostenerse viva debe utilizar la información y debe ser administrada como un recurso. También se dice que la información es un recurso de recursos porque permite optimizar y aprovechar al máximo otros recursos.

El recurso información tiene particularidades que lo distinguen de otros recursos:

- ❖ La información puede expandirse
- ❖ La información puede comprimirse
- ❖ Es transportable
- ❖ Tiende a partirse y mientras más se parte más tenemos.
- ❖ Es susceptible de ser compartida.

Esta última particularidad es la más noble de este recurso, cuando se comparte información o se trasmite, o se distribuye información, todos los receptores de este recurso la comparten en igualdad de condiciones, nadie tiene más que el otro, todo depende de la mezcla que se haga con las potencialidades y el conocimiento del receptor, que es lo que hace la diferencia.

❖ **Gestión de la información:**

Las particularidades del desarrollo del Control de Gestión y la tendencia que se pone de manifiesto hoy en día, constituyen el resultado de una mayor complejidad, hostilidad y dinamicidad en el entorno en que operan las organizaciones y los cambios originados en la forma de gestionar las mismas, donde se pasa de una organización estática, rígida; a una flexible y participativa, apreciándose la tendencia hacia el desarrollo de un control de gestión integral que penetre en todo su espectro a la empresa ya sea productiva, de servicio, lucrativa o no lucrativa.

❖ **Alcance del control de la gestión:**

- ❖ **El control de gestión no se opone a la empresa democrática:** Como el Control de Gestión busca la integración y no se opone a la "Empresa Democrática"; ya que se concentran en los procesos y no interfiere en el estilo de mando, implica entonces que el Control de Gestión se desarrolla en cualquier estilo de dirección.
- ❖ **El control de gestión es asignable:** Esto indica que solo mide la responsabilidad de las personas, ya que no se preocupa de la autoridad, su centro de atención no es la jerarquía de la empresa sino la responsabilidad al interior de la Organización.
- ❖ **El responsable del control de gestión es el gerente general:** El principal responsable del Control de Gestión es el Gerente General ya que solo asigna la responsabilidad y no la delega.
- ❖ **El representante máximo del control de gestión se denomina "controller" (contralor):** Representante máximo de la función del Control de Gestión al interior de la empresa el cual debe jugar con las distintas variables y componentes que determinan dicha función.
- ❖ **El control de gestión es eminentemente "participativo":** Es participativo ya que integra a todas las personas de la empresa y además la hace participar en los objetivos estratégicos de la organización.

5. Elementos que componen un sistema informativo

Los elementos que componen un sistema informativo están definidos en dos grandes grupos:

- Elemento Técnico
- Elemento Humano

Dentro del primero, el elemento técnico, podemos incluir el sistema diseñado con que cuenta la organización, que en dependencia del grado de avance científico técnico que tenga implementado o el alcance de la entidad, entonces será mayormente efectivo el sistema informativo como tal. Para este elemento debe existir un organigrama o flujo grama de información que permita conformar la pirámide de información, o sea que desde la base y hasta el último nivel, el Director, llegue la información sintetizada pero con alto nivel cualitativo que permita al alto mando la correcta toma de decisiones y en el momento oportuno.

Si bien es cierto que el directorio participa tanto en la planificación estratégica como en el diseño organizacional y en la creación de los sistemas de información, es necesario que esta participación que sirve para establecer o crear sistemas esté basada en técnicas, modelos o tipologías, los que de acuerdo a la habilidad del directorio, estarán bien seleccionados y combinados.

Por lo tanto los elementos técnicos no son dinámicos, son sólo orientaciones (estrategia) de orden (estructura) y conductas comunicacionales (sistema de información). Tal como existe el elemento técnico también hay un elemento humano que constituye el elemento esencial para el éxito o fracaso en el logro de los objetivos establecidos en la estrategia. Este elemento constituye la gestión de las personas, ya que su participación será la acción y ejecución, o sea la gestión.

Debido a lo anterior, es conveniente resaltar el valor del recurso humano, en su verdadera importancia, tanto en la gestión como el control de ésta, dando énfasis al desarrollo de algunas ciencias del comportamiento humano, utilizando los elementos motivadores y de incentivo para un mejor análisis en el conocimiento de la cultura organizacional y su impacto en la toma de decisiones.

7. La estructura piramidal de la información

1. La parte inferior de la pirámide está comprendida por la información relacionada con el procesamiento de las transacciones preguntas sobre su estado.
2. El siguiente nivel comprende los recursos de información para apoyar las operaciones diarias de control.
3. El tercer nivel agrupa los recursos del sistema de información para ayudar a la planificación táctica y la toma de decisiones relacionadas con el control Administrativo.
4. El nivel más alto comprende los recursos de información necesarios para apoyar la planificación estratégica y la definición de políticas de los niveles más altos de la administración.

8 Actividades de un sistema de información

Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

1. **Entrada de información:** Es el proceso mediante el cual el Sistema de Información toma los datos que requiere para procesar la información. Las entradas pueden ser manuales o automáticas. Las manuales son aquellas que se proporcionan en forma directa por el usuario, mientras que las automáticas son datos o información que provienen o son tomados de otros sistemas o módulos. Esto último se denomina interfaces automáticas.
2. Las unidades típicas de entrada de datos a las computadoras son las terminales, las cintas magnéticas, las unidades de diskette, los códigos de barras, los escáneres, la voz, los monitores sensibles al tacto, el teclado y el mouse, entre otras.
3. **Almacenamiento de información:** El almacenamiento es una de las actividades o capacidades más importantes que tiene una computadora, ya que a través de esta propiedad el sistema puede recordar la información guardada en la sección o proceso anterior. Esta información suele ser almacenada en estructuras de información denominadas archivos. La unidad típica de almacenamiento son los discos magnéticos o discos duros, los discos flexibles o diskettes y los discos compactos (CD-ROM).
4. **Procesamiento de información:** es la capacidad del Sistema de Información para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica de los sistemas permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección

financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.

- 5. Salida de información:** La salida es la capacidad de un Sistema de Información para sacar la información procesada o bien datos de entrada al exterior. Las unidades típicas de salida son las impresoras, terminales, diskettes, cintas magnéticas, la voz, los graficadores y los plotters, entre otros. Es importante aclarar que la salida de un Sistema de Información puede constituir la entrada a otro Sistema de Información o módulo. En este caso, también existe una interface automática de salida. Por ejemplo, el Sistema de Control de Clientes tiene una interface automática de salida con el Sistema de Contabilidad, ya que genera las pólizas contables de los movimientos procesales de los clientes.

A continuación se muestran las diferentes actividades que puede realizar un Sistema de Información de Control de Clientes:

Entradas:

- ❑ Datos generales del cliente: nombre, dirección, tipo de cliente, etc.
- ❑ Políticas de créditos: límite de crédito, plazo de pago, etc.
- ❑ Facturas (interface automático).
- ❑ Pagos, depuraciones, etc.

Proceso:

- ❑ Cálculo de antigüedad de saldos.
- ❑ Cálculo de intereses moratorios.
- ❑ Cálculo del saldo de un cliente.

Almacenamiento:

- ❑ Movimientos del mes (pagos, depuraciones).
- ❑ Catálogo de clientes.
- ❑ Facturas.

Salidas:

- ❑ Reporte de pagos.
- ❑ Estados de cuenta.
- ❑ Pólizas contables (interface automática)
- ❑ Consultas de saldos en pantalla de una terminal.

8. Pasos para analizar un sig

1. Identificar a todos aquellos agentes que están utilizando o deberían utilizar los distintos tipos de información (profesionales, trabajadores de campo, supervisores, administradores, etc.)

2. Establecer los objetivos a largo y corto plazo de la organización, departamento o punto de prestación de servicios.
3. Identificar la información que se requiere para ayudar a las diferentes personas a desempeñarse efectiva y eficientemente, y eliminar la información que se recolecta pero que no se utiliza.
4. Determinar cuáles de los formularios y procedimientos actuales para recolectar, registrar, tabular, analizar y brindar la información, son sencillos, no requieren demasiado tiempo y cubren las necesidades de los diferentes trabajadores, y, qué formularios y procedimientos necesitan mejorarse.
5. Revisar todos los formularios y procedimientos existentes para recolectar y registrar información que necesiten mejorarse o preparar nuevos instrumentos si es necesario.
6. Establecer o mejorar los sistemas manuales o computarizados para tabular, analizar, y ofrecer la información para que sean más útiles a los diferentes trabajadores
7. Desarrollar procedimientos para confirmar la exactitud de los datos.
8. Capacitar y supervisar al personal en el uso de nuevos formularios, registros, hojas de resumen y otros instrumentos para recolectar, tabular, analizar, presentar y utilizar la información.
9. Optimizar un sistema de información gerencial: qué preguntar, qué observar, qué verificar.

3.7. Sistemas de información gerencial en las pymes

En gran parte de las pequeñas y medianas empresas existe una necesidad urgente de la incorporación a proyectos de Sistemas de Información Gerencial (SIG), como síntomas o pruebas de ello tenemos por ejemplo la falta de estrategias de crecimiento (culpando en gran parte a la tendencia cultural de las organizaciones), una inadecuada utilización de las tecnologías y conocimientos, propiciando pérdidas de recursos, debilidad financiera y deficiencias en toda la organización.

Gran número de empresas carece de ventajas para tener una mayor accesibilidad a las tecnologías, y desarrollar un SIG, debido a varias razones como: costos elevados, carencia de recursos, falta de acceso a la información, etc.; además las Pymes tienen que responder al mercado en forma rápida y creativa siendo difícil aplicar y mantener un sistema que ayude y brinde apoyo a la toma de decisiones para poder competir y crecer en su ramo.

En un ambiente de evolución tecnológica, el reto es lograr que la mayoría de los usuarios aprovechen las opciones disponibles para producir eficiencia e innovación en su trabajo cotidiano. Por ello las Tecnologías de Información forman un factor determinante para dar lugar al crecimiento tanto de las Pymes como de cualquier empresa.

9 Los sistemas de información y la toma de decisiones

El tomar decisiones es un tema que resulta un poco complicado, ya que no existe un patrón para ello, aunque tiene definidas etapas, no es actividad única que ocurre de manera continua. Muchas veces existe la posibilidad que la decisión se tome para un gran período de tiempo, pero es difícil saber si causa el mismo efecto en el momento que se tomó, que, al transcurrir el tiempo.

En la actualidad existen nuevos enfoques para ayudar en la toma de decisiones tales como: análisis de riesgo, árboles de decisiones, teoría de la preferencia, entre otros.

Con las técnicas de la investigación de operaciones y las computadoras electrónicas de alta velocidad, pueden analizarse los resultados probables de miles o millones de alternativas. Se debe estar claro que la importancia de una decisión también depende del alcance de la responsabilidad.

Cabe destacar que existe la teoría de decisiones, ésta puede definirse como el análisis lógico y cuantitativo de todos los factores que afectan los resultados de una decisión en un mundo incierto.

El proceso de toma de decisiones tiene varias fases tales como la inteligencia, el diseño y la selección, en ésta última se presentan los niveles de riesgos, y es aquí donde intervienen los sistemas automatizados o de información, estos permiten evaluar muchas alternativas para así seleccionar la más idónea y que a futuro sea favorable para la organización como ente y si es en el plano individual que satisfaga la mayor parte de las expectativas del individuo.

Cuando se plantean decisiones a largo plazo o a futuro dentro de las empresas, surge la necesidad de utilizar los distintos sistemas de información de acuerdo a los tipos de decisiones, a continuación se presenta una figura que da una visión de la combinación decisiones/sistemas.

Generalmente las personas dentro de la organización tienden a mostrar una actitud de apatía hacia los sistemas de información, porque sienten que éstos los desplazarán, más no así a niveles gerenciales porque aquí muchas veces se tienen sistemas que pueden aportar datos importantes para la toma de decisiones, dándose algunos casos en que los sistemas que se utilizan son 100% certeros en la decisión que invitan o sugieren tomar, por lo que cuando se diseña un sistema de información para el área de toma de decisiones se deben evaluar todas las implicaciones que pueden éstas tener en él. Se recomienda a los analistas y diseñadores de sistemas, tomar en cuenta las siguientes recomendaciones o características que debe tener un sistema relacionado con la toma de decisiones:

- ❑ Deben ser flexibles y proporcionar muchas opciones para el manejo de información y para su evaluación.
- ❑ Capaces de dar apoyo a una gran variedad de estilos, habilidades y conocimientos.
- ❑ Capaces de cambiar a medida que las personas aprendan y aclaren sus valores.
- ❑ Deben ser poderosos en el sentido de contar con modelos múltiples de tipo analítico e intuitivo para la evaluación y capacidad de poder seguir muchas alternativas y consecuencias.

Se pueden citar tres implicaciones que tiene la investigación en la toma de decisiones, para comprender los sistemas de información en esta área, son:

1. La toma de decisiones no es un proceso sencillo, existen límites para el cálculo, proyección a futuro y poder de análisis del ser humano. Por lo que las computadoras son de gran ayuda.
2. Las decisiones difieren una de otra, en términos de metas, tipos de decisiones que presentan quienes las toman, cantidad de entendimiento y marcos de referencia.
3. El papel de los sistemas de información no es tomar las decisiones por los seres humanos, sino de apoyar el proceso.

En las últimas décadas, como se sabe, se han producido grandes cambios en el entorno de las empresas y las organizaciones, como consecuencia de los avances producidos por las nuevas tecnologías de la producción, de la información y de las comunicaciones. En este nuevo entorno, tan complejo y cambiante, para poder tomar decisiones de una manera eficaz, es necesario disponer, en todo momento y de una forma rápida de información suficiente, actualizada y oportuna.

En los últimos años se han mencionado los SSD (Sistemas de Soporte a Decisiones), son sistemas que ayudan a tomar decisiones porque combinan datos, modelos analíticos y software amigable e interactivo en un solo sistema, que pueda dar soporte a los distintos tipos de decisiones (semi-estructuradas o no estructuradas).

De igual forma existen los denominados sistemas expertos o inteligentes estos capturan el dominio de un ser humano en un campo limitado de conocimiento, utilizando la Inteligencia Artificial (IA) que no es más que el esfuerzo por desarrollar sistemas computacionales que pueden comportarse como humanos, con la capacidad de aprender, usar aparatos de percepción y emular el conocimiento humano y la toma de decisiones.

Esto sólo es posible, hoy en día, utilizando los ordenadores electrónicos y los medios que proporciona la tecnología de la información. Además, gracias a las investigaciones realizadas en la inteligencia artificial, con el desarrollo de los sistemas basados en el conocimiento y los sistemas expertos, también se han producido grandes avances en el tratamiento del conocimiento, factor fundamental para la toma de decisiones.

Cuando se habla de que los sistemas expertos constituyen un gran avance, es importante también mencionar sus componentes, que son los que hacen que éstos sean exitosos:

Base de Conocimiento (BdeC) -representación del conocimiento del dominio para la solución de problemas específicos, normalmente dicho conocimiento se estructura en forma modular en forma declarativa.

Máquina de Inferencia -proceso que efectúa el razonamiento a partir de los datos y utilizando el conocimiento de la BdeC. Es "genérica", es decir, que se puede aplicar a diferentes dominios sólo cambiando la BdeC.

Memoria de Trabajo -lugar donde se almacenan los datos de entrada y conclusiones intermedias que se van generando durante el proceso de razonamiento.

Interfaz de Usuario -Entrada/Salida al usuario del sistema, incluyendo, normalmente, mecanismos de pregunta (por qué) y de explicación (cómo).

Interfaz de Adquisición -interfaz para la adquisición del conocimiento del dominio, puede incluir mecanismos para facilitar su adquisición y depuramiento interactivo y para automatizar la adquisición (aprendizaje).

Estos sistemas que se denominan “Inteligentes”, son sistemas que en muchos de los casos pueden llegar a resolver problemas mejor que los expertos humanos, ya que pueden explicar el proceso de razonamiento que llevaron a cabo y justificar sus conclusiones.

De igual manera también en la actualidad existen lo que se denomina gestión del conocimiento, esto no es más que una corriente que permite a la empresa realizar transformaciones tomando en cuenta los recursos que tiene disponible más el conocimiento de su entorno humano, los Sistemas de Información ayudan a hacerlo posible ya que incorporan una tecnología en la que es posible empaquetar “la inteligencia”, y con ellos se vuelve cada vez más notoria la importancia y capacidad de respuesta eficaz y eficiente de los usuarios de estos sistemas con base en tecnología (tripulantes de ingenios cada vez más sofisticados), ayudando a la toma de decisiones tanto inmediatas como a largo plazo.

El Data Warehousing, es un rico depósito de información orientado a resolver las necesidades e intuiciones del usuario final. Al brindar un acceso interactivo a la información permite resolver problemas de toma de decisiones en forma más rápida y efectiva que utilizando sistemas tradicionales. Por lo que se convierte en un sistema que se aplica no solo en el soporte de la alta gerencia que debe tomar decisiones de objetivos y planificación estratégicas, sino también en niveles más técnicos de toma de decisión. Cuando se restringe el uso del sistema para tomar decisiones estratégicas solamente se incurre en un error, ya que el sistema incurriría en fallas,

porque uno de los objetivos principales de este tipo de sistemas es servir como base de información para la toma de decisiones.

Como conclusión, puede decirse que, para ayudar en la toma de decisiones, en la actualidad existen una serie de herramientas o sistemas de información que facilitan este proceso, ya que con el transcurrir de los años el avance tecnológico nos ha conducido a desarrollar herramientas más inteligentes, precisas, eficaces y eficientes, que al formar parte del entorno contribuyen de manera satisfactoria a mejorar y hacer más productivos los diferentes procesos que se llevan a cabo en un determinado momento tanto en las organizaciones como en el individuo. Es de resaltar la importancia que tiene la información que se genera en cada uno de ellos, ya que ésta es el pilar fundamental sobre el cual se desarrollarán las aplicaciones. También no se puede dejar de un lado que la complejidad de tomar decisiones hoy en día viene dada por el crecimiento vertiginoso de las organizaciones, ya que éstas tienen que ser más competentes, ser confiables y tener una calidad de servicio que le permita estar en el mercado, y del ser humano como individuo en diferentes áreas, ya que éste desarrolla cada día su intelecto y profesionalismo.

Ejercicio de autoevaluación

¿Qué son los Sistemas de Información y cuáles son sus características?

¿Cuál es la estructura de un Sistema De Información Gerencial?

¿Qué comprende usted por "La información como recurso"?

Cite y defina los elementos que componen un sistema informativo.

Cite y defina los elementos que componen un sistema informativo.

2.5. La toma de decisiones

1. La autonomía y la toma de decisiones

Si nos paramos a pensar podemos observar cómo buena parte de las conductas de riesgo para la salud y el bienestar propios y de la comunidad son el resultado de decisiones inconscientes en las que las presiones externas pesan más que la propia determinación. Por ejemplo, el consumo de alcohol puede ser resultado de la publicidad, de la presión del grupo de amigos o de la tradición por la cual el alcohol "es de hombres". En todas estas situaciones se consume a causa de una decisión inconsciente, sin reflexión, provocada por la presión exterior. Por eso es tan importante fomentar la toma de decisiones autónoma. Pero, ¿qué quiere decir eso exactamente? Aclaremos algunos términos:

- ✘ **Toma autónoma de decisiones:** la persona aprende a pensar por sí mismo, a ser crítica y a analizar la realidad de forma racional.
- ✘ **Toma responsable de decisiones:** La persona es consciente de la decisión tomada y acepta sus consecuencias.

Para una situación concreta, tomar decisiones de modo autónomo y responsable es sopesar los pros y los contras de las distintas alternativas posibles en una situación y aceptar las consecuencias de la elección. Así pues, cuando hay que tomar una decisión se debe valorar las posibles consecuencias que se pueden derivar de ella y, si esas consecuencias pueden ser importantes es recomendable no hacer lo primero que se nos ocurra o dejarse llevar por lo que hace “todo el mundo”. Cuando nos enfrentamos a un problema o a una decisión que puede tener consecuencias importantes es necesario pensar detenidamente qué es lo que se puede hacer y valorar cada alternativa.

A tomar decisiones se aprende. La autonomía se va desarrollando desde la infancia, y a cada edad le corresponde un nivel de autonomía. Durante la infancia muchas decisiones importantes son tomadas por los padres/madres y por otros adultos, pero a partir de la adolescencia las decisiones van siendo cada vez más responsabilidad del joven. En este proceso de aprendizaje también es importante distinguir cuándo no importa ceder ante los deseos de los demás u otras presiones y cuándo es importante seguir los propios criterios.

El método para tomar decisiones y resolver problemas

Si la habilidad para tomar decisiones se aprende, también se puede practicar y mejorar. Parece ser que las personas hábiles en la toma de decisiones tienen capacidad para clasificar las distintas opciones según sus ventajas e inconvenientes y, una vez hecho esto, escoger la que parece mejor opción. El método básico sería:

2 El proceso de los cinco pasos.

1. **Definir el problema:** Con este paso hay que procurar responder a la pregunta de ¿Qué es lo que se desea conseguir en esa situación?
2. **Buscar alternativas:** En este paso es importante pensar en el mayor número de alternativas posibles, ya que cuantas más se nos ocurran, más posibilidades tendremos de escoger la mejor.
3. Es importante evitar dejarnos llevar por lo que hacemos habitualmente o por lo que hacen los demás. Si no se nos ocurren muchas alternativas, pedir la opinión de otras personas nos puede ayudar a ver nuevas posibilidades.
4. **Valorar las consecuencias de cada alternativa:** Aquí se deben considerar los aspectos positivos y negativos que cada alternativa puede tener, a corto y largo plazo, tanto para

nosotros como para otras personas. Para llevar a cabo este paso correctamente, muchas veces no es suficiente la información con la que se cuenta. En este caso es necesario recabar nuevos datos que ayuden a valorar las distintas alternativas con las que se cuenta. Por ejemplo, una persona que quiere empezar a practicar algún deporte, a la hora de valorar las diferentes alternativas, si no dispone de datos suficientes, deberá recabar información sobre: dónde se puede practicar los distintos deportes sugeridos; qué material se necesita; necesidad de un aprendizaje previo, qué costes tienen, etc.

Para cada una de las alternativas por separado, haremos una lista de todas las ventajas y desventajas que comporta. Seguidamente, daremos una puntuación de 0 a 10 a cada ventaja y a cada inconveniente en función de su importancia, teniendo en cuenta que: 0 es “nada importante” y el 10 significa que es “esencial o muy importante”. Finalmente, una vez puntuada cada ventaja y cada inconveniente en esa escala, se suman los números dados a todas las ventajas por un lado y todos los inconvenientes por otro. Si el resultado es positivo es que tiene más ventajas o éstas son más importantes que los inconvenientes.

3. Elegir la mejor alternativa posible: Una vez que se ha pensado en las alternativas disponibles y en las consecuencias de cada una de ellas, habrá que escoger la más positiva o adecuada.

Una vez que se han valorado las distintas alternativas, hay que compararlas entre sí, escoger la que más nos satisfaga. Como normal general, aquella que tenga más ventajas que inconvenientes, o si utilizamos el procedimiento matemático, aquella alternativa que tiene el número positivo más alto.

A veces la mejor alternativa no es ninguna de las propuestas sino que surge como combinación de varias de las propuestas. En el ejemplo, podemos decidirnos por un deporte concreto (fútbol, baloncesto, tenis, etc.) o se puede optar por escoger varios que sean complementarios (por ejemplo, la natación para estar en forma y el fútbol como forma de relacionarse con los amigos/as).

4. Aplicar la alternativa escogida y comprobar si los resultados son satisfactorios: Una vez elegida, deberemos responsabilizarnos de la decisión tomada y ponerla en práctica. Además debemos preocuparnos por evaluar los resultados, con lo que podremos cambiar aquellos aspectos de la situación que todavía no son satisfactorios y además podremos aprender de nuestra experiencia.

A continuación, practicaremos cada uno de los pasos del proceso de toma de decisiones con un ejemplo.

Situación:

Una persona quiere realizar la tarde del sábado alguna actividad, pero no tiene preferencias por ninguna.

5. Definir el problema: En este caso concreto, antes de empezar a pensar qué tipo de actividad vamos a realizar, tendríamos que hacernos la siguiente pregunta: ¿Qué queremos conseguir?

La respuesta a esta pregunta nos ayudará a enunciar correctamente el problema que se nos plantea. Por ejemplo, en este caso, algunas respuestas podrían ser:

- Relacionarse con otras personas.
- Ayudar a estar sano.
- Pasarlo bien.
- Que sea barata.

6. Generar alternativas: Una vez que tenemos claro cuál es el problema, la tarea consiste en pensar alternativas para solucionarlo. Algunas alternativas de solución, podrían ser estas:

- Realizar una excursión
- Ir al cine
- Ir a la discoteca
- Jugar al fútbol

Para no complicar el proceso hemos pensado cuatro alternativas, pero podemos plantear todas las que queramos.

7 Valorar las consecuencias de cada alternativa: Para cada alternativa por separado, vamos a considerar las ventajas y desventajas que puede tener. Ahora daremos una puntuación de 0 a 10 a cada ventaja y a cada inconveniente en función de su importancia. Después, sumaremos el total de puntuaciones en ventajas y restaremos el total de puntuaciones en inconvenientes.

Alternativas	Ventajas	Puntuación	Desventajas	Puntuación
Alternativa 1:	— — —	— — —	— — —	— — —
Alternativa 2:	— — —	— — —	— — —	— — —
Alternativa 3:	— — —	— — —	— — —	— — —

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

- 8 Elegir la mejor alternativa posible:** Ya sólo queda elegir la alternativa con una puntuación positiva global más elevada. Esta alternativa es la idónea, y no vale la pena seguir dándole vueltas al asunto.

Cálculos	Alternativa 1:	Alternativa 2:	Alternativa 3:
Total ventajas			
Total Inconvenientes			
Resultado total (ventajas - inconvenientes)			

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

- 10. Aplicar la alternativa escogida y comprobar si los resultados son satisfactorios:** Sólo nos queda que llegue el fin de semana para llevar a cabo la actividad que hemos escogido. Una vez que la hayamos realizado, valoraremos si ha sido eficaz para resolver la situación para la que no teníamos respuesta. Podemos practicar el proceso de tomar decisiones con problemas concretos que se nos planteen en nuestra vida cotidiana, aquí tenemos algunos ejemplos:

Situación	Posibles definiciones del problema (Paso 1)
Elegir el regalo que le vas a hacer a tu mejor amigo/a por su cumpleaños.	- Quedar bien. - Regalarle algo útil. - Regalarle algo que le guste.
Reaccionar ante un/a amigo/a que está hablando mal de ti a tus espaldas.	- Que deje de hablar mal de ti. - Que los otros no crean lo que está diciendo. - No perder a ese/a amigo/a.
Escoger entre las distintas cosas que puedes hacer para pasar la tarde del domingo.	- Divertirse. - Descansar. - Relacionarte con otras personas.

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Infomaci%C3%B3n.pdf>

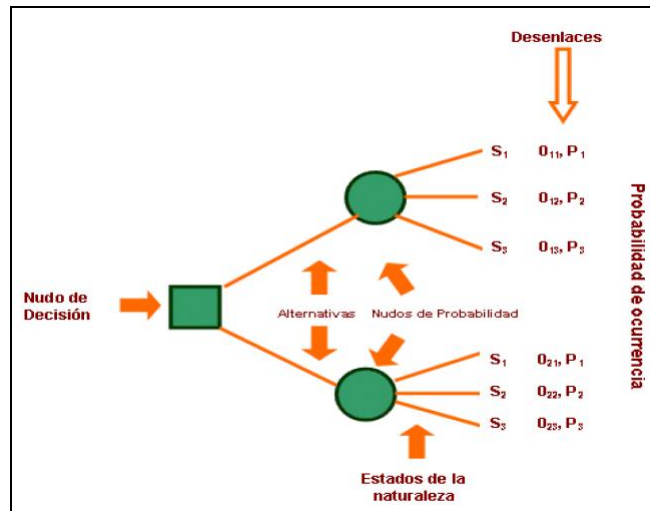
Una técnica útil de modelo del proceso de decisión es: **El árbol de decisión**

10. Árboles de decisión

Un árbol de decisión es también un modelo útil de decisión, y le brinda al tomador de decisiones una representación gráfica del problema de decisión. Un árbol de decisión consiste de ramas y nudos. Hay dos tipos de nudos:

1. **Nudos Cuadrados:** se utilizan para representar los puntos de decisión.
2. **Nudos Circulares:** se utilizan para representar los puntos de probabilidad.

Tanto las alternativas de decisión como los estados de naturaleza están representadas por ramas. Las alternativas de decisión sólo emanan de los nudos de probabilidad. La fig. III-1 representa un problema de decisión con dos alternativas de decisión y tres estados de naturaleza.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Los nudos de probabilidad están reducidos a los valores esperados, y el criterio de decisión es utilizado nuevamente para seleccionar la mejor alternativa que surja de cada punto de decisión.

Ejercicio de autoevaluación

Defina el concepto de "Toma de Decisiones".

¿A qué se refiere la "Toma Autónoma De Decisiones"?

¿A qué se refiere la "Toma Responsable De Decisiones"?

El método para tomar decisiones y resolver problemas, cuenta con un método básico de cinco pasos, cítelos y defínalos.

Basado en la respuesta anterior, cite los cinco pasos pero ejemplificados con un caso de la vida real.

3. PLANEACIÓN ESTRATÉGICA

Saber que la planificación es esencial en todas las esferas de la vida, como fuente de diagnóstico, como un punto de partida para reducir los márgenes de error en la toma de decisiones, como fundamento de una gestión racional de los recursos y como base de previsión frente al azar.

OBJETIVO GENERAL

Analizar, rediseñando los procesos de planificación a corto, mediano y largo plazo, diseñados por la gerencia y sus colaboradores.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- ✘ Revisar, analizando y sistematizando la bibliografía relacionada con la planificación estratégica de los proyectos estratégicos a corto mediano y largo plazo.
- ✘ Identificar la actual situación de la empresa respecto a estructura y cumplimientos de los planes de acción estratégica (PAE), planes de mejoramiento continuo (PMC), y planes de mitigación de amenazas (PMA).

3.1. Prueba inicial

1. Defina el concepto de Planificar.
2. ¿Qué es la planificación estratégica?
3. ¿En qué consiste el modelo de las cinco fuerzas de Porter?
4. Defina: La Matriz de Crecimiento Participación.
5. Defina el término estrategia.
6. ¿Cuáles son los elementos básicos que hay que verificar antes de oficializar las estrategias?

3.2. Planeación estratégica

1. Aspectos Generales

¿Por qué planificar? siendo la planeación una función principal de la administración, nace la necesidad de planificar por lo siguiente:

La necesidad impostergable de mejorar la calidad de los servicios, productos y procesos.
La necesidad de recursos, en especial financieros, materiales, de información y humanos especializados; lo cual obliga a racionalizar el uso de los mismos y a optimizar sus resultados.
La existencia de problemas que necesitan solución; los cuales son de diversa índole y atañen a toda la estructura organizacional. Por ello es importante identificar, estudiar las causas que los originan, anticipar sus consecuencias, saber dónde se producen, cómo se manifiestan, para quiénes son problemas, quiénes se oponen a su solución, etc.

La planificación es esencial en todas las esferas de la vida, como fuente de diagnóstico, como un punto de partida para reducir los márgenes de error en la toma de decisiones, como fundamento de una gestión racional de los recursos y como base de previsión frente al azar.

En este contexto, una buena planeación nos conlleva a la consecución de tres grandes objetivos empresariales:

- a) A una mejora en la toma de decisiones:
- b) Un incremento significativo en la rentabilidad, (reducir sus costos y aumentar las utilidades); y,
- c) Una disminución en el riesgo, (entendiéndose que este factor existe siempre en una toma de decisiones).

2. ¿Qué es la planificación estratégica?

Es el proceso continuo y sistemático de evaluar la naturaleza del negocio, mediante un análisis interno y externo de la empresa, definiendo los objetivos a largo plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para lograr los objetivos y las metas, y distribuyendo los recursos para realizar dichas estrategias.

Para Humberto Serna la planeación estratégica es un “Proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de sus fortalezas y debilidades internas de la organización, con el fin de evaluar su situación y tomar decisiones para asegurar el futuro”.

“La planeación... se anticipa a la toma de decisiones. Es un proceso de decidir...antes que se requiera la acción” (Ackoff, 1981).

“Es el contraste por el cual los miembros guía de una organización prevén su futuro y desarrollan los procedimientos y operaciones necesarias para alcanzarlo”

En términos estratégicos, “la planificación es un proceso técnico mediante el cual se define en forma anticipada las metas y objetivos de una organización o institución y señalan las estrategias u operaciones mediante las cuales se asegura que tales objetivos y metas serán alcanzados. En este sentido, es una propuesta de intervención en la realidad concreta para modificar una situación inicial y arribar a una nueva situación.

La planificación estratégica parte del hecho de que vivimos una realidad compleja, contradictoria y en crisis y, por lo tanto, insatisfactoria. En realidad debe ser cambiada mediante la ejecución de estrategias y operaciones diseñadas en función de una nueva realidad a la que se quiere llegar. No es un proceso acabado sino un cálculo permanente que precede y preside a la acción transformadora de la realidad”.

Sallenave (1991), afirma que "La planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. No es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y de determinación de decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa".

La respuesta más sencilla e importante a la pregunta “Qué es Planeación Estratégica ?” es un proceso de construcción de un marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de la organización y sus empleados, lo cual permite que los gerentes y otros individuos en la compañía evalúen en forma similar las situaciones estratégicas, analice las alternativas con un lenguaje común y decidan sobre las acciones (con base en un conjunto de opiniones y valores compartidos) que se deben emprender en un periodo razonable.

La planeación estratégica también permite que los líderes de la empresa liberen la energía de la organización detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión. La planeación estratégica incrementa la capacidad de la organización para implementar el plan estratégico de manera completa y oportuna. Así mismo, ayuda a que la organización se desarrolle, organice y utilice una mejor comprensión del entorno en el cual opera, o la industria o campo en donde funciona, de sus clientes –actuales y potenciales- y de sus propias capacidades y limitaciones.

La planeación estratégica proporciona una oportunidad o, por lo menos, una base anual para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Además, debe suministrar los incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes clave en la organización. El éxito estratégico debe ocurrir a nivel individual y organizacional.

Kotler y Armstrong dicen que una planeación estratégica es concentrarse en hacer lo correcto (efectividad), formulando una estrategia a largo plazo para la supervivencia y crecimiento de la organización, producto de un proceso de seleccionar las metas de la organización, determinando

las políticas y programas requeridos para alcanzar los objetivos específicos que conducirán hacia las metas, y estableciendo los métodos necesarios para garantizar que las políticas y programas estratégicos se ejecuten.

3. Principios básicos de la planeación estratégica

Democrática: La planificación es democrática y participativa en la medida que fomente colaboración de todos los integrantes de la organización en la formulación, ejecución y evaluación del plan. Lo importante es que los actores de la planificación se sientan parte del plan y como tal, asuman el compromiso de apoyarlo y respaldarlo.

Integral: La planificación es integral u holística en cuanto que cubre la totalidad de las funciones de la organización: producción, ventas, finanzas y personal, sumando esfuerzos para lograr un todo armónico.

Flexible: La planificación no es perfecta, requiere incorporar en el proceso de formulación y ejecución de ciertas alternativas estratégicas de cambio no previstas inicialmente como son las generadas por adelantos científicos, tecnológicos, administrativos, políticos, directrices generales de acción, entre otras, requiere de una revisión permanente.

Operativa: La planificación orienta la cristalización de acciones concretas y específicas de los planes, programas y proyectos que se plantean para el desarrollo organizacional. Es decir que la planificación debe tener un alto grado de factibilidad y viabilidad en hechos reales y concretos. Para ello debe estar en correspondencia directa con el presupuesto y los niveles de dirección.

Crítica y autocrítica: La planificación fomenta la crítica y la autocrítica profunda y cuestionadora de la realidad y statu quo¹ de la organización con miras a que se constituya en la base de los planteamientos estratégicos de cambio e innovación.

Sistémica: Este elemento se asocia al principio de la integralidad, dado que es fundamental considerar a la organización como un todo, que analice componentes: entradas, procesos y productos, así como sus interacciones y la retroalimentación con el fin de lograr mayor calidad en su función y servicio.

Prospectiva: Determina en forma creativa y dinámica el futuro deseado de la organización, susceptible no solo de ser diseñado sino también construido. Este futuro aporta una serie de elementos para la toma de decisiones, ya que identifica amenazas y oportunidades que a la postre sirven para identificar políticas y acciones alternativas.

Evaluativa: La planificación incorpora en su proceso a la evaluación en el propósito de comprender lo ejecutado respecto de lo planificado y recomendar los correctivos cuando fuere del caso o simplemente para perseverar los aciertos mediante acciones de seguimiento y retroalimentación.

Líder: Estar liderada, orientada y dirigida por un grupo humano técnicamente preparado para llevar a cabo la planificación.

4. Elementos de la planeación estratégica

Un buen plan estratégico requiere de algunos elementos importantes: Primero que nada, es vital un compromiso de la dirección o gerencia general en el aspecto de establecer claramente el rumbo deseado para la organización. Para poder orientarnos al respecto, es necesario partir de una base: la información histórica y los índices actuales de desempeño disponibles. Se requiere contar también con información detallada sobre el medio ambiente en el que opera la compañía: quienes son los competidores, cuantos servicios ofrecen, a qué costo, nivel de calidad; mercado o nivel al cual se enfocan los servicios, regulaciones gubernamentales que requieren cumplirse, hoy y en el futuro. Con la información obtenida, el primer paso de un plan estratégico consiste en realizar un análisis de la situación actual, definiendo la misión (que hacemos), la visión (a donde nos dirigimos y como nos vemos en un futuro), los valores (conjunto de reglas de comportamiento esperado) y posición competitiva actual.

Este desarrollo requerirá de reflexión, tiempo y participación del equipo gerencial. Una vez que todo lo anterior esta por escrito y bien fundamentado, el siguiente paso es explorar la información obtenida para ver hacia adentro de la organización y poner en blanco y negro las fortalezas y debilidades con las que contamos. Aquí se puede trazar un mapa de la empresa en donde se contemple la gente, instalaciones, equipos, procedimientos, sistemas, en el grado de detalle deseado; la pregunta es: ¿Consideramos que este punto es una fortaleza o debilidad? y lo más importante: ¿Por qué pensamos esto?, lo mismo deberá ser realizado con los factores externos, identificando oportunidades y amenazas tanto de la competencia, el mercado, o las regulaciones actuales o futuras que enfrentará la empresa. Lo anterior no es recomendable hacerlo a la carrera o con prisas, ya que el nivel de reflexión, de detalle y de soporte con datos y hechos con los que contestemos las preguntas, nos dará un mejor panorama para fundamentar el siguiente paso:

La generación de estrategias de acción en tres niveles; el estratégico, que debe definir el qué vamos a hacer y por qué; el táctico, que nos establecerá el cómo lo vamos a lograr, con qué recursos; y el operativo, que deberá ser realizado por cada departamento y detallará específicamente quiénes, dónde y con qué se realizará. Todo esto para cada fortaleza, qué se requiere para mantenerla, y en cada debilidad, señalar qué tenemos que hacer para subsanarla; Así mismo cómo vamos a aprovechar las oportunidades para elevar nuestro nivel actual, y de qué manera habremos de enfrentar las amenazas que hemos identificado.

Para organizar el cúmulo de datos que se han generado, existen varias alternativas. Se puede encomendar al área comercial que desarrolle sus objetivos y planes en base al análisis estratégico y luego pedir a las demás áreas que realicen los propios de manera alineada, es decir, para apoyar

dichos planes. Otra forma de hacerlo en compañías de menor tamaño, es simplemente tomar en cuenta las respuestas de las preguntas planteadas en el análisis y de allí generar acciones concretas que permitan en el corto, mediano y/o largo plazo, ir cubriendo cada elemento de manera coordinada.

La recomendación en esta etapa es no olvidar que todo plan requiere de una técnica de seguimiento; de monitoreo en su cumplimiento y efectividad. La necesidad de ser flexibles en la ejecución de un plan estratégico nos lleva a poder contar con esquemas de contingencia (plan B) que nos permitan cambiar de rumbo en algún proceso cuando los indicadores de monitoreo nos señalen la necesidad de hacerlo.

Las últimas dos fases de un plan estratégico son la ejecución y monitoreo. Es crítico que para implementar un plan estratégico, toda la organización sea involucrada a través de una buena comunicación, principalmente de las metas, estrategias y acciones concretas a ser tomadas, por quiénes, cuándo y cómo se van a medir y evaluar en el desempeño tanto de la empresa como de los individuos.

Es de suma importancia que los planes no se queden en buenos deseos, por ahí archivados. Es responsabilidad primordial de la gerencia el llevarlos a cabo, motivando, energizando y guiando el esfuerzo coordinado de todo el personal. Cualquier integrante de la organización debe ser capaz de reflejar su trabajo, por humilde que parezca, en una intención estratégica; en un hospital la limpieza es vital, por lo tanto, el personal de aseo necesita entender y vivir la importancia enorme de su trabajo, y así todos los demás, cada quien en su función. Esto no se logra desde un escritorio sino hay que vivenciarlo a través de la gente y participando en las problemáticas del día a día.

La medición adecuada y el respectivo monitoreo de los resultados y acciones no debe perder de vista la necesidad de evaluar, además de los números fríos del desempeño, también los factores humanísticos, como la integración del personal y su nivel de satisfacción, esto cobra particular importancia en los servicios, ya que la calidad de los mismos depende en un alto nivel de la relación interpersonal con los clientes. El efectuar e implementar un plan estratégico para una organización es una tarea ardua y compleja, pero provee enormes beneficios si realmente se lleva lo aprendido a la práctica, y es que al final de cuentas en eso se resume todo, en un extraordinario ejercicio de aprendizaje organizacional.

5. Factores De La Planeación

Factores externos:

- **El sistema financiero.** La relación que existe entre el tamaño de la empresa y uso de crédito comercial se explica considerablemente por la cantidad de los inventarios, por la rotación del mismo y por las condiciones de competencia, puesto que el crédito comercial

surge en el momento de adquirir inventario, se observa que mientras mayor sea la proporción de inventario con respecto al activo total, mayor será la proporción del crédito comercial con el activo total.

- ❏ **El mercado.** Es donde la empresa mediana y pequeña se desarrolla ante el impacto de los cambios tecnológicos, modas o precios; y que no puede controlar. El hombre de negocios pequeños, debe ser sensible a estos progresos y cambios, pues tiene que tener la habilidad de ver lo que pasa de moda y de encontrar un modo de sacar provecho de lo nuevo para poder sobrevivir en el mercado.

Hay que incluir que en éste todo el ambiente en el que la empresa ha de vivir y al que debe adaptarse: clientes, proveedores, competencia, competidores y toda clase de restricciones tanto técnicas, como políticas, físicas, legales y ambientales y administrativas.

- ❏ **Economía.** La inflación es un proceso de aumento general de precios originado por desequilibrios que se presentan en la oferta y la demanda de bienes y servicios; la inflación afecta a los acreedores, los que perciben sueldos y a los ahorradores, en cambio, favorece a deudores, empresarios, accionistas y agricultores. La inflación reduce las posibilidades de competitividad en el mercado internacional.

Factores Internos En La Planeación:

Los recursos necesarios para administrar un negocio se dividen en cuatro clases:

- a) Dinero.
- b) Instalaciones y Equipo.
- c) Materiales, Abastecimientos y Servicios.
- d) Personal (mano de obra).

La planeación de las inversiones. El dinero de una nueva empresa significa, el monto necesario para comenzar dicha compañía y tener disponibilidad para operar hasta su autofinanciamiento.

- ❏ Activos fijos
- ❏ Activos diferidos
- ❏ Capital de trabajo

Herramientas de la planeación financiera. Presupuesto, es un proyecto detallado de los resultados de un programa oficial de operaciones, basado en una eficiencia razonable, la finalidad y objetivo de los presupuestos se pueden identificar en el proceso administrativo:

- ❑ Consideración del futuro
- ❑ Formular un plan detallado
- ❑ Establecer un control

Ventajas de los presupuestos

- ❑ Cuidadosas investigaciones, estudios y estadísticas.
- ❑ Aprovechar características de la condición humana.
- ❑ Permite relacionar las actividades de la empresa con la tendencia de los negocios.
- ❑ Facilita la función financiera.
- ❑ Permite ir comprobando el curso de las operaciones de acuerdo con lo planeado.
- ❑ Coordinan todas las funciones de la empresa en un esfuerzo común.

La planeación de los recursos humanos, Es de vital importancia planear la necesidad del talento humano para los años que estamos trazando como metas, para ello se debe conocer con cuántos contamos actualmente?, quiénes son? en función de edad, conocimientos, experiencias, habilidades, también deberíamos preguntarnos, seguirán con nosotros?, pueden desarrollarse profesionalmente en esta empresa ?, cuántos y cuándo abandonarán la empresa por jubilación?, en fin se debe analizar varios aspectos en función de la futura necesidad del personal, puesto que es el elemento principal para la ejecución de las actividades planificadas.

6. Herramientas de la planeación estratégica

7 Análisis FODA

FODA (SWOT) es la sigla usada para referirse a una herramienta analítica que permite trabajar con toda la información sobre la empresa y su industria, la cual es útil para examinar sus Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas.

Este tipo de análisis representa un esfuerzo para examinar la interacción entre las características particulares de la empresa y el entorno en el cual compete.

El análisis FODA tiene múltiples aplicaciones y puede ser usado por todos los niveles de una empresa y en diferentes unidades de análisis tales como producto, mercado, corporación, empresa, división, unidad estratégica de negocios y comunicación. Muchas de las conclusiones obtenidas como resultado del análisis FODA, podrán ser de gran utilidad en el análisis del mercado y en las estrategias de comunicación.

El análisis FODA debe enfocarse solamente hacia los factores de éxito de la empresa. Debe resaltar las fortalezas y las debilidades diferenciales internas, al compararlo de manera objetiva y realista con la competencia y con las oportunidades y amenazas claves del entorno.

Un análisis FODA juicioso y ajustado a la realidad nos proveerá de excelente información para la toma de decisiones en la estrategia de comunicación, permitiéndonos tener una mejor perspectiva antes de emprender una táctica de comunicación de la empresa del cliente.

Lo anterior significa que el análisis FODA consta de dos partes: una interna y otra externa.

La parte interna tiene que ver con las fortalezas y las debilidades de la empresa, aspectos sobre los cuales la empresa tiene algún grado de control.

Fortalezas:

Al evaluar las fortalezas de una empresa se pueden tomar en cuenta la siguiente clasificación:

Fortalezas comunes. Cuando una fortaleza es poseída por varias empresas o cuando varias están en capacidad de implementarla

Fortalezas distintivas. Cuando una determinada fortaleza es poseída solamente por un reducido número de empresas competidoras. Las empresas que saben explotar su fortaleza distintiva generalmente logran una ventaja competitiva y obtienen utilidades económicas por encima del promedio de su industria. Las fortalezas distintivas podrían no ser imitables cuando:

- ❑ Su adquisición o desarrollo pueden depender de una circunstancia histórica única que otras empresas no pueden copiar.
- ❑ Su naturaleza y carácter podría no ser conocido o comprendido por las empresas competidoras. (Se basa en sistemas sociales complejos como la cultura empresarial o el trabajo en equipo).

Fortalezas de imitación de fortalezas distintivas. Es la capacidad de copiar o mejorar la fortaleza distintiva de otra empresa y de convertirla en una estrategia que genere utilidad económica.

La ventaja competitiva será temporalmente sostenible, cuando subsiste después que cesan todos los intentos de la competencia por imitar su estrategia.

Debilidades:

Las debilidades se refieren básicamente a desventajas competitivas, las cuales se presentan cuando no se implementan estrategias generadoras de valor que los competidores sí implementan.

Al evaluar las debilidades de la organización, hay que tomar en cuenta que se está refiriendo a aquellas que le impiden a la empresa seleccionar e implementar estrategias que le permitan desarrollar su misión. Una empresa tiene una desventaja competitiva cuando no está implementando estrategias que generen valor mientras otras firmas competidoras si lo están haciendo.

Podemos basarnos en los siguientes factores para analizar las fortalezas y debilidades:

- ❑ Dirección
- ❑ Ofrecimientos (Productos/Servicios)
- ❑ Mercadotecnia
- ❑ Personal
- ❑ Finanzas
- ❑ Manufactura
- ❑ Investigación &Desarrollo

La parte externa se refiere a las oportunidades que ofrecen el mercado y las amenazas que debe enfrentar la empresa en el mercado seleccionado. Aquí se tiene que aprovechar esas oportunidades y minimizar o anular esas amenazas, circunstancias sobre las cuales la empresa tiene poco o ningún control directo.

Oportunidades y amenazas:

Las oportunidades organizacionales se encuentran en aquellas áreas que podrían generar muy altos desempeños. Las amenazas organizacionales están en aquellas áreas donde la empresa encuentra dificultad para alcanzar altos niveles de desempeño.

Podemos basarnos en los siguientes factores para analizar las oportunidades y amenazas:

Análisis del entorno

- ❑ Canal de distribución
- ❑ Clientes -Consumidor
- ❑ Competidores
- ❑ Tecnología

Grupos de interés

- ❑ Gobierno
- ❑ Instituciones públicas

El entorno visto en forma más amplia

- Demografía
- Economía
- Política
- Legislativo / Regulatorio

La identificación de las fortalezas y debilidades de las compañías, así como de las oportunidades y amenazas en las condiciones externas, se considera como una actividad que lleva al éxito de la estrategia de negocios de las empresas.

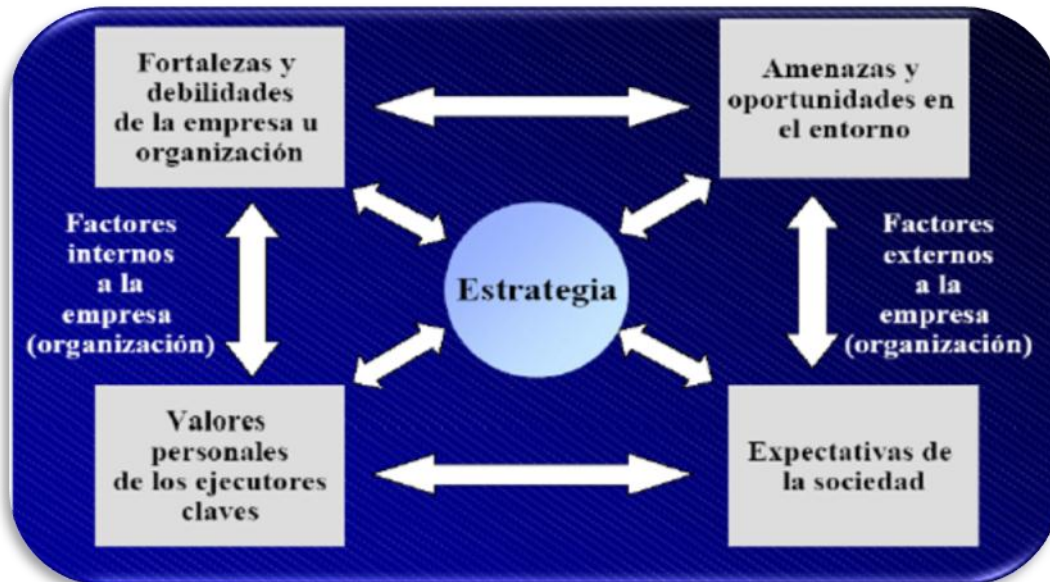
LA matriz FODA: Conduce al desarrollo de cuatro tipos de estrategias:

La estrategia FO. Es basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es el más recomendado. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes y servicios.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la institución.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la institución o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene la finalidad de mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades, se podría decir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

8. El modelo de las cinco fuerzas de Porter

En 1980, Michael E. Porter, Profesor de la Harvard Business School, publicó su libro *Competitive Strategy* que fue el producto de cinco años de trabajo en investigación industrial y que marcó en su momento un hito en la conceptualización y práctica en el análisis de las industrias y de los competidores.

Porter describió la estrategia competitiva, como las acciones ofensivas o defensivas de una empresa para crear una posición defendible dentro de una industria, acciones que eran la respuesta a las cinco fuerzas competitivas que el autor indicó como determinantes de la naturaleza y el grado de competencia que rodeaba a una empresa y que como resultado, buscaba obtener un importante rendimiento sobre la inversión.

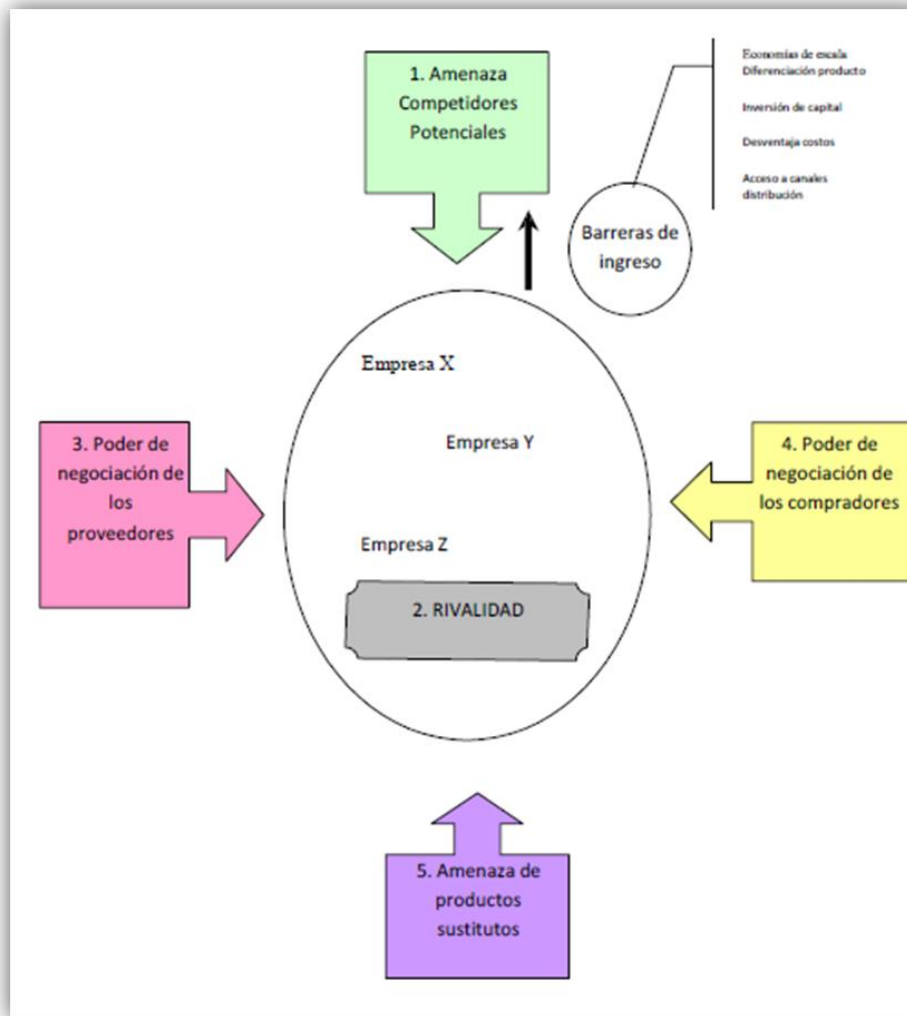
Aunque cada empresa buscaba por distintos caminos llegar a ese resultado final, la cuestión residía en que para una empresa su mejor estrategia debería reflejar que tan bien había comprendido y actuado en el escenario de las circunstancias que le correspondieron.

Un enfoque muy popular para la planificación de la estrategia corporativa ha sido el propuesto por Michael Porter, cuyo punto de vista es que existen cinco fuerzas que determinan las consecuencias de rentabilidad a largo plazo de un mercado o de algún segmento de éste. La idea

es que la corporación debe evaluar sus objetivos y recursos frente a éstas cinco fuerzas que rigen la competencia industrial.

Cada una de las cinco fuerzas puede generar oportunidades o amenazas competitivas para la empresa durante la interacción con su medio ambiente (microambiente o industria). La meta de una estrategia competitiva para una unidad de negocio en una industria está en encontrar una posición en la industria donde la compañía se pueda defender de estas fuerzas e igualmente pueda utilizarla en su favor, -establecer una posición menos vulnerable al ataque.

9. Amenaza de entrada de nuevos competidores: El mercado o el segmento no es atractivo dependiendo de si las barreras de entrada son fáciles o no de franquear por nuevos participantes que puedan llegar con nuevos recursos y capacidades para apoderarse de una porción del mercado.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

1. **La Rivalidad entre los competidores.** Para una corporación será más difícil competir en un mercado o en uno de sus segmentos donde los competidores estén muy bien posicionados, sean muy numerosos y los costos fijos sean altos, pues constantemente estará enfrentada a guerras de precios, campañas publicitarias agresivas, promociones y entrada de nuevos productos.
2. **Poder de negociación de los proveedores.** Un mercado o segmento del mercado no será atractivo cuando los proveedores estén muy bien organizados gremialmente, tengan fuertes recursos y puedan imponer sus condiciones de precio y tamaño del pedido. La situación será aún más complicada si los insumos que suministran son claves para nosotros, no tienen sustitutos o son pocos y de alto costo. La situación será aún más crítica si al proveedor le conviene estratégicamente integrarse hacia adelante.
3. **Poder de negociación de los compradores.** Un mercado o segmento no será atractivo cuando los clientes están muy bien organizados, el producto tiene varios o muchos sustitutos, el producto no es muy diferenciado o es de bajo costo para el cliente, lo que permite que pueda hacer sustituciones por igual o a muy bajo costo. A mayor organización de los compradores mayores serán sus exigencias en materia de reducción de precios, de mayor calidad y servicios y por consiguiente la corporación tendrá una disminución en los márgenes de utilidad. La situación se hace más crítica si a las organizaciones de compradores les conviene estratégicamente integrarse hacia atrás.
4. **Amenaza de ingreso de productos sustitutos.** Un mercado o segmento no es atractivo si existen productos sustitutos reales o potenciales. La situación se complica si los sustitutos están más avanzados tecnológicamente o pueden entrar a precios más bajos reduciendo los márgenes de utilidad de la corporación y de la industria.

Para este tipo de modelo tradicional, la defensa consistía en construir barreras de entrada alrededor de una fortaleza que tuviera la corporación y que le permitiera, mediante la protección que le daba ésta ventaja competitiva, obtener utilidades que luego podía utilizar en investigación y desarrollo, para financiar una guerra de precios o para invertir en otros negocios. Porter identificó seis barreras de entrada que podían usarse para crearle a la corporación una ventaja competitiva:

Economías de escala: Supone al que las posea, debido a que sus altos volúmenes le permiten reducir sus costos, dificultar a un nuevo competidor entrar con precios bajos. Hoy, por ejemplo, la caída de las barreras geográficas y la reducción del ciclo de vida de los productos, nos obliga a

evaluar si la búsqueda de economías de escala en mercados locales nos resta flexibilidad y nos hace vulnerables frente a competidores más ágiles que operan globalmente.

Diferenciación del producto: Asume que si la corporación diferencia y posiciona fuertemente su producto, la compañía entrante debe hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores o sus mejoras al producto existente buscando crear la percepción de una calidad más alta, erosionan ésta barrera.

Inversiones de capital: Considera que si la corporación tiene fuertes recursos financieros tendrá una mejor posición competitiva frente a competidores más pequeños, le permitirá sobrevivir más tiempo que éstos en una guerra de desgaste, invertir en activos que otras compañías no pueden hacer, tener un alcance global o ampliar el mercado nacional e influir sobre el poder político de los países o regiones donde operan.

Hoy en día en la mayoría de los países del mundo se han promulgado leyes antimonopólicas tratando por lo menos en teoría de evitar que las fuertes concentraciones de capital destruyan a los competidores más pequeños y más débiles. La creación de barreras competitivas mediante una fuerte concentración de recursos financieros es un arma muy poderosa si la corporación es flexible en la estrategia, ágil en sus movimientos tácticos y se ajusta a las leyes antimonopólicas.

No obstante su fuerza financiera, la corporación debe tener en cuenta que los pequeños competidores pueden formar alianzas o recurrir a estrategias de nichos. Aquí Sun Tzu nos advierte: "Si se efectúa un ataque en la proporción de uno contra diez hay que comparar, en primer lugar, la sagacidad y la estrategia de los generales contendientes..."

Desventaja en costos independientemente de la escala: Sería el caso cuando compañías establecidas en el mercado tienen ventajas en costos que no pueden ser emuladas por competidores potenciales independientemente de cual sea su tamaño y sus economías de escala. Esas ventajas podían ser las patentes, el control sobre fuentes de materias primas, la localización geográfica, los subsidios del gobierno, su curva de experiencia. Para utilizar ésta barrera la compañía dominante utiliza su ventaja en costos para invertir en campañas promocionales, en el rediseño del producto para evitar el ingreso de sustitutos o en nueva tecnología para evitar que la competencia cree un nicho.

Acceso a los canales de distribución: En la medida que los canales de distribución para un producto estén bien atendidos por las firmas establecidas, los nuevos competidores deben convencer a los distribuidores que acepten sus productos mediante reducción de precios y aumento de márgenes de utilidad para el canal, compartir costos de promoción del distribuidor, comprometerse en mayores esfuerzos promocionales en el punto de venta, etc., lo que reducirá

las utilidades de la compañía entrante. Cuando no es posible penetrar los canales de distribución existentes, la compañía entrante adquiere a su costo su propia estructura de distribución y aún puede crear nuevos sistemas de distribución y apropiarse de parte del mercado.

Política Gubernamental: Las políticas gubernamentales pueden limitar o hasta impedir la entrada de nuevos competidores expidiendo leyes, normas y requisitos. Los gobiernos fijan, por ejemplo, normas sobre el control del medio ambiente o sobre los requisitos de calidad y seguridad de los productos que exigen grandes inversiones de capital o de sofisticación tecnológica y que además alertan a las compañías existentes sobre la llegada o las intenciones de potenciales contrincantes. Hoy la tendencia es a la desregularización, a la eliminación de subsidios y de barreras arancelarias, a concertar con los influyentes grupos de interés político y económico supranacionales y en general a navegar en un mismo océano económico donde los mercados financieros y los productos están cada vez más entrelazados.

La estrategia es incrementalmente dinámica. Las fuentes de ventajas tradicionales ya no proporcionan seguridad a largo plazo. Las barreras tradicionales de entrada al mercado están siendo abatidas por jugadores hábiles y rápidos. La fortaleza de una estrategia dada no está determinada por el movimiento inicial, sino por que tan bien nos anticipamos y enfrentamos a las maniobras y a las reacciones de los competidores y a los cambios en las demandas de los clientes a través del tiempo.

El éxito de la estrategia depende de que tan efectivamente ésta pueda manejar los cambios que se presenten en el ambiente competitivo. La globalización y el cambio tecnológico están creando nuevas formas de competencia; la desregularización está cambiando las reglas de la competencia en muchas industrias; los mercados se están volviendo más complejos e impredecibles; los flujos de información en un mundo fuertemente interconectado le están permitiendo a las empresas detectar y reaccionar frente a los competidores mucho más rápidamente.

Esta competencia acelerada nos está diciendo que ya no es posible esperar por la acción del competidor para nosotros decidir cómo vamos a reaccionar. El nuevo grito de guerra es anticiparse y prepararse para enfrentar cualquier eventualidad. Cada movimiento de la competencia debe enfrentarse con una rápida contramano, puesto que cualquier ventaja es meramente temporal.

Costos bajos y diferenciación: El determinante fundamental del índice de utilidad de una empresa es el margen de utilidad bruta (MUB), que es igual a la diferencia entre los ingresos totales (IT) y los costos totales (CT); dividida para los costos totales:

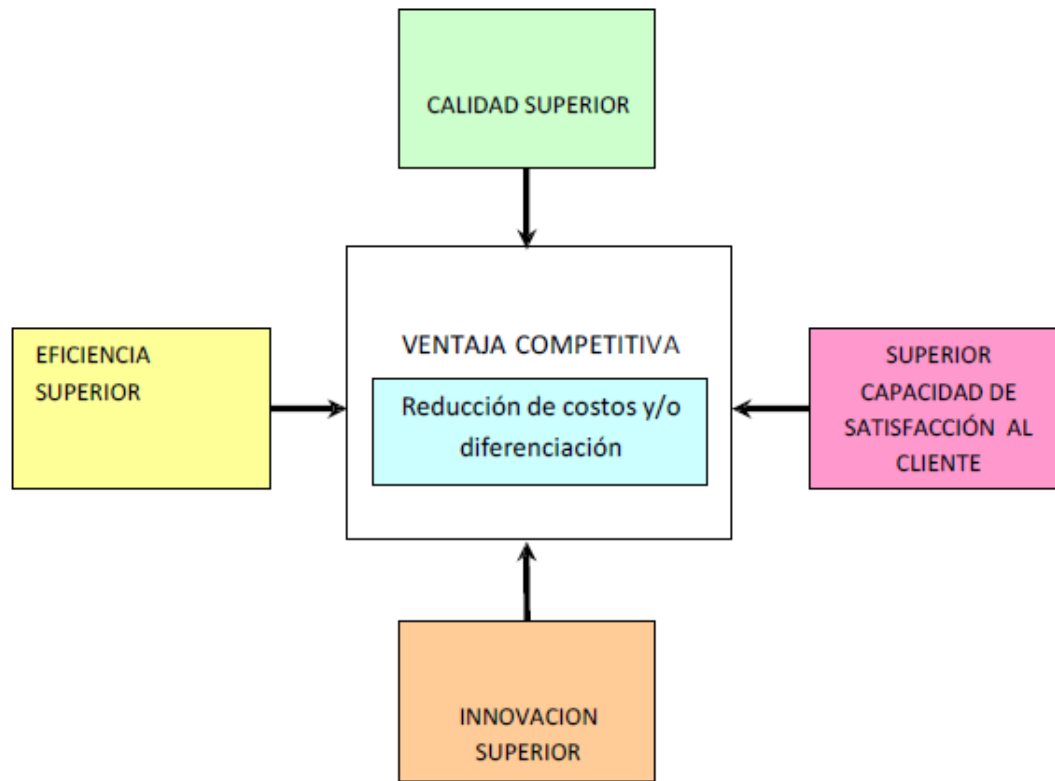
$$MUB = \frac{IT - CT}{CT}$$

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Para que el margen de utilidad bruta sea superior al del promedio de la industria debe suceder una de las siguientes opciones:

1. El precio unitario de la empresa debe ser superior al de la empresa promedio y su costo unitario debe ser equivalente al de la empresa promedio.
2. El costo unitario de la empresa debe ser inferior al de la empresa promedio y su precio unitario debe ser equivalente el de la empresa promedio.
3. La firma debe tener un menor costo unitario y un mayor precio unitario que el de la empresa promedio.

Se dice entonces que una empresa posee una ventaja competitiva cuando su índice de utilidad es mejor que el promedio de la industria. Se puede establecer ventaja competitiva desarrollando las habilidades de los recursos y capacidades con el fin de crear situaciones superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de aceptación del cliente. De allí que se considera cuatro bloques o dimensiones principales de formación de ventaja competitiva:



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Habilidades distintivas: recursos y capacidades

Una habilidad distintiva se refiere a la única fortaleza que le permite a una empresa lograr una condición superior en eficiencia, calidad, innovación y satisfacción al cliente, o una habilidad o competencia distintiva son las fortalezas de una empresa que los competidores no pueden igualar ni imitar con facilidad.

Una empresa con una habilidad distintiva puede asignar un precio superior a sus productos o lograr costos sustancialmente menores con relación a sus rivales. En consecuencia puede obtener un índice de utilidad considerablemente superior al promedio industrial.

Las habilidades distintivas surgen de dos fuentes complementarias: los recursos (tangibles – financieros, humanos físicos, tecnológicos, etc.-) y las capacidades (intangibles –toma de decisiones, manejo de procesos internos, estructura y control organizacional, etc.-).

10. La Matriz de crecimiento participación

Durante la década de los años 60's se desarrollaron varias técnicas para analizar las operaciones de una empresa diversificada y verla como un portafolio de negocios. Estas técnicas aportaban un marco de referencia para categorizar los diferentes negocios de una empresa y determinar sus implicaciones en cuanto a asignación de recursos. Vamos a esbozar una de las técnicas más usadas, la cual es identificada como creación de The Boston Consulting Group (BCG): la matriz crecimiento-participación.

La matriz crecimiento-participación se basa en dos dimensiones principales:

El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.

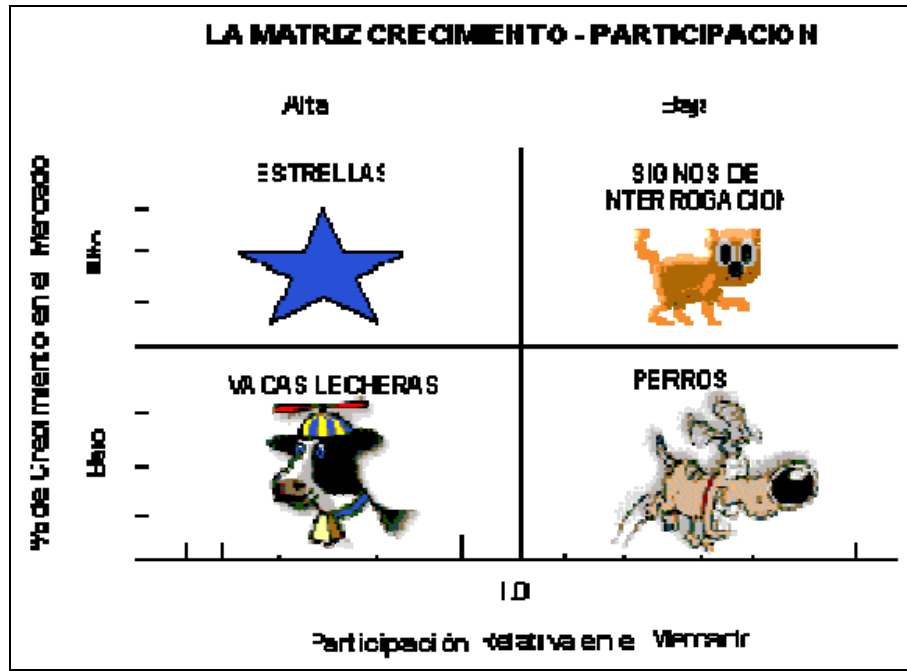
La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la Unidad Estratégica de Negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica.

Aparece aquí el concepto de Unidad Estratégica de Negocios (UEN) la cual tiene tres características:

- Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle planeamiento separadamente del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores
- La Unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados.

- La matriz crecimiento-participación busca establecer dos aspectos:
- La posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN.

La matriz crecimiento-participación parte del principio que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Infomaci%C3%B3n.pdf>

La figura muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto que tratamiento debe darle a su portafolio.

Las UEN se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros. Sus características son las siguientes:

Estrellas:

- ❑ Alta participación relativa en el mercado.
- ❑ Mercado de alto crecimiento.
- ❑ Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento
- ❑ Utilidades significativas.

Signos de interrogación (llamados también gatos salvajes o niños problema):

- ❑ Baja participación en el mercado.
- ❑ Mercados creciendo rápidamente.
- ❑ Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
- ❑ Generadores débiles de efectivo.
- ❑ La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en este negocio.

Vacas lecheras:

- ❑ Alta participación en el mercado.
- ❑ Mercados de crecimiento lento.
- ❑ Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado
- ❑ Pueden usarse para crear o desarrollar otros negocios.
- ❑ Márgenes de utilidad altos.

Perros:

- ❑ Baja participación en el mercado.
- ❑ Mercados de crecimiento lento.
- ❑ Pueden generar pocas utilidades o a veces pérdidas.
- ❑ Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas.

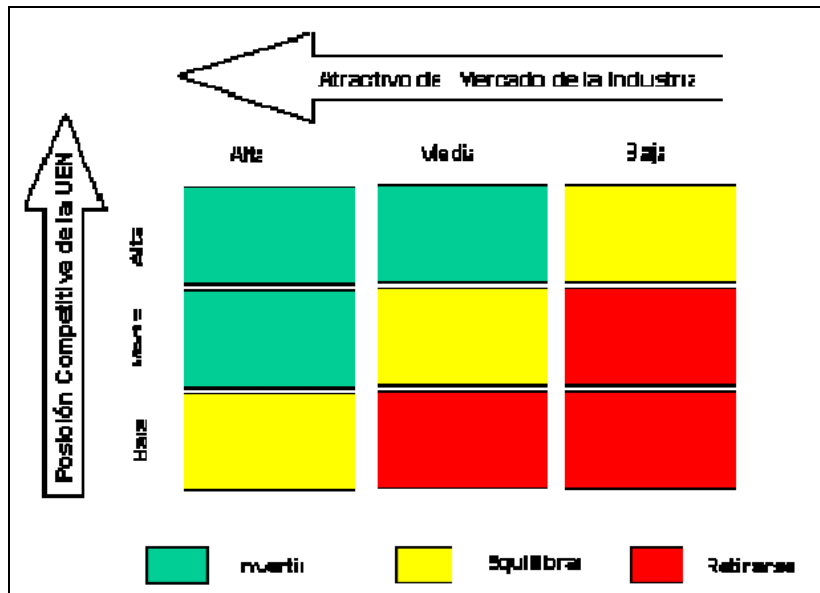
Ubicadas la UEN's dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que da la empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, ordeñarlos o eliminarlos. El análisis de las UEN's no debe hacerse en forma estática. El escenario debe ser dinámico para ver donde estaban las UEN's en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro.

Las UEN's con futuro tienen un ciclo de vida: comienzan siendo signos de interrogación, pasan luego a ser estrellas, se convierten después en vacas lecheras y al final de su vida se vuelven perros.

La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN's.

11 La matriz atractivo del mercado

En los años 60 se la conoció como la matriz tres por tres pues está dividida en nueve cuadrantes distribuidos en tres zonas (Alta, Media y Baja). Hoy se la conoce más como el enfoque de General Electric o como la matriz de atractivo del mercado-posición competitiva de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN), enfoque que pertenece e a las técnicas de portafolio para el análisis de la competencia.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

El gráfico muestra un modelo de esta matriz, donde las UEN's se clasifican con respecto a dos dimensiones principales, para las cuales la empresa debe identificar los factores que las conforman, como se verá a continuación:

Atractivo del mercado de la industria: Es el eje horizontal. Los factores que pueden conformar esta dimensión podrán ser los siguientes:

- Tamaño del mercado.
- Precios.
- Crecimiento del Mercado.
- Diversidad del Mercado.
- Intensidad de la Competencia.
- Rentabilidad de la Industria.
- Nivel tecnológico.
- Impacto ambiental.

- Entorno político, social, legislativo, económico.

Posición competitiva de la unidad estratégica de negocios: Es el eje vertical. Los factores que pueden conformar ésta dimensión son los siguientes:

- Participación en el mercado.
- Crecimiento de la participación en el mercado.
- Costos unitarios.
- Canales de distribución.
- Capacidad de los proveedores.
- Calidad del producto o servicio.
- Imagen de la marca.
- Capacidad productiva.
- Capacidad gerencial.
- Estructura de la competencia.
- Fortalezas y debilidades de la UEN.
- Nivel tecnológico.
- Desempeño en investigación y desarrollo.

Tablas de Valoración: Las Tablas de Valoración se construyen escogiendo los factores que la empresa considera importantes en cada una de las dimensiones. Supóngase que, en la apreciación de la empresa de nuestro ejemplo, los factores relevantes en la dimensión Atractivo del Mercado de la Industria son:

- Tamaño del Mercado
- Crecimiento del Mercado
- Rentabilidad de la Industria

Los factores escogidos se colocan en la primera columna de la tabla. Se procede entonces a asignar un peso a cada uno de esos factores. Como se trata de un peso ponderado la suma de esos pesos debe totalizar 1. Enseguida la empresa califica su desempeño en cada uno de esos factores usando una escala de 1 a 5 (1 para muy poco atractivo y 5 para muy atractivo). El resultado de multiplicar el peso por la calificación proporciona el valor del factor en cuestión. La suma de los valores de los factores es el valor de la dimensión, en el ejemplo analizado 4.25 como muestra la tabla.

**Ejemplo de una Tabla de Valoración
 para la dimensión Atractivo del
 Mercado**

Factores			
Peso	Calificación	Valor	
Tamaño	0.25	4.00	1.00
Crecimiento	0.50	5.00	2.50
Rentabilidad	0.25	3.00	0.75
	1.00		4.25

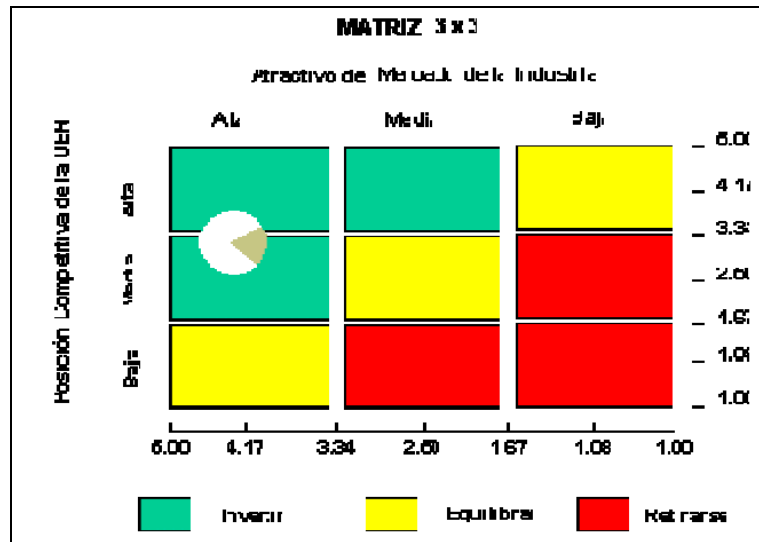
<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

**Ejemplo de una Tabla de Valoración para la
 dimensión Posición Competitiva**

Factores			
Peso	Calificación	Valor	
Canales	0.20	4.00	0.80
Calidad	0.40	3.00	1.20
Imagen	0.30	3.00	0.90
Nivel Tecnológico	0.10	4.00	0.40
	1.00		3.30

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

¿CÓMO UBICAR LA UEN EN LA MATRIZ?



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Los analistas marcan dentro de los cuadrantes de la matriz un punto que representa la intersección de los valores totales obtenidos de las tablas de valoración. Alrededor de este punto dibujan un círculo que representa el mercado de la industria donde compete la UEN. Al área de éste círculo se le dará un tamaño relativo, en comparación con el tamaño de los mercados de las otras UEN's representadas en la matriz, que exprese la relevancia de ese mercado. Luego, los analistas trazarán dentro de cada círculo, un triángulo sombreado que represente la participación de mercado de la UEN dentro del mercado de su industria.

Dependiendo de dónde la UEN quede ubicada dentro de la matriz, la empresa debe invertir/crecer, mantener una posición de equilibrio entre la generación y el uso de fondos, u ordeñar o retirarse.

Tanto la matriz crecimiento-participación, como la matriz atractivo-posición, se utilizan para contribuir al diagnóstico de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas, que tiene la UEN, es decir la situación interna y externa de la UEN en el análisis DOFA (en inglés SWOT) y para evaluar la asignación de los recursos que se le van a proporcionar. Estas matrices no deben usarse para desplegar en los cuadrantes los planes de acción estratégica que hemos concebido para las

Unidades de Negocios, ni son herramientas que sustituyan éstos planes. Sobre éstas técnicas debe tenerse también en cuenta que fueron concebidas como dificultosamente atadas al concepto de la curva de experiencia.

Limitaciones de ésta técnica:

- ❑ La selección de los factores de cada dimensión, su peso y calificación, está sujeta a procesos de negociación y compromiso entre analistas procedentes de diferentes áreas funcionales de la empresa. Por consiguiente tiene una gran dosis de subjetividad y puede ser manipulada para producir resultados políticos con el hecho de ubicar una UEN dentro de la matriz.
- ❑ La subjetividad y los compromisos pueden enmascarar a UEN's con desempeños mediocres y varias UEN's se agruparán hacia la mitad de la matriz dificultando el proceso de planificación.
- ❑ Las UEN's que quedan ubicadas en los cuadrantes bajos de la matriz y que estén generando pérdidas pueden llegar a ser eliminadas, aún si prestan servicios esenciales complementarios para otras UEN's.
- ❑ En general, los modelos utilizados en las técnicas de análisis de portafolio no muestran la sinergia que puede existir entre las UEN's, por consiguiente la toma de decisiones sólo con base en estas herramientas es más bien imprudente.

12 Análisis de la cadena de valor

En 1985 Michael E. Porter, introdujo el concepto del análisis de la cadena de valor en su libro *Competitive Advantage* (Ventaja Competitiva), al presentar sus ideas, Porter le dio crédito al trabajo que Mckinsey & Co. había hecho al comienzo de la década de los 80's sobre el concepto de los "sistemas empresariales". Mckinsey consideraba que una empresa era una serie de funciones (mercadeo, producción, recursos humanos, investigación y desarrollo, etc.) y que la manera de entenderla era analizando el desempeño de cada una de esas funciones con relación a las ejecutadas por la competencia. Con relación al trabajo de Mckinsey, la sugerencia de Porter fue que había que ir más allá del análisis de un nivel funcional tan amplio y que era necesario descomponer cada función en las actividades individuales que la constituían, como paso clave para distinguir entre los diferentes tipos de actividades y sus relaciones entre sí.

El punto de partida del concepto del análisis de la cadena de valor de Porter lo encontramos en su primer libro *Competitive Strategy* (Estrategia Competitiva) publicado en 1980, donde identificaba dos fuentes separadas y fundamentales de ventaja competitiva: el liderazgo en costo bajo y la diferenciación. Porter enfocó su nuevo concepto, argumentando que el liderazgo en costo bajo o la diferenciación dependía de todas aquellas actividades discretas que desarrolla una empresa y que separándolas en grupos estratégicamente relevantes la gerencia podría estar en capacidad de comprender el comportamiento de los costos, así como también identificar fuentes existentes o potenciales de diferenciación.

¿Qué es la cadena de valor?

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por él al adquirir y usar un producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. Esa ventaja competitiva se logra cuando la empresa desarrolla e integra las actividades de su cadena de valor de forma menos costosa y mejor diferenciada que sus rivales. Por consiguiente la cadena de valor de una empresa está conformada por todas sus actividades generadoras de valor agregado y por los márgenes que éstas aportan.

Una cadena de valor genérica está constituida por tres elementos básicos:

- ❑ **Las actividades primarias**, que son aquellas que tienen que ver con el desarrollo del producto, su producción, las de logística y comercialización y los servicios de post-venta.
- ❑ **Las actividades de soporte a las actividades primarias**, como son la administración de los recursos humanos, las de compras de bienes y servicios, las de desarrollo tecnológico (telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación), las de infraestructura empresarial (finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, gerencia general).
- ❑ **El Margen**, que es la diferencia entre el valor total y los costos totales incurridos por la empresa para desempeñar las actividades generadoras de valor.

Cada una agrega valor al producto, y sus metas comunes son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente; para lograr dichas metas se requiere una alta integración interdisciplinaria.

El análisis de la cadena de valor como herramienta gerencial:

El Análisis de la Cadena de Valor es una herramienta gerencial para identificar fuentes de Ventaja Competitiva. El propósito de analizar la cadena de valor es identificar aquellas actividades de la empresa que pudieran aportarle una ventaja competitiva potencial. Poder aprovechar esas oportunidades dependerá de la capacidad de la empresa para desarrollar a lo largo de la cadena de valor y mejor que sus competidores, aquellas actividades competitivas cruciales.

Porter resalta tres tipos diferentes de actividad:

- ❖ **Las actividades directas**, que son aquellas directamente comprometidas en la creación de valor para el comprador. Son muy variadas, dependen del tipo de empresa y son por ejemplo las operaciones de la fuerza de ventas, el diseño de productos, la publicidad, el ensamblaje de piezas, etc.
- ❖ **Las actividades indirectas**, que son aquellas que le permiten funcionar de manera continua a las actividades directas, como podrían ser el mantenimiento y la contabilidad.
- ❖ **El aseguramiento de la calidad**, en el desempeño de todas las actividades de la empresa.

Porter fue más allá del concepto de la cadena de valor, extendiéndolo al sistema de valor, el cual considera que la empresa está inmersa en un conjunto complejo de actividades ejecutadas por un gran número de actores diferentes. Este punto de vista nos lleva a considerar al menos tres cadenas de valor adicionales a la que describimos como genérica:

- a. **Las cadenas de valor de los proveedores**, las cuales crean y le aportan los abastecimientos esenciales a la propia cadena de valor de la empresa.
 - ❖ Los proveedores incurren en costos al producir y despachar los suministros que requiere la cadena de valor de la empresa.
 - ❖ El costo y la calidad de esos suministros influyen en los costos de la empresa y/o en sus capacidades de diferenciación.
- b. **Las cadenas de valor de los canales**, que son los mecanismos de entrega de los productos de la empresa al usuario final o al cliente.
 - ❖ Los costos y los márgenes de los distribuidores son parte del precio que paga el usuario final.
 - ❖ Las actividades desarrolladas por los distribuidores de los productos o servicios de la empresa afectan la satisfacción del usuario final.
- c. **Las cadenas de valor de los compradores**, que son la fuente de diferenciación por excelencia, puesto que en ellas la función del producto determina las necesidades del cliente.

El diagnóstico de las capacidades competitivas: Lo anterior está indicando al gerente que:

1. Debe construir una cadena de valor con las actividades de su empresa.
2. Examinar las conexiones que hay entre las actividades internas desarrolladas por la empresa y las cadenas de valor de clientes, canales y proveedores.

3. Identificar aquellas actividades y capacidades claves para llevarles satisfacción a los clientes y ser exitoso en el mercado.
4. Utilizar un benchmarking 2 para hacer las comparaciones internas y externas que le permitan:
 - ❑ Evaluar que tan bien está la empresa desarrollando sus actividades.
 - ❑ Comparar la estructura de costos de la empresa con la de sus rivales.
 - ❑ Evaluar cómo encaja la cadena de valor de la empresa dentro del sistema de valor de su industria.
 - ❑ Ajustar y mejorar su cadena de valor para reaccionar a los movimientos estratégicos y tácticos de sus competidores en sus cadenas de valor.

Deberá entonces ser claro para el gerente que las cadenas de valor de las otras empresas de su industria dependerán de la trayectoria de éstas, de sus estrategias, de sus habilidades y que la ventaja competitiva no surge solamente del interior de su empresa, sino también fuera de ésta.

¿Qué determina el costo de las actividades en una cadena de valor?:

El costo de desarrollar cada una de las actividades de una cadena de valor puede fluir desde atrás o hacia adelante en la cadena, dependiendo de dos tipos de factores:

Los conductores de costos estructurales

- ❑ Las economías de escala.
- ❑ Los efectos de la curva de experiencia.
- ❑ Las exigencias tecnológicas.
- ❑ La intensidad de capital.
- ❑ La complejidad de la línea de producción.

Los conductores de costos realizables

- ❑ El compromiso de la fuerza de ventas con el mejoramiento continuo.
- ❑ Las actitudes y las capacidades con respecto a la calidad.
- ❑ El ciclo de tiempo para lanzar nuevos productos al mercado.
- ❑ La eficiencia para diseñar y ejecutar los procesos empresariales internos.
- ❑ La eficiencia de la empresa en trabajar con proveedores, distribuidores y/o con clientes en la reducción de costos.

¿Qué implica la obtención de información para el análisis estratégico de costos?:

La obtención de información para éste propósito es una tarea formidable, pues requiere descomponer la información de la contabilidad de costos departamentales en el costo de ejecución de:

- ❑ Actividades específicas.

- Adoptar el sistema de Costeo Basado en Actividades (ABC).

(Lo que pretendemos al adoptar el costeo ABC es poder "rastrear" y no asignar como en el sistema contable tradicional, los costos de tareas específicas y de las actividades de la cadena de valor.)

Algunos usos de la Cadena de Valor:

Análisis estratégico de costos

1. Identifique la cadena de valor de la empresa y luego "rastree" los costos relacionados con las actividades y sus categorías
2. Establezca los elementos claves que dirigen los costos hacia cada actividad de valor.
3. Identifique las cadenas de valor de sus competidores y determine sus costos relativos y el origen de las diferencias en costos con su empresa.
4. Desarrolle una estrategia para lograr una reducción de costos controlando los conductores de costos (cost drivers) o remodele su propia cadena de valor.
5. Asegúrese de que las reducciones de costos no erosionen la diferenciación y si lo hacen que sea una decisión consciente de su parte.
6. Compruebe si las reducciones de costos son sostenibles. Tenga en cuenta que las acciones estratégicas para eliminar una desventaja en costos, necesariamente debe estar ligada a precisar dónde se originó la diferencia en costos.

Determinación de la base para diferenciar

1. Determine con precisión quién es realmente su comprador.
2. Identifique la cadena de valor del comprador para poder evaluar el impacto de las decisiones de su empresa.
3. Determine y jerarquice el criterio de compra de su cliente para conocer el valor que éste le asigna a sus determinaciones.
4. Evalúe las fuentes actuales y potenciales de diferenciación, determinando cuál de las actividades de valor están impactando los criterios de compra de sus clientes.
5. Determine el costo de las fuentes de diferenciación
6. Estructure la cadena de valor para agregarle el mayor valor en relación con el costo.
7. Compruebe la sostenibilidad de su estrategia de diferenciación frente a las barreras de entrada y la lealtad de sus clientes.
8. Reduzca costos en aquellas actividades que no afecten su estrategia de diferenciación.

Las cadenas de valor en la nueva economía digital:

Es un hecho que muchas empresas, en forma premonitoria, están destruyendo sus cadenas de valor, reconocen que el cambio ya llegó y que hará obsoletas sus infraestructuras, que es el fin del viejo modelo, estas empresas están usando la tecnología digital para romper con las normas, implícitas o explícitas, que decían cómo se compraban o se vendían los bienes y servicios.

Están creando nuevas formas de relacionarse con clientes y competidores mediante la inversión en costosos procesos de automatización o facilitándoles sus propias herramientas digitales a sus clientes para que las usen, evolucionando en una forma no usual en su industria. La esperanza de esas organizaciones es que rompiendo sus cadenas y construyendo otras ajustadas a los nuevos tiempos, evitarán que otros les tomen la delantera y les destruyan sus cadenas de valor basadas en los modelos lineales tradicionales.

Ejercicio de autoevaluación

1. ¿Qué es planificar?
2. ¿Qué es la planificación estratégica?
3. ¿Cuáles son los principios básicos de la planeación estratégica?
4. Un buen plan estratégico requiere de algunos elementos importantes, méncionelos.
5. ¿Cuáles son los factores externos de la planeación?
6. ¿Cuáles son los factores internos de la planeación?
7. ¿Cuáles son herramientas de la planeación estratégica?
8. ¿En qué consiste el Análisis FODA?
9. ¿En qué consiste el modelo de las cinco fuerzas de Porter?
10. ¿Cuándo se dice que una empresa posee una ventaja competitiva?
11. ¿Qué es la cadena de valor?
12. ¿En qué consiste el análisis de la Cadena de Valor como herramienta gerencial?
13. ¿Qué determina el costo de las actividades en una cadena de valor?
14. ¿Qué implica la obtención de información para el análisis estratégico de costos?
15. ¿Qué son las Cadenas de Valor en la Nueva Economía Digital?

3.3. La Estrategia

1 La Estrategia

En el área administrativa, Alfred Chandler de Harvard definió estrategia como “la determinación de las metas y objetivos básicos a largo plazo de una empresa, junto con la adopción de cursos de acción y la distribución de recursos necesarios para lograr estos propósitos”.

La esencia de las estrategias es la construcción de una posición que sea tan sólida y flexible que la organización pueda lograr sus metas a pesar de lo imprevisible del comportamiento tanto de las fuerzas internas como externas. Para esto existen estrategias que por una parte nos ayudan a la defensa de la posición actual de la organización y otras que apoyan en el ataque, además de otras que sirven para ambas, es decir, ataque y defensa.

La formulación de estrategias pretende modificar la situación competitiva de una organización con relación a la que tienen sus competidores. Por tanto, dependerá de estas estrategias el que la organización pueda lograr o no esa ventaja competitiva. También, dependerá la forma y la combinación de estrategias, el que se pueda lograr un efecto de sinergia, es decir, que el resultado conjunto de un grupo de estrategias provoque un efecto más fuerte que el que se pudiera obtener con la suma de cada estrategia individual, Esto significa que $2+2=5$. De esta forma, al formular las estrategias de la organización se deberá “jugar” con las diferentes opciones de forma que se logre una combinación óptima que mejore el desempeño interno y externo cuyo efecto es la generación de una riqueza total de control mayor de la que pudo haberse logrado por separado.

2. clasificación de las estrategias

Una primera forma de clasificar las estrategias es por su origen en:

- ❑ Emergentes (o implícitas o no planeadas) son estrategias que surgen de manera casual, desde cualquier nivel de la organización, y que muchas veces únicamente el dueño las conoce y que se van adecuando con el tiempo.
- ❑ Intentadas (o explícitas o planeadas) surgen a través de un proceso sistemático y analítico desarrollado desde el más alto nivel de la organización. Las estrategias son conocidas y aceptadas por los miembros de esta.

Bill & Roy Richardson clasifican las estrategias en cinco tipos, según su desarrollo genérico

- ❑ **Crecer:** Se aplican en la creación de opciones para negocios adicionales, cuando hay oportunidades que encajan con las fortalezas, estas pueden ser adquisición, fusión o alianza estratégica.
- ❑ **Consolidar:** Es un intento dinámico por mantener la actual capacidad de generación de riqueza, mantener la participación en el mercado y optimizar la operación de la empresa.
- ❑ **Contraerse:** Si la empresa ha fracasado en competir exitosamente, estas estrategias se pueden aplicar para eliminar lo inservible del sistema y quedarse solamente con lo que genera utilidades: desinvertir.
- ❑ **Liquidar:** Es la opción cuando no se tiene ventaja competitiva alguna o no se tienen fortalezas para anular amenazas.

- **Vegetar:** No hacer nada. Continuar igual (síndrome del avestruz). No reaccionar a los cambios del entorno. Estas estrategias pueden desembocar en una estrategia de liquidación.

Otra forma clásica de clasificar las estrategias es según el nivel de la organización del que surgen y aplican:

A nivel funcional: Son estrategias específicas desglosadas para cada función dentro de la empresa. Así, por ejemplo, se puede hablar de un plan estratégico de finanzas, otro de manufactura, de calidad, de mercadotecnia, etc. Que juntos integran o contribuyen al plan estratégico global de la organización.

A nivel de negocio: Cuando una empresa está integrada por varios negocios, unidades de negocio o empresas, en ocasiones se opta por desarrollar planes estratégicos para cada uno de estos.

A Nivel global: Es cuando el plan estratégico se realiza a nivel de toda la organización.

A nivel corporativo: Son las estrategias a nivel de grupo de empresas.

Georges de Sainte-Marie considera que solo existen tres grandes clases de estrategias, las cuales se basan en dos elementos:

- a. La existencia de ventajas importantes sobre la competencia, potenciales o reales.
- b. Las posibilidades (múltiples o limitadas) de descartarse en el segmento.

Estas grandes clases de estrategias se basan en el trabajo de Michael Porter, a las cuales denominó estrategias genéricas:

1. **Precio (o volumen):** Es la posición en la que se compete en función de ofrecer el precio más bajo. Esta posición es la que mayor riesgo ofrece, ya que sólo uno gana y requiere de altos sacrificios internos. Por tanto, ofrece pocas posibilidades de descartarse, ya que se basa en experiencia y en economía de escala. En este caso, la porción relativa del mercado es decisiva. Busca reducir al mínimo los costos totales. Hay una o dos empresas líderes, aunque es difícil sobrevivir a largo plazo. Requiere una vigorosa reducción de costos en todas las áreas y sistemas férreos de control. En este caso hay que ser “el primero o nada”. La estrategia para el segundo lugar es un ataque frontal como guerra de precios o productos sustitutos, ya que estos anulan la experiencia del líder. Ejemplo: los ingenios azucareros, las pasteurizadoras de leche, etc.

2. **Diferenciación:** Es concentrarse en un segmento específico con alto valor agregado. En este caso, la empresa se enfoca a sus clientes, en donde existen muchas posibilidades de descartarse y se pueden obtener fuertes ventajas competitivas. Al elegir esta estrategia, se compite en base a características únicas (reconocidas por los consumidores). Para lograr esto, se apoya en el conocimiento del consumidor, en la imagen de la empresa y en la satisfacción de una necesidad específica, en la calidad, el servicio, la presentación, la forma de distribución, la facilidad en el uso del producto o el status que ofrece. Ejemplos, los automóviles Ferrari o las camisas Scappino.

3. **Fragmentación (o enfoque):** Es cuando la empresa decide enfocarse a mercados más especializados, sobre todo si el producto se encuentra en mercados masivos de alta competencia. Consiste en fragmentar el mercado en nichos en función, por ejemplo, del nivel económico, educativo, rango de edad, zona geográfica, utilización, etc., y desarrollar diversos nichos. Por ejemplo, General Motors que tiene un tipo de automóvil para cada nicho de mercado, desde el económico, medio, alto, muy alto, otro para jóvenes, para gente madura, para la ciudad, para el campo, etc.

Afirma Hermida que una vez que se haya definido la estrategia genérica, se deberá elegir una estrategia competitiva. En el siguiente cuadro, se presenta una matriz de opciones:

	Líder en Costo	Líder en diferenciación
Para todo el mercado	LIDERAZGO TOTAL EN COSTOS	LIDERAZGO TOTAL EN EN DIFERENCIACION
Para un Nicho o Segmento	LIDERAZGO ENFOCADO EN COSTOS	LIDERAZGO ENFOCADO EN DIFERENCIACION

Matriz de opciones estratégicas competitivas

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

En el caso de esta matriz, no es recomendable posesionarse a la mitad, es decir, no tener ningún enfoque, ya que esto significa que no se cuenta con ventaja competitiva alguna. La posibilidad de cambio de estrategia genérica es permanente, tanto por parte de la empresa como por parte de competidores.

Liderazgo total en costos: consiste en tener el costo más bajo del mercado. Únicamente uno puede ser el líder en costos. El resto debe optar por otra estrategia. Esta se puede buscar cuando se tienen productos estandarizados y masivos, requiere una vigorosa reducción de costos en todas las áreas y sistemas férreos de control.

Liderazgo enfocado en costos: Es similar a la estrategia anterior pero aplicada a un nicho específico.

Liderazgo en diferenciación: Esta estrategia requiere crear en el producto ciertas características percibidas como únicas por los consumidores. Puede ser en imagen, diseño, tecnología, versatilidad, servicio, calidad, etc., los costos bajos pasan a un segundo plano de importancia.

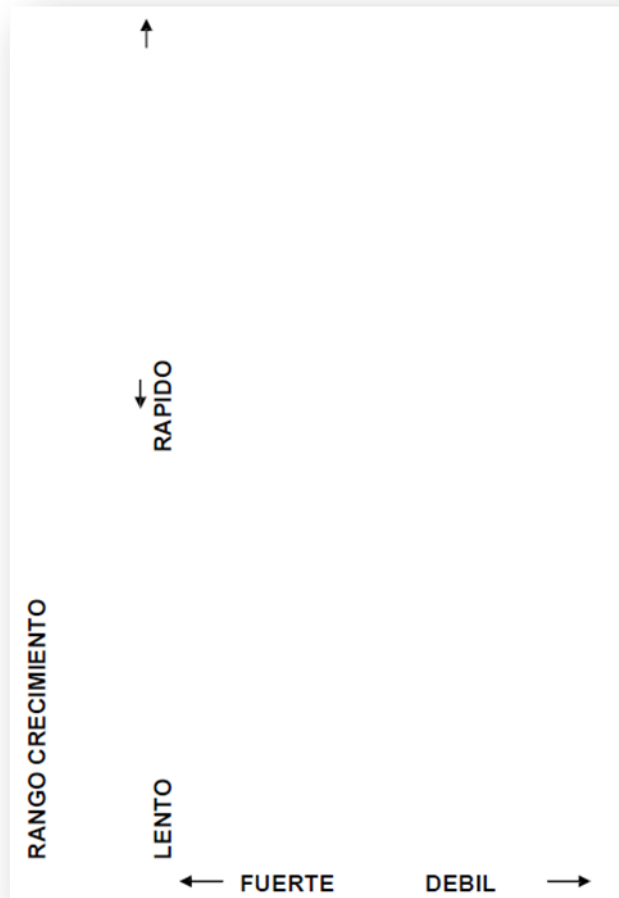
Liderazgo enfocado en diferenciación: Es similar al anterior, aunque se basa en un nicho o segmento específico de mercado, es ideal para empresas que no cuentan con mucho capital o que están en su primera etapa de desarrollo.

Goodstein en su catálogo de grandes Estrategias Básicas, afirma que se puede adoptar simultáneamente más de una estrategia, dentro de este catálogo incluye las siguientes:

- ❑ **Crecimiento concentrato:** Concentrarse en un solo producto que ha sido exitoso, Ejemplo: Levi's.
- ❑ **Desarrollo de mercado:** Agregar nuevos clientes al mercado, esto es. Hacer el pastel más grande, o expansión geográfica, a través de sucursales o franquicias.
- ❑ **Desarrollo de productos:** Desarrollar nuevos productos para los mercados existentes.
- ❑ **Innovación:** Crear productos nuevos que son muy nuevos o superiores a los existentes, de forma que estos queden obsoletos.
- ❑ **Integración horizontal:** adquirir negocios similares relacionados con el mercado actual existente, para reducir competencia, ejemplo: Periódico que adquiere otros para formar una cadena.

- ❏ **Integración vertical:** Que puede ser desde desarrollar una red de proveedores internos para producir las materias primas, hasta el desarrollo de canales de distribución, o productos que lleven como materia prima el producto original.
- ❏ **Joint venture:** o Inversión conjunta, es cuando una empresa se asocia con otra a través de un aprovechamiento de las fortalezas mutuas, para desarrollar un nuevo producto o un nuevo mercado.
- ❏ **Diversificación concéntrica:** Es adquirir o crear organizaciones que son compatibles con la actual organización en cuanto a la tecnología, mercado o producto, ejemplo; estación de TV que adquiere un periódico o una estación de radio, etc.
- ❏ **Diversificación:** Adquirir o crear organizaciones que ayuden a balancear las fortalezas y debilidades de la organización, como por ejemplo, la adquisición de una fábrica de carrocías por parte de una compañía refresquera.
- ❏ **Repliegue:** Para revertir las tendencias negativas en utilidades a través del corte drástico de gastos y la reducción de la presencia en el mercado.
- ❏ **Desinversión:** Es la venta o clausura de un segmento de negocios de la organización que no sea prioritario para concentrarse en otros de mayor potencial.
- ❏ **Liquidación:** Venta de la organización o cierre.

En el siguiente cuadro se muestra la ubicación de estas estrategias en función de la posición competitiva y del rango del crecimiento del mercado:



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

POSICIÓN COMPETITIVA MATRIZ DE SELECCIÓN DE GRANDES ESTRATEGIAS BÁSICAS

Richardson Bill, define a las decisiones estratégicas fundamentalmente: La determinación de las áreas de enfoque de negocios: a qué mercado va dirigido el producto, y el tipo de producto o servicio que la organización ofrecerá en las áreas de negocios que ha seleccionado.

Una vez establecido en un área de negocios, hecha la decisión del enfoque del negocio, las empresas podrán seguir alguna de las siguientes áreas de desarrollo genérico:

1. **Crecimiento interno:** Consiste en penetración del mercado, desarrollo de producto, diversificación. Se basa en la experiencia ganada.
2. **Conversión:** Son alternativas inter-organizacionales que proporcionan fuerza. Se basan en un intercambio mutuamente benéfico o sinérgico de fuerzas y recursos. Estas son las alianzas estratégicas.
3. **Adquisiciones:** En los mercados maduros la adquisición es una forma de incrementar la participación de la compañía, obtener mayor poder y crecimiento, reducción de la competencia. Esta estrategia sirve para eliminar barreras de entrada. Así, en vez de desarrollar productos, se opta por adquirir productos “ganadores” y de esta forma, se reduce el riesgo.

Goodstein, también especifica lo que considera como las estrategias de mercado:

- ❑ **Concentración de producto/ mercado:** Posesionar un producto en un nicho de mercado, equivalente a la estrategia de fragmentación de Porter.
- ❑ **Especialización de producto:** es un producto para todos los segmentos de mercado. Ejemplo; tortillas.
- ❑ **Especialización de mercado:** Satisfacer una variedad de necesidades en un segmento de mercado. Ejemplo: concentrarse en las necesidades de un segmento de alto poder adquisitivo.
- ❑ **Especialización selectiva:** Ofrecer productos especializados para un mercado especializado, donde normalmente existe poca competencia. Ejemplo; especializarse en herramientas de corte para la industria papelera.
- ❑ **Cobertura total:** Satisfacer todas las necesidades para todos los segmentos de mercado. Ejemplo: General Motor que produce vehículos para todos los segmentos de mercado, desde el económico hasta el de lujo, así como vehículos utilitarios como camiones, camionetas, chasis, etc.

Por su parte Fabián Martínez Villegas ofrece una serie de opciones estratégicas de mercado / producto, las cuales se presentan en el cuadro siguiente.

Este proceso de decidir sobre la estrategia a seguir implica evaluar alternativas u opciones estratégicas, las cuales dependerán fundamentalmente de dos factores:

1. El Mercado.
2. El Producto.

Tal como se muestra en el cuadro, cada uno de estas opciones representa un riesgo y cierta incertidumbre. Además, estas decisiones se complican cuando se interrelacionan otros factores estratégicos clave: producto, mercado, competencia y ambiente, como por ejemplo, el optar por consolidar un producto o desarrollar uno nuevo, lo cual implica diferente nivel de riesgo e incertidumbre. Este cuadro, por tanto, nos muestra una guía de los posibles pasos a seguir al momento de trazar una estrategia de producto / mercado.

	RIESGO	ALTO	ALTO
	INCERTIDUMBRE	BAJA	ALTA
	ESTRATEGIAS	Aprovechar recursos operativos actuales. Identificar nuevas necesidades (ej. Nuevas revistas con mismos recursos) Integración horizontal o vertical.	Diversificación: agregar nuevos productos en mercados diferentes.
PRODUCTO	NUEVO	REQUIERE	1) Sólido conocimiento del mercado por atender, de los nuevos productos y de los medios de comunicación para posesionar el producto. 2) Canalizar recursos económicos para sólido soporte. 3) Innovación y creatividad alta. 4) Elevada velocidad de respuesta.
		REQUIERE	1) Conocimiento del mercado. 2) Producto novedoso.
	RIESGO	BAJO	BAJO
	INCERTIDUMBRE	BAJO	ALTA
	ESTRATEGIA	Crecimiento en base al mercado o por crecimiento natural del mercado.	Busca penetrar nuevos mercados por estar desatendidos o para quitarles porción a productores existentes.
PRODUCTO	ACTUAL	REQUIERE	Manejo de comunicación para posesionar productos y crear imagen.
		REQUIERE	1) Completo conocimiento del mercado. 2) Consolidar imagen, producto y marca.

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

La Mejor Estrategia Defensiva Es Atacarse A Sí Mismo

b. principios de ataque directo: A ser utilizados por empresas que ocupan el 2º. o 3er. Lugar en el sector...

- ❑ La principal preocupación deberá ser la fuerza del líder.
- ❑ Buscar una debilidad en la fortaleza del líder y atacarlo en este punto.
- ❑ El ataque deberá lanzarse hacia una zona lo más reducida posible: concentrar el ataque.

c. Principios de ataque lateral: Un buen ataque lateral debe ser hecho hacia un área donde no pueda ser contestado.

- ❑ El factor sorpresa es fundamental.
- ❑ Continuar el ataque es tan importante como el ataque mismo.

d. formas de ataque lateral:

- ❑ Precio bajo
- ❑ Precio alto
- ❑ Distribución
- ❑ Presentación del producto
- ❑ Tecnología

e. Principios de la guerrilla: Aconsejables sobre todo para empresas chicas, sin poder ni posición económica, que no puedan competir directamente con el líder, para lo cual se tiene que: Buscar un nicho específico que esté desatendido y posesionares ahí. Ser flexible para buscar otros nichos en caso de que otros competidores más fuertes se posesionen de este nicho.

Dice Sun Tzu “Una victoria es el objetivo principal de la guerra”. Si la victoria tarda en llegar, las armas se desgastarán y la moral caerá. Cuando además tus recursos se gastarán, tu enemigo puede tomar ventaja con consecuencias desastrosas. Aquellos guerrilleros astutos no requieren doble aprovisionamiento para superar las campañas, sino que se aprovechan de las provisiones del enemigo. Por eso lo que se busca en la guerra es la victoria, no prolongar la batalla. Toda decisión estratégica consta de dos componentes:

1. **Una parte ofensiva:** A través de este componente se aprovechan las oportunidades en función de las fortalezas de la organización. Para esto se requiere primordialmente creatividad y audacia para adelantarse a la competencia.
2. **Una parte defensiva:** Hay que consolidar la retaguardia, neutralizar las amenazas y corregir los puntos débiles. Esto exige reflexión, disciplina, organización, motivación, diagnósticos periódicos e información confidencial.

Las estrategias no siempre resultan lo que se espera. Algunas veces se tienen fallas, que puede haberse originado desde la etapa de diseño, evaluación o durante la implantación. Pero también sucede que el hecho de que una estrategia no haya funcionado en una empresa en una época no necesariamente significa que la estrategia no funcione, ya que el éxito depende de muchos factores, como son la situación, la forma en que planeó, se planteó, se desarrolló, los valores implícitos en la organización, las circunstancias, la visualización objetiva de fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades.

Los elementos básicos que hay que verificar antes de oficializar las estrategias, son:

Objetivos claros y decisivos: Deben ser específicos y claros para que proporcionen continuidad y cohesión, además de que deben ser bien entendidos por todos.

1. **Deben obedecer a políticas:** Deben ser congruentes con las políticas más significativas de la organización, que son las que guían las acciones.
2. **Compatibilidad con los valores:** Hay que verificar que no sean contrarias a los valores especificados y entendidos de la organización.
3. **Compatibilidad con el entorno:** ¿La estrategia es congruente con el medio ambiente social, económico, político y tecnológico?
4. **Enunciado de la estrategia:** Concreto, coherente y claro.
5. **Recursos necesarios por estrategia:** Tiempo y monto de la inversión requerida por cada estrategia.
6. **¿Qué posición se espera que construya la estrategia?** ¿Es sólida? ¿Es flexible? ¿Qué ventaja competitiva va a proporcionar?
7. **Grado de riesgo:** ¿Cuál es la probabilidad de éxito? ¿En caso de que no sea exitosa, cuáles serán las consecuencias? ¿Cómo se les haría frente?
8. **Impacto motivacional esperado:** ¿El efecto se verá en los miembros de la organización? ¿La moral se incrementará? ¿Qué efecto moral producirá en los competidores?
9. **Sinergias:** ¿En cuáles estrategias se podrá apoyar para incrementar el efecto? ¿Cuál será el efecto resultante?
10. **Aplicabilidad:** Facilidad y pertinencia de la aplicación, así como adecuaciones previas necesarias.

11. **Confiabledad de la información:** ¿La información obtenida es completa, oportuna, real? ¿Los datos son estimados? ¿Cuáles fueron las fuentes? ¿Cómo fue el proceso de obtención?
12. **Horizonte temporal:** ¿Cuál será el tiempo de efectividad de la estrategia? ¿Cuándo deberá estar totalmente implantada? ¿De qué eventos dependerá?
13. **Secuencia de acciones:** Cronograma, tiempos, responsables y tácticas.
14. **Conservar la iniciativa:** ¿Determina el curso de los acontecimientos o reacciona ante ellos? Una posición de reacción continua ante los acontecimientos genera cansancio, baja de la moral y cede la iniciativa al competidor. Esto incrementa los costos, disminuye el número de opciones y baja las probabilidades de éxito.
15. **Concentración:** ¿La estrategia se concentra en una ventaja competitiva? ¿La estrategia reduce o bloquea los puntos débiles de la organización? ¿Se concentra en los puntos débiles de los adversarios?
16. **Flexibilidad:** ¿La estrategia ofrece flexibilidad y maniobrabilidad a la organización? ¿Posibilita a la empresa para una reacción rápida? ¿La estrategia permite mantener en desventaja al competidor? ¿Permite dominar las posiciones seleccionadas?
17. **Liderazgo coordinado y comprometido:** ¿Existe la motivación en los líderes que asegure el éxito en la implantación de la estrategia? ¿Existe la coordinación entre las estrategias y los responsables de estas?
18. **Disciplina:** ¿Existe disciplina más allá de lo normal?
19. **Sorpresas:** ¿La estrategia incluye la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar de forma inesperada a los contrincantes?
20. **Seguridad:** ¿La estrategia desarrolla un sistema efectivo de inteligencia para prevenir sorpresas por parte de los contrincantes? ¿Desarrolla la logística necesaria para apoyar a cada movimiento necesario?, ¿Se tienen planes de contingencia para prevenir todos los posibles acontecimientos considerados menos probables?

En la definición de Chandler está implícita la idea de que estrategia involucra planeación racional. La organización se describe según se escojan sus metas, se identifiquen los cursos de acción (o estrategias) que mejor le permitan cumplir sus metas y se distribuyan los recursos en la debida forma.

2. Metas principales

Las metas principales de la organización, proveen el contexto dentro del cual se formula las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.




Las metas principales especifican lo que la organización espera cumplir de mediano a largo plazo.

Las empresas sueñan con encontrar la excelencia y rentabilidad máxima; así como con ganar el respeto y la admiración de la competencia. Para que estos sueños se hagan realidad, necesitamos

establecer metas específicas, medibles y con fechas realmente alcanzables. De ahí que la importancia de las metas radica en por lo menos cuatro razones:

- a. **Las metas proporcionan un sentido de dirección:** Sin una meta, los individuos al igual que las organizaciones tienden a la confusión, reaccionan ante los cambios del entorno sin un sentido claro de lo que en realidad quieren alcanzar. Al establecer metas, la gente y las organizaciones refuerzan su motivación y encuentran una fuente de inspiración que los ayuda a rebasar los inevitables obstáculos que encuentran.
- b. **Las metas permiten enfocar nuestros esfuerzos:** Los recursos de toda persona u organización son siempre limitados, los cuales pueden utilizarse para lograr varias metas. Al seccionar sólo una meta o una serie de metas relacionadas, nos comprometemos a utilizar de cierta manera nuestros escasos recursos y comenzamos a establecer prioridades. Esto es particularmente importante para una organización, la cual tiene que coordinar las acciones de muchos individuos.
- c. **Las metas guían nuestros planes y decisiones:** La realización de planes a largo como a corto plazo, le ayudan a la organización a tomar muchas decisiones claves, las cuales se simplifican al preguntarse, ¿cuál es nuestra meta? ¿Esta acción, acercaría o alejaría a la organización de su meta?
- d. **Las metas nos ayudan a evaluar nuestro progreso:** Una meta claramente establecida, medible y con una fecha específica fácilmente se convierte en un estándar de desempeño que permite a los individuos, al igual que a los administradores, evaluar sus progresos. Por tanto, las metas son una parte esencial del control, aseguran que la acción que se emprende corresponda a las metas y planes creados para alcanzarlas. Si encontramos que nos estamos saliendo del curso señalado o si enfrentamos contingencias no previstas, podemos tomar acciones correctivas mediante la modificación de nuestro plan.

La "replaneación", de hecho, en algunas ocasiones es el factor clave para el éxito final de una organización, en realidad esto se conoce como rumbo estratégico, es decir el punto de partida para cualquier organización que desee construir una cultura de excelencia, consistente en una definición clara, concisa y amplia de su misión, el establecimiento de su visión de futuro y la declaración de los principios y valores en los que fundamenta su gestión. Además del Rendimiento sobre la inversión, las compañías deben adoptar metas secundarias (complementarias) para equilibrar las consideraciones a corto y largo plazo:

-  Participación en el mercado
-  Innovación
-  Productividad

- ❑ Recursos físicos y financieros
- ❑ Desempeño y desarrollo del personal
- ❑ Desempeño del trabajo
- ❑ Responsabilidad social

3. Relación entre la misión, los grupos de interés y las estrategias

Los grupos de interés e clasifican de la manera siguiente:

Clientes internos: accionistas y empleados.

Clientes externos: clientes, proveedores, Gobierno, competidores, comunidad, público en general. La misión permite que la empresa incorpore las exigencias de los grupos de interés dentro de su toma estratégica de decisiones y reducir en consecuencia el riesgo de perder su apoyo.

Los gerentes deben equilibrar los beneficios y costos competentes de una decisión estratégica y evaluar sus implicaciones éticas dado el efecto potencialmente adverso en varios grupos de interés.

- a. El análisis de impacto de los grupos de interés involucra los siguientes pasos:
- b. Identificar los grupos de interés.
- c. Establecer sus intereses e inquietudes.
- d. Como resultado, determinar las probables exigencias para la organización.
- e. Clasificar los grupos de interés por nivel de importancia para la empresa.
- f. Identificar los desafíos estratégicos generados.

Este análisis permite que la compañía identifique los grupos de interés más importantes para su supervivencia y le facilite incorporar sus exigencias de manera explícita dentro de la exposición de la misión. A partir de esta exposición, los derechos de los grupos de interés se incorporan al resto del proceso de formulación de estrategias. Por ejemplo, si se establece el compromiso de la comunidad como una exigencia importante del grupo de interés, debe incorporarse en la exposición de la misión, y rechazar cualquier estrategia que entre en conflicto con aquélla.

4. Niveles de la planeación estratégica

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos los siguientes niveles organizacionales:

- ❑ El Corporativo (El Nivel Más Alto En La Jerarquía De La Corporación)
- ❑ El Divisional
- ❑ El Comercial
- ❑ El De Producción

Este tipo de estructura llevaba a tres niveles de planes estratégicos.

5 El plan estratégico corporativo

Este plan:

- ❑ Define la visión y la misión corporativa.
- ❑ Formula estrategias para satisfacer a los grupos de interés (accionistas, clientes, proveedores, distribuidores, empleados).
- ❑ Establece las Unidades Estratégicas de Negocios (UEN).
- ❑ Le asigna recursos a las UEN's.
- ❑ Planea nuevos negocios.

6. El plan estratégico de las unidades estratégicas de negocios (uen)

Teniendo en cuenta su mercado, las condiciones de ese mercado y los recursos asignados por la Corporación, las UEN's pueden escoger una o más de estas estrategias competitivas:

Creer Intensivamente y crecer diversificándose

Estrategia a nivel de negocios:

Cuando se hace la definición a nivel de negocios se tienen que tomar decisiones con respecto a: Necesidades del cliente y diferenciación del producto, o lo que se va a satisfacer; sobre el mercado (grupo de clientes que se va a satisfacer); la forma en que se van a satisfacer dichas necesidades (habilidades distintivas).

7. El plan estratégico a nivel funcional

Crea el marco de referencia para que los gerentes de cada nivel funcional implementen la parte que les corresponda de las estrategias de la Unidad Estratégica de Negocios (UEN) y de la corporación.

- ❑ Finanzas Mercadeo
- ❑ Producción
- ❑ Recursos Humanos
- ❑ Investigación y Desarrollo

9. Los pilares que sostienen la dirección estratégica

Todo proceso de dirección estratégica que se implementa en empresas lucrativas o no lucrativas cuenta de varias etapas las cuales necesitan una base que las mantenga cohesionadas e integradas; esta base la constituyen tres elementos: la actitud estratégica, el pensamiento estratégico y la intención estratégica.

10. La Actitud estratégica

La necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa -entorno y la eficacia.

Se plantea que el centro de la dirección estratégica es la eficacia; sin embargo, si una empresa descuida el aspecto interno puede quedar a merced de las amenazas si no se percata de un incremento de las debilidades o si no explota al máximo las fortalezas para aprovechar las oportunidades, es por ello, que se considera que la dirección estratégica debe centrarse en la efectividad, o lo que es lo mismo, centrar la atención en lograr el cumplimiento de los objetivos estratégicos con eficiencia y eficacia ya que ambas variables no deben verse como excluyentes sino complementarias desde el punto de vista estratégico.

El reto que enfrentan actualmente las organizaciones es ser cada día más eficientes y eficaces en la satisfacción de las necesidades del público objetivo a quien está dirigida la actividad de la misma, entonces la actitud estratégica debería estar en correspondencia con ello, los elementos esenciales de la actitud estratégica son:

- ❑ Adaptabilidad A La Circunstancia Que Se Deriva De La Interacción De Las Fuerzas En El Entorno. Ello implica que las empresas asumen una actitud específica ante cada fenómeno que enfrenta, en dependencia de ello posibilita, retrasa o impide el cumplimiento de las metas.
- ❑ Actitud voluntarista para lograr el convencimiento de todos los miembros de la organización que la efectividad del desempeño futuro de la empresa depende del empleo adecuado de la dirección estratégica, rechazar la pasividad y la neutralidad, lograr que los cambios sean endógenos.
- ❑ El carácter proactivo, lo cual implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización, “ver después no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados”, ello implica no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias.
- ❑ La actitud crítica, supone evitar la inercia y buscar nuevas soluciones, evitar la rutina, lo cual implica no aplicar la dirección estratégica como fórmula.
- ❑ La flexibilidad que permita introducir cambios que fortalezcan la implementación de las estrategias y adaptar las mismas según se mueven los competidores para lograr sostenibilidad de las ventajas competitivas de la empresa.

Integración de las variables soft (socio, psico culturales) y hard (técnico económicas), además tener en cuenta todas las variables tanto endógenas como exógenas que pueden influir tanto positiva como negativamente en el proceso.

11. El Pensamiento estratégico

El pensamiento se manifiesta en el hombre de manera embrionaria desde los primeros meses de vida. El perfeccionamiento y desarrollo de esta capacidad transcurre en relación con la experiencia vital adquirida en el transcurso de la vida del hombre. Ya los niños entre los 11 y 12 años poseen la capacidad de pensamiento abstracto lógico.

Teniendo en cuenta lo anteriormente expresado se puede entender claramente que un dirigente de cualquier empresa tiene desarrollada la capacidad de pensamiento desde su niñez, pero ¿quiere esto decir que tiene desarrollado el pensamiento estratégico? Muchos son los autores que en los últimos años han abordado este tema; no obstante, sus conclusiones se quedan en el nivel teórico pues no brindan una referencia de cómo llegar a éste.

El pensamiento según S. L. Rubinstein es el proceso de reflejo en la conciencia del hombre de la esencia de las cosas, de los vínculos y relaciones regulares entre los objetos o fenómenos de la realidad, los autores que abordan el pensamiento estratégico tienden a enunciarlo como un continuo de los pasos o procedimientos de la dirección estratégica lo cual lo aleja de la formación psicológica del pensamiento.

El pensamiento, desde el punto de vista psicológico, tiene particularidades que tienden a dificultar el desarrollo del pensamiento estratégico, por ejemplo: el carácter mediado lo cual quiere decir que al establecer los vínculos entre las cosas, el hombre, tiende a emplear de manera obligatoria los datos de la experiencia pasada, esto implica que desde el punto de vista psicológico los dirigentes ante la necesidad de la solución de los problemas estratégicos de la empresa tiendan a seguir actuando como lo hacían rutinariamente al acudir a sus experiencias pasadas de dirección.

Se basa en el conocimiento que tiene el hombre acerca de las leyes generales de la naturaleza y la sociedad. El hombre siempre utiliza conocimientos ya formados sobre la práctica precedente. Los dirigentes para la toma de decisiones siempre tienden a generalizar experiencias pasadas lo cual puede traer consigo que no se tenga en cuenta los factores tradicionales que entorpezcan el seguimiento lógico de las estrategias implementadas.

La vinculación con la actividad práctica: esto refleja la tendencia de muchos dirigentes a mantener las decisiones operativas lo cual impide el desarrollo de la proyección estratégica.

V. Petrovsky plantea que pensamiento es el proceso psíquico socialmente condicionado e indisolublemente relacionado con el lenguaje, dirigido a la búsqueda y descubrimiento de algo sustancialmente nuevo, o sea, es el proceso de reflejo indirecto (mediatizado) y generalizado de la realidad objetiva a través de las operaciones de análisis y síntesis. El pensamiento surge basado en la actividad práctica del conocimiento sensible y rebasa considerablemente sus límites.

Si se acude a un diccionario filosófico se encontrará que se define pensamiento como el proceso activo del reflejo del mundo objetivo en los juicios, conceptos, teorías, etc. vinculado con la solución de unos u otros problemas; producto superior de la materia especialmente organizada (el cerebro). Y plantea que las principales características del pensamiento son:

- ❑ Surge en el proceso de la actividad productiva de los hombres.
- ❑ Existe sólo en relación con la actividad laboral y el habla típica únicamente de la sociedad humana.
- ❑ La capacidad del pensamiento de reflejar en forma sintetizada la realidad se expresa en la capacidad del hombre de formar juicios y conceptos.

El pensamiento estratégico individual incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras. El pensamiento estratégico de empresa es la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común que le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos. El propósito del pensamiento estratégico es ayudarlo a explotar los muchos desafíos futuros, tanto previsibles como imprevisibles.

El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategia que tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información). Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de su equipo administrativo es un pre-requisito esencial para la planeación efectiva.

El pensamiento estratégico trata los valores, las convicciones filosóficas de los ejecutivos encargados de guiar a su empresa en un viaje exitoso; misión, el concepto general de su empresa; visión, cómo debe ser su empresa en el futuro, y estrategia, la dirección en que debe avanzar su empresa.

Se ha vuelto cada vez más evidente en años recientes que para tener éxito toda empresa necesita el compromiso activo de todos sus tomadores de decisiones. En tanto que el proceso formal del pensamiento estratégico empieza por lo común con el director general y el equipo de alta administración y, para que sea efectivo, debe trascender de inmediato al resto de la empresa.

Para lograr el pensamiento estratégico es necesario que los dirigentes sean adecuadamente formados y preparados para liderar todo el proceso de implementación de la dirección estratégica.

12. La Intención estratégica

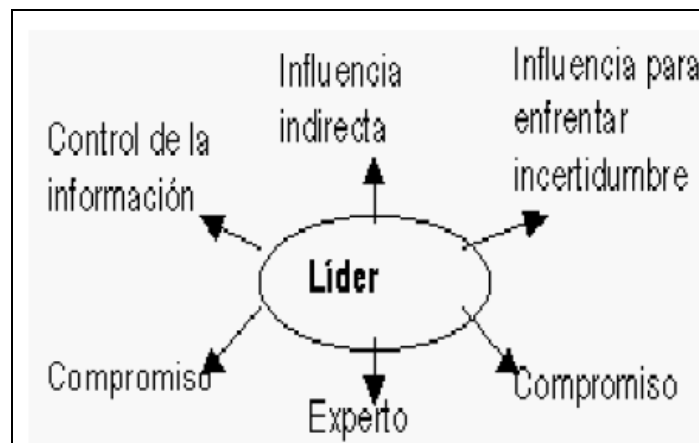
La intención puede definirse como el deseo deliberado de hacer algo, sinónimo de voluntad e instinto, entonces la intención estratégica se refiere a la voluntad e impulso de la alta gerencia de una organización para comprometer a todos los niveles para liderar cada paso para desarrollar un

sistema de dirección con características nuevas, contribuye a mantener y fortalecer el pensamiento estratégico la actitud estratégica. Sin estos tres elementos, aunque su esencia puede parecer extremadamente subjetiva, ningún sistema de dirección estratégica será suficientemente efectivo.

13. El rol poder

Aunque existe la concepción popular de que el poder es innato en determinadas personas, esta percepción está lejos de lo cierto, los dirigentes entre más altas posiciones escalan en la organización se hacen cada vez más dependientes de otras personas ya que el desempeño de una organización depende de todos sus miembros, es por ello la importancia del conocimiento y empleo de las fuentes de poder para el liderazgo.

Fuentes para el uso del poder



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Las fuentes de poder del líder:

1. Poder de experto. La mayor fuente de poder de muchos altos dirigentes es el poder de experto, los dirigentes adquieren esta base de poder a través de hazañas visibles para todos, entre mayor es la hazaña realizada por el líder mayor cantidad de poder el líder acumula. La pericia propicia al dirigente habilidades para influir en el comportamiento de otros ya que los individuos para influir en el comportamiento de otros lo que le permite que éstos reconozcan que el líder es el mejor conocedor ante cualquier solución necesaria que requiera un determinado problema que enfrente la organización. Los altos gerentes que llegan a esa posición transitando por los diferentes cargos del escalón de mando facilita que todos los miembros de la organización lo consideren que posee maestría para guiarlos con éxito. Cuando

el líder procede de organizaciones externas tiene que primero lograr tal reconocimiento por los miembros de la organización, situación que sería vencida con facilidad por el que proviene de la propia organización.

2. Poder de control sobre la información. Se refiere al acceso y control que posee un dirigente sobre información importante y la posibilidad de elegir a los que le distribuye dicha información. Henry Mintzberg señala que un líder es la persona más informada de la organización ya que éste garantiza la cooperación y coordinación entre todas las partes integrantes de la organización lo que le propicia tener dominio de las actividades internas de la misma, además posee contactos externos que representan fuentes valiosas de información, aunque el líder no puede dominarlo todo conoce más que el resto de la organización. Como el líder posee información por encima de los demás puede hacer análisis y valoraciones de la misma, lo cual le posibilita ejercer influencia sobre la percepción y actitud de los subordinados. Asimismo esto le facilita la posibilidad de tomar decisiones con un elevado nivel de efectividad.

3. Compromiso/Intercambio. El uso del intercambio como base de poderes muy común. En el intercambio el líder hace algo por un miembro del grupo lo cual propicia que esa persona se siente comprometida con el líder, en el futuro ante la necesidad de un esfuerzo esta actuará de manera espontánea. Casi siempre el establecimiento de relaciones mutuas con los miembros de la organización requiere la capacidad de empatía y la habilidad de situarnos en nuestro pasado, los dirigentes que se apartan de su estatus y poder tienden a elevar su imagen ante los que están por encima y por debajo en la estructura jerárquica de la organización lo que provoca que logran mayor entusiasmo y motivación en la cooperación de los miembros del colectivo.

4. Influencia Indirecta. Los dirigentes de ápice estratégico generalmente tienen poder para emplear a otros para implementar la estrategia de la organización a través de influencia indirecta, esto es, mediante la modificación de las situaciones en las cuales los individuos trabajan. Una variante de esta técnica es hacer cambios constantes en los sistemas formales de recompensa de la organización, en estos casos sólo las personas que cumplen con las expectativas del desempeño de la implementación de la estrategia son recompensados, con estos métodos el líder puede dominar las fuerzas que hacen resistencia a los cambios impuestos con la implementación de la estrategia ya que aquellos trabajadores que piensan que la estrategia va a afectar sus estatus se oponen y no se comprometen, en ocasiones lo expresan sutilmente con bajo desempeño y acciones encubiertas. Otra vía de influencia indirecta es que el líder escoja a sus seguidores entre los más fieles y que poseen el mayor apoyo por las responsabilidades de la organización, esta técnica debe ser empleada con sumo cuidado porque puede tender a crear una falsa toma de decisiones colegiadas ya que no aparecerá oposición ante las propuestas del líder.

5. Carisma. Otra base de poder efectiva para ejercer influencia sobre la conducta de otras personas es el carisma. El carisma es una habilidad para influir en otras personas a través del magnetismo personal, entusiasmo y fuertes convicciones. Generalmente los líderes carismáticos son capaces de comunicar estas convicciones y su visión de futuro a través de una manera

dramática y persuasiva en sus discursos, de esta forma crean la imagen de competencia y éxito. La aureola de éxito y magnetismo personal los convierte en modelos para sus trabajadores.

Entre más admiran y se identifican los seguidores a sus líderes más fácil aceptan sus creencias y valores, lo que facilita una fuente de poder valiosa para ejercer influencia sobre los seguidores. Entre mayor éxito tenga el líder mayor poder tendrá. La combinación de carisma y experto puede ser poderosamente efectiva para influir en los demás ya que los líderes con estos poderes tienden a poseer al colectivo motivado y orientado hacia las metas de la organización. Estas cualidades garantizan al líder la conducción de la organización en periodos de crisis y estrés o procesos de cambios con alto nivel de efectividad en el desempeño de la organización lo que le hace crecer más estas fuentes de poder.

3. Poder para enfrentar la incertidumbre. Toda organización enfrenta las contingencias del entorno, esto consiste en varias tendencias o desarrollo tales como, la competencia, regulaciones legales, presiones de los costos de producción, nuevas tecnologías, etc. La importancia de estas tendencias es relativa para una empresa respecto a otras ya que para una organización puede representar una contingencia crítica y para otra no significar nada. Estos aspectos tienen estrecha relación con las estrategias que se emplean, sobre todo en el nivel de estrategias de negocios.

14. Papel del líder en el proceso de cambio estratégico

Papel de impulsores del proceso de cambio estratégico:

- ❑ Detectar desde su perspectiva de visión dentro de la organización hechos y/o tendencias del entorno o internas que justifican el cambio.
- ❑ Abogar ante quienes tienen poder legitimador por la necesidad del cambio.
- ❑ Convertirse ellos mismos en legitimadores, facilitadores, agentes y/o receptores una vez consiguen el inicio de un proceso de cambio planificado.
- ❑ Papel de facilitadores del proceso de cambio estratégico.
- ❑ Ayudar a reflexionar al líder y su equipo para llegar a definir por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar, hasta dónde cambiar y cómo cambiar.
- ❑ Formar parte del equipo gestor del cambio que da apoyo al equipo directivo en las fases de diseño, implementación y monitorización del cambio.
- ❑ Proporcionar metodología y herramientas conceptuales para elaborar el plan de cambio específico.
- ❑ Ayudar a observar y cuestionar lo que está ocurriendo a lo largo del proceso de cambio.
- ❑ Transmitir errores y aciertos de experiencias de cambio en otros contextos.
- ❑ Contribuir en el diseño y realización del plan de formación para el cambio.
- ❑ Contribuir en el diseño y realización del plan de comunicación para el cambio.
- ❑ Facilitar la comunicación entre todas las partes interesadas en el cambio, ayudando a la construcción de nuevos modelos mentales compartidos.

- ❑ Papel de los agentes del proceso de cambio estratégico.
- ❑ Poner en práctica técnicamente los nuevos procesos o sistemas que sean necesarios: nuevas tecnologías de intercambio automatizado de datos, nuevos sistemas de evaluación del rendimiento, nuevos sistemas de evaluación del rendimiento, nuevos programas de formación y desarrollo directivo, nuevos sistemas de producción, etc.
- ❑ Legitimar o validar conceptualmente a su nivel el proceso de cambio, aprovechando la credibilidad que le otorga la realidad de su puesta en práctica.

Papel de los clientes o receptores del proceso de cambio estratégico:

- ❑ Comprar el resultado del producto cambio, por lo que han de decidir modificar sus expectativas en relación con la visión de futuro de la empresa.
- ❑ Comprar el proceso mismo de cambio (sobre todo los trabajadores), por lo que han de decidir cambiar su forma habitual de pensar y hacer las cosas.
- ❑ Expresar su opinión sobre la adecuación del producto cambio, tanto a nivel de su diseño y coste inicial como a nivel de su funcionamiento a lo largo del tiempo.

Funciones del rol del liderazgo legitimador del cambio estratégico:

- ❑ Uso de su poder dentro de la organización para legitimar el tipo de cambio estratégico detectada por él mismo o por los impulsores de dicho cambio.
- ❑ Uso de su poder dentro de la organización para legitimar por qué cambiar, qué cambiar, cuándo cambiar y hasta dónde cambiar.
- ❑ Uso de su poder dentro de la organización para legitimar el proyecto de cambio concreto apoyado por los facilitadores e implementado por los equipos de agentes específicos.
- ❑ Decidir y asignar los recursos económicos, temporales y humanos necesarios para llevar a cabo el proyecto de cambio.

Ejercicio de autoevaluación

Defina el término "Estrategia".

¿Cuál es la clasificación de las estrategias?

El proceso de decidir sobre la estrategia a seguir implica evaluar alternativas u opciones estratégicas, las cuales dependerán fundamentalmente de dos factores, ¿Cuáles son? Explíquelos.

¿Cuáles son los elementos básicos que hay que verificar antes de oficializar las estrategias?

¿Cuáles es la importancia de las metas principales de una organización?

¿Cuál es la relación entre la misión, los grupos de interés y las estrategias?

Al revisar la estructura de las grandes empresas encontramos niveles organizacionales, ¿Cuáles son?

¿Qué es el plan estratégico corporativo?

¿Qué es la actitud estratégica?

¿Qué es el pensamiento estratégico?

4. LA DIRECCIÓN

OBJETIVO GENERAL

Aplicar instrumentos administrativos para el mejoramiento del desempeño y la gestión gerencial en las empresas; con el propósito del cumplimiento con los objetivos de las gerencias de recursos humanos, financiera, mercadeo fomentando eficiencia y calidad total en la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Revisar, analizando y sistematizando la bibliografía relacionada a liderazgo, motivación y herramientas gerenciales como el JIT, Calidad Total, Benchmarking, Downzising, Mejoramiento Continuo y otras que se utilizan en la gerencia de recursos humanos, financiera, de producción y mercadeo.

4.1. Prueba inicial

- ¿Qué es la dirección en términos gerenciales?
- Defina el término "Conflicto".
- El proceso de conflicto puede dividirse en 5 etapas, ¿Cuáles son?
- Defina el término "Just in time" (JIT).
- Explique el concepto de las 5S's.

4.2. La Dirección

- La Dirección:** Esta tercera función gerencial envuelve los conceptos de las modas administrativas como forma de dirigir a las organizaciones desde el punto de vista gerencial y tomando en cuenta cada realidad diferente de las empresas es así que tomamos en consideración algunas modas administrativas desarrolladas en este momento.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

2. Negociación Y Manejo De Conflictos

1. **Introducción:** La existencia del conflicto está aceptada como una parte inevitable del funcionamiento social. Aparece a nivel individual con el nacimiento, donde debemos aprender a vivir haciendo uso de varias estrategias de supervivencia. La vida sin conflictos es una ilusión de corta duración. Si existiera esta vida sin conflicto estaríamos privados de las imprescindibles oportunidades para desarrollar nuestras habilidades.
2. **Conceptos:**
 - a. Es una incompatibilidad entre conductas, percepciones, objetivos y/o afectos entre individuos y grupos, que definen estas metas como mutuamente incompatibles. Puede existir o no una expresión agresiva de esta incompatibilidad social. Dos o más partes perciben que en todo o en parte tienen intereses divergentes y así lo expresan”.
 - b. Entendemos por CONFLICTO aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión. Es decir, puede surgir cuando hay disparidad de criterios dentro de los miembros que conforman un grupo”.
 - c. Otros autores definen como: Aquel estado de tensión que surge entre dos o más partes, porque tienen intereses iguales, diferentes u opuestos sobre alguien o sobre algo, a lo que ven difícilmente compatible o compartible con equidad entre ellos”. Los conflictos bien llevados no necesariamente tienen que ser victos sólo como negativos. Estos pueden ayudar a madurar a los grupos e incluso servir como revulsivo que permita un relanzamiento en la actividad del mismos.

- d. Proceso que comienza cuando una parte percibe que otra afectó o va a afectar algo que le interesa.

PRÁCTICA

CONFLICTO No.			
CAUSA	EFECTO	SOLUCION	OBJETIVO

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

3. Teorías de los conflictos: Existen 3 clases de teorías.

- a. **Teoría Tradicional:** La primera teoría de los conflictos suponía que todos eran malos. Se consideraban negativos y servían como sinónimos de violencia, destrucción e irracionalidad para reforzar su connotación negativa. Por definición, los conflictos eran dañinos y había que evitarlos. La teoría tradicional era congruente con las actitudes sobre el comportamiento de los grupos que prevalecían en las década de 1930 y 1940. Los conflictos se calificaban como resultados disfuncionales producto de la mala comunicación, falta de franqueza y confianza entre las personas e incapacidad de los gerentes de ser sensibles a las necesidades y aspiraciones de sus empleados. La noción de que todos los conflictos son malos ofrece una forma simple de abordar el examen del comportamiento de quienes generan conflictos. Puesto que hay que evitar todos los conflictos, basta dirigir nuestra atención a las causas de los conflictos para corregir lo que funciona mal de modo que mejore el desempeño del grupo y la organización.
- b. **Teoría De Las Relaciones Humanas:** La Teoría de las relaciones Humanas asevera que los conflictos ocurren naturalmente en todos los grupos y las organizaciones. Como los conflictos son inevitables, esta corriente aboga por aceptarlos. Los defensores racionalizan su existencia: no es posible eliminarlos y hasta hay ocasiones en que un conflicto puede

beneficiar al desempeño del grupo. La postura de las relaciones humanas dominó la teoría de los conflictos desde finales de la década de 1940 hasta mediados de la de 1970.

- c. **Teoría Interaccionista:** Así como la teoría de las relaciones humanas acepta los conflictos, la teoría interaccionista los alienta con el argumento de que un grupo armoniosos, pacífico, callado y cooperador tiende a volverse estático, apático e insensible a las necesidades de cambio e innovación. Por tanto, la mayor aportación de la teoría interaccionista es que incita a los líderes a mantener un estado mínimo y continuo de conflictos, apenas suficientes para que el grupo sea viable, creativo y autocrítico.
- d. Tomando como base la teoría interaccionista, decir que un conflicto es bueno o malo en su totalidad, resulta poco apropiado e inocente. Lo bueno o malo de un conflicto depende del tipo del mismo.

4. Clases De Conflictos: La teoría interaccionista no postula que todos los conflictos sean buenos. Más bien, algunos conflictos sustentan las metas del grupo y mejoran su desempeño; conflictos funcionales que son formas constructivas. Aparte se encuentran los conflictos que estorban el desempeño del grupo, los disfuncionales, que son formas destructivas de conflictos.

¿Qué distingue a los conflictos funcionales de los disfuncionales? Las pruebas indican que hay que contemplar el tipo de conflicto. En concreto, hay tres tipos: de tareas, de relaciones y por los procesos. Los Conflictos por Tareas se relacionan con el contenido y las metas del trabajo. Los conflictos de relaciones se generan en las relaciones interpersonales. Los conflictos por los procesos se relacionan con la forma de hacer el trabajo. En los estudios se demuestra que los conflictos de relaciones casi siempre son disfuncionales. ¿Por qué? Resulta que las fricciones y las hostilidades entre personas que vienen con estos conflictos aumentan los choques de personalidades y reducen la comprensión mutua, lo que obstaculiza la realización del trabajo. Por otro lado, los conflictos por los procesos de baja intensidad y los conflictos por las tareas de intensidad escasa a moderada son funcionales. Para que los conflictos por los procesos sean productivos, éstos deben ser ligeros. Las discusiones intensas sobre quién debe hacer qué se vuelven disfuncionales cuando crean incertidumbre sobre los roles de tarea, aumentan el tiempo en que se completan las tareas y lleva a los integrantes a trabajar con fines opuestos. Los conflictos de tareas de intensidad escasa o moderada tienen un efecto positivo constante en el desempeño del grupo porque estimulan la discusión de las ideas que ayudan al grupo a desempeñarse mejor.

PRÁCTICA -EJEMPLOS

- ❑ Conflictos por tareas.
- ❑ Conflictos por procesos.
- ❑ Conflictos por relaciones.
- ❑ Conflicto funcional se convierte en disfuncional.

5. Proceso de conflicto: Puede dividirse en 5 etapas:

- a. Oposición O Incompatibilidad Potencial
- b. Cognición Y Personalización
- c. Intensiones
- d. Conducta
- e. Resultados

ETAPA 1 OPOSICIÓN O INCOMPATIBILIDAD POTENCIAL

Es la presencia de las condiciones, antecedentes (causas, orígenes;) que abren las oportunidades para que surja un conflicto.

Se divide en tres aspectos:

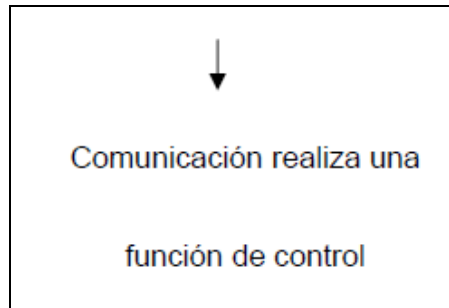
- a. Comunicación.
- b. Estructura.
- c. Variables Personales.

Comunicación: Cumple 4 funciones principales en un grupo u organización.

- ❑ Control
- ❑ Motivación
- ❑ Expresión Emocional
- ❑ Información

Control: La comunicación sirve para controlar de varias maneras la conducta de los miembros de un departamento u organización.

Ejemplo: Cuando se pide a un empleado que primero comunique cualquier inconformidad laboral a su jefe inmediato que se apeguen a la descripción de su puesto o que obedezcan las normas de la compañía.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Motivación: La comunicación fomenta la motivación al aclarar a los empleados:

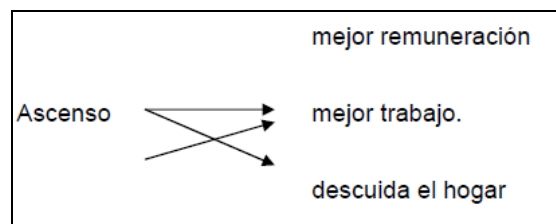
- ❑ Lo que hay que hacer,
- ❑ Que tan bien lo están haciendo
- ❑ Que puede hacerse para mejorar el desempeño.

Ejemplo: Conferencias

Expresión Emocional: La comunicación proporciona un escape para la expresión emocional de sentimientos y de satisfacción de necesidades sociales.

Ejemplo: Entrevista

Información: La comunicación es la que facilita la toma de decisiones. Ejemplo:



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

TEMAS SOBRE LA COMUNICACIÓN

- ❑ comunicación efectiva.
- ❑ sabemos escuchar.
- ❑ el respeto en la comunicación.
- ❑ el poder de la palabra.
- ❑ hablando del miedo de hablar.

COMUNICACIÓN EFECTIVA

La comunicación se logra cuando una persona o grupo de personas sabe escuchar y sabe expresarse asertivamente. La comunicación puede ser muy útil como muy peligrosa. Ejemplo: Un destornillador ayuda a armar y ajustar todo tipo de equipamiento; pero también se puede usar como arma punzante para destruir.

Lo mismo sucede con la comunicación bien utilizada ayuda a generar confianza y unión con su personal: y mal usada puede generar dolor, rabia e indignación, y crear un clima destructivo en la organización.

SABEMOS ESCUCHAR

En muchos momentos nuestro cuerpo está presente pero nuestra mente no, damos señales que estamos escuchando para no ser descubiertos pero no escuchamos nada, estamos en otro lugar del universo. Lo que hacemos es oír, sin entender ni sentir lo que nos dicen.

EL RESPETO EN LA COMUNICACIÓN

Dentro de este tema encontramos dos estilos de comunicación:

- ❑ Agresivo
- ❑ Pasivo

Agresivo: Son las personas que exploran ante los problemas, suelen menospreciar el trabajo de los demás, piensan que ellos siempre tienen la razón, son dominantes, les gusta ser el centro de la atención. Ejemplo: El agresivo es como un auto con el radiador bloqueado: camina un poquito, se calienta rápido y explota en cada esquina, y cuando explota empuja y daña mucho a las personas.

Pasivo: Las personas que tienen un estilo pasivo, en cambio, no explotan: agreden de una forma más sutil pero quizá más dañina, suelen ser sujetos inseguros y temerosos de tomar riesgos; esconden sus verdaderas emociones e intenciones, buscan la aprobación de los demás y prefieren ceder antes de luchar por lo que creen. Ejemplo: Las personas pasivas son como un automóvil cuyas llantas tienen pequeños tajos. Aparentemente no hay problemas, el auto puede caminar, pero poco a poco las llantas van perdiendo aire hasta que el auto se queda botado.

Tanto el pasivo como el agresivo son estilos de comunicación en los que se presenta un déficit de respeto.

- ❑ En el caso del **AGRESIVO** le falta el respeto a los demás.
- ❑ En el caso del **PASIVO** le falta respetarse a sí mismo.

EL MEJOR ESTILO DE COMUNICACIÓN ES AQUEL EN EL QUE LA PERSONA RESPETA A LOS DEMÁS Y TAMBIÉN SE RESPETA A SI MISMO.

EL PODER DE LA PALABRA

Se refiere cuando las personas hablan a espaldas de los demás. Están envenenando la cultura organizacional con desconfianza y desunión. El hábito de hablar a espaldas de las personas crea en las organizaciones bandos buenos y malos. Se entorpece la comunicación, crea un clima de desconfianza, miedo y competencia desleal.

USEMOS EN LA EMPRESA EL PODER DE NUESTRAS PALABRAS PARA CONSTRUIR Y NO PARA DESTRUIR.

Esta actitud no sólo beneficiará el clima organizacional, sino que también incrementará nuestra propia paz y tranquilidad.

HABLANDO DEL MIEDO DE HABLAR

Se refiere cuando nos paramos al frente de un auditorio, del público, nos da miedo de hablar, empezamos a temblar, el ritmo cardiaco se acelera, nos duele el estómago, etc. Para evitar ese miedo tenemos que prepararnos, en pensar en servir y no en pedir, tenemos que arriesgarnos hablar en público y aprovechar las oportunidades que se nos presenten para hacerlo.

a. Estructura

- ❑ Muchos conflictos, se debe a las relaciones estructurales creadas por metas diversas.
- ❑ La estructura se refiere al tamaño del grupo, grado de especialización de las tareas asignadas a los miembros, límites claros, compatibilidad de miembros y metas, estilos de liderazgo, sistemas de recompensas y el grado de dependencia entre los grupos.
- ❑ Cuando mayor sea el grupo y más especializadas sus actividades mayores conflictos existirán.
- ❑ En las organizaciones los grupos tienen metas diversas.

Ejemplo:

- ❑ La gerencia de compras se interesa en la adquisición oportuna de insumos a bajos precios.
- ❑ Los objetivos de marketing se centra en la colocación de los productos y aumentar los ingresos.

b. Variables Personales

- ❑ Abarca los sistemas de valores de los individuos y las características de personalidad que dan cuenta de idiosincrasias y diferencias personales. Ejemplo:
- ❑ Cuando hay una persona que va a trabajar y nos disgusta sus opiniones, su voz, su forma de vestir, su sonrisa, etc.
- ❑ Cuando existen personas que tienen doble personalidad.

ETAPA 2 COGNICIÓN Y PERSONALIZACIÓN

Dentro de esta etapa existen dos clases de conflictos:

Conflicto percibido: Se refiere a la conciencia de dos o más partes de que hay condiciones para que surjan conflictos.

Conflicto sentido: Se refiere a la participación emocional en un conflicto que crea ansiedad, tensión, frustración u hostilidad.

ETAPA 3 INTENSIONES

- ❑ Las intenciones median entre las percepciones y las emociones de las personas y su comportamiento.
- ❑ Son decisiones de actuar de determinada manera.
- ❑ Sobresalen algunos aspectos.
- ❑ Competencia, Colaboración, Evasión, Ceder, Llegar a un acuerdo.

Competencia: Deseo de satisfacer los intereses propios, cualesquiera que sean las repercusiones en otras partes del conflicto.

Colaborar: Situación en la que las partes de un conflicto desean satisfacer los intereses de todos

Evasión: Deseo de alejarse o suprimir los conflictos. Ejemplo: Tratar de ignorar un conflicto y evitar a las personas con las que no se está de acuerdo.

Ceder: Disposición de una parte en un conflicto a poner los intereses de su oponente antes que los suyos. Ejemplo: Esta la voluntad de sacrificar una meta propia para que la otra parte consiga la suya.

Llegar a un acuerdo: Situación en la que ambas partes de un conflicto están dispuestos a ceder algo.

ETAPA 4 CONDUCTA

La etapa de la conducta abarca las declaraciones, actos y reacciones de las partes en conflicto. Entre las conductas de conflictos tenemos:

- ❑ Esfuerzos Por Destruir Al Otro, Agresiones Físicas.
- ❑ Ataques Verbales.
- ❑ Criticas A Los Demás.
- ❑ Desacuerdos Y Malos Entendidos.

ETAPA 5 RESULTADOS

La dialéctica de acción y reacción entre las partes del conflicto pueden ser funcionales si el conflicto termina en una mejora del desempeño del grupo o disfuncionales, si lo obstaculizan.

CUANDO DOS PERSONAS EN LOS NEGOCIOS SIEMPRE ESTÁN DE ACUERDO UNO DE ELLOS SALE
SOBRANDO
W. WRIGLEY, JR.

UNA DEFINICIÓN DE CONFLICTO

LAS PARTES INVOLUCRADAS DEBEN PERCIBIR EL CONFLICTO; EL HECHO DE QUE EXISTA O NO UN CONFLICTO ES UN TEMA DE PERCEPCIÓN. SI NADIE ESTA CONSIENTE DEL CONFLICTO ENTONCES HAY CONSENSO GENERAL DE QUE NO EXISTE CONFLICTO.

ETAPA 6 TÉCNICAS PARA RESOLVER CONFLICTOS

Uso de las técnicas de una solución y estimulación para alcanzar el grado deseado del conflicto.

- Solución de Problemas
- Metas de orden superior
- Ampliación de recursos
- Evasión
- Allanamiento
- Mandato
- Modificar la variable humana
- Modificar las variables estructurales

Solución de problemas: Identificar el conflicto y solucionarlo con una discusión franca.

Metas de orden superior: Fijar una meta común que no se pueda alcanzar sin la cooperación de las partes en conflicto

Ampliación de recursos: Cuando un conflicto es causado por escasez de recursos digamos dinero, oportunidades de ascender, espacio de oficina, ampliarlos puede ser una solución buena para todos.

Evasión: Apartarse de los conflictos o suprimirlos

Allanamiento: Restar importancia a las diferencias al tiempo que se subrayan los intereses comunes de las partes en conflicto

Arreglo: Cada parte del conflicto cede algo de valor.

Mandato: La administración recurre a su autoridad formal para resolver el conflicto y comunica sus deseos a las partes

Modificar la variable human: Se refiere aplicar las técnicas del cambio conductual, como capacitación en relaciones humanas para alterar las actitudes y los comportamientos que causan los conflictos.

Modificar las variables estructurales: Cambiar la estructura formal de la organización y los esquemas de relaciones de las partes en conflicto mediante el cambio en el diseño de los puestos, transferencias, creación de posiciones de coordinación, etc.

ETAPA 7 TÉCNICAS DE ESTIMULACIÓN DE CONFLICTOS

- Comunicación
- Traer Gente De Fuera
- Restructurar La Organización
- Nombrar Un Abogado Del Diablo

Comunicación: Expedir mensajes ambiguos o amenazadores para intensificar los conflicto.

Traer gente de fuera: Incorporar en el grupo empleados con antecedentes, valores, actitudes o estilos administrativos que difieran de los miembros actuales.

Restructurar la organización: Modificar la estructura de los grupos, alterar reglas y normas, aumentar la interdependencia y hacer otros cambios estructurales semejantes para alterar el estado de las cosas.

Nombrar un abogado del diablo: Designar un crítico deliberado de la postura de la mayoría de los miembros.

3. Justo a tiempo (just in time)

“Just in time” (JIT), literalmente quiere decir “Justo a tiempo”. Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios.

El JIT no es un medio para conseguir que los proveedores hagan muchas entregas y con absoluta puntualidad para no tener que manejar grandes volúmenes de existencia o componentes comprados, sino que es una filosofía de producción que se orienta a la demanda.

La ventaja competitiva ganada deriva de la capacidad que adquiere la empresa para entregar al mercado el producto solicitado, en un tiempo breve, en la cantidad requerida. Evitando los costos que no producen valor añadido también se obtendrán precios competitivos.

Con el concepto de empresa ajustada hay que aplicar unos cuantos principios directamente relacionados con la Calidad Total. El concepto parece sencillo, sin embargo, su aplicación es compleja, y sus implicaciones son muchas y de gran alcance.

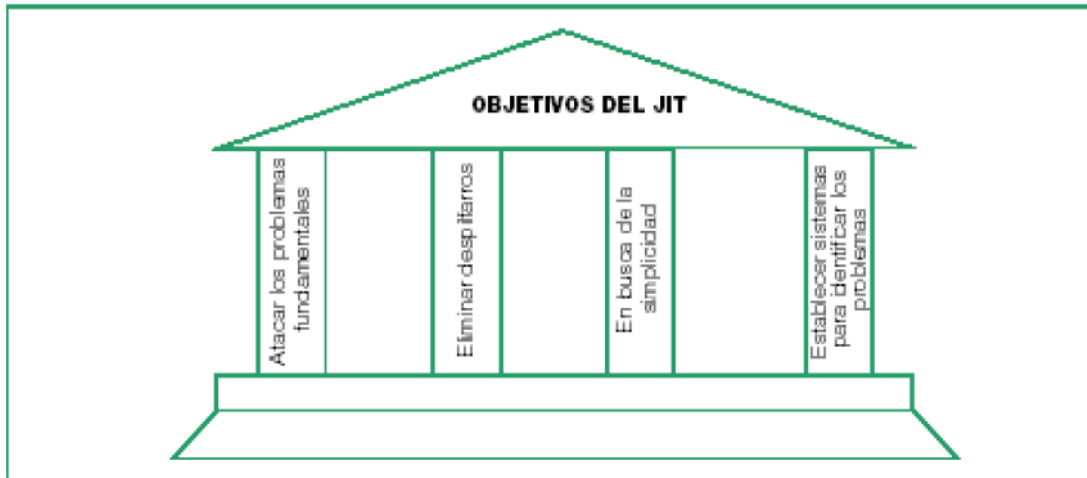
Beneficios del justo a tiempo

- ❑ Disminuyen las in versiones para mantener el inventario.
- ❑ Aumenta la rotación del inventario.
- ❑ Reduce las pérdidas de material.
- ❑ Mejora la productividad global.
- ❑ Bajan los costos financieros.
- ❑ Ahorro en los costos de producción.
- ❑ Menor espacio de almacenamiento.
- ❑ Se evitan problemas de calidad, problemas de coordinación, proveedores no confiables.
- ❑ Racionalización en los costos de producción.
- ❑ Obtención de pocos desperdicios.
- ❑ Conocimiento eficaz de desviaciones.
- ❑ Toma de decisiones en el momento justo.
- ❑ Cada operación produce solo lo necesario para satisfacer la demanda.
- ❑ No existen procesos aleatorios ni desordenados.
- ❑ Los componentes que intervienen en la producción llegan en el momento de ser utilizados.

Objetivos principales

- ❑ Poner en evidencia los problemas fundamentales.
- ❑ Eliminar despilfarros.
- ❑ Buscar la simplicidad.
- ❑ Diseñar sistemas para identificar problemas.

Figura: Los 4 Pilares Del Jit



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

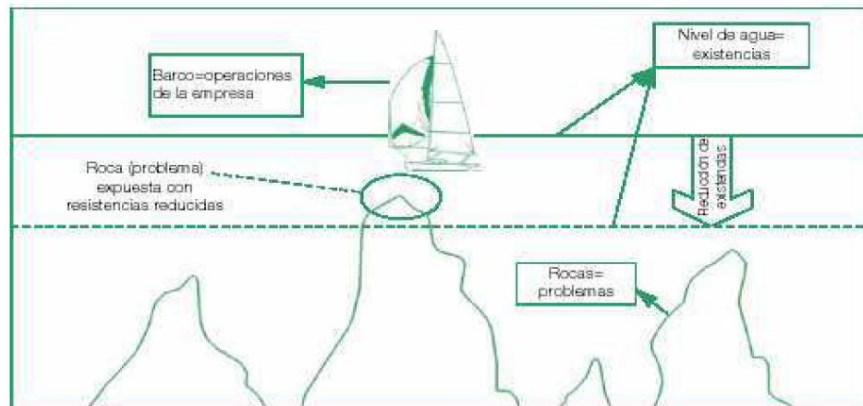
Estos principios forman una estructura alrededor de la cual podemos formular la aplicación del sistema JIT.

Poner en evidencia los problemas fundamentales:

Para describir el primer objetivo de la filosofía JIT los japoneses utilizan la analogía del "río de las existencias". El nivel del río representa las existencias y las operaciones de la empresa se visualizan como un barco.

Cuando una empresa intenta bajar el nivel del río, en otras palabras, reducir el nivel de las existencias, descubre rocas, es decir, problemas. Hasta hace poco, cuando estos problemas surgían en algunas empresas, la respuesta era aumentar las existencias para tapan el problema.

Figura: Río De Existencias



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

En la siguiente tabla se muestran algunos de los demás problemas y soluciones JIT.

TABLA: PROBLEMAS Y SOLUCIONES JIT VS. SISTEMA TRADICIONAL

<ul style="list-style-type: none"> • Máquina poco fiable • Zonas con cuellos de botella • Tamaños de lote grandes • Plazos de fabricación largos • Calidad deficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Stock de seguridad grande • Producción por lotes. • Sistema de empujar "Push" • Operarios especializados. • Control de calidad por muestreo. • Programación mejor y más compleja. • Almacenar. • Acelerar algunos pedidos en base a prioridades. • Aumentar los controles. • Alta distribución de planta. • Departamentalización. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cero inventarios. • Producción pieza a pieza. • Sistema de halar "Pull" • Mejorar la fiabilidad • Aumentar la capacidad y la polivalencia de los operarios y máquinas. • Control de calidad en la fuente. • Reducir el tiempo de Preparación. • Reducir esperas, etc., mediante sistema de Arrastre. • Mejorar los procesos y/o proveedores. • Baja distribución de planta. • Celdas de fabricación.
---	---	--

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Eliminar despilfarros: Eliminar despilfarros implica eliminar todas las actividades que no añaden valor al producto con lo que se reduce costos, mejora la calidad, reduce los plazos de fabricación y aumenta el nivel de servicio al cliente.

En este caso el enfoque JIT consiste en:

- ❑ Hacerlo bien a la primera.
- ❑ El operario asume la responsabilidad de controlar, es decir, el operario trabaja en autocontrol.
- ❑ Garantizar el proceso mediante el control estadístico (SPC).

- ❑ Analizar y prevenir los riesgos potenciales que hay en un proceso.
- ❑ Reducir stocks al máximo.

En busca de la simplicidad: El JIT pone mucho énfasis en la búsqueda de la simplicidad, basándose en el hecho de que es muy probable que los enfoques simples conlleven una gestión más eficaz. El primer tramo del camino hacia la simplicidad cubre 2 zonas:

- ❑ Flujo de material
- ❑ Control de estas líneas de flujo

Un enfoque simple respecto al flujo de material es eliminar las rutas complejas y buscar líneas de flujo más directas, si es posible unidireccionales. Otro es agrupar los productos en familias que se fabrican en una línea de flujo, con lo que se facilita la gestión en células de producción o “minifactorías”. La simplicidad del JIT también se aplica al manejo de estas líneas de flujo. Un ejemplo es el sistema Kanban, en el que se arrastra el trabajo.

Establecer sistemas para identificar los problemas: Con los sistemas de arrastre / kanban se sacan los problemas a la luz. Otro ejemplo es el uso del control de calidad estadístico que ayuda a identificar la fuente del problema. Con el JIT cualquier sistema que identifique los problemas se considera beneficioso y cualquier sistema que los enmascare, perjudicial.

Si realmente queremos aplicar el JIT en serio tenemos que hacer 2 cosas:

- ❑ Establecer mecanismos para identificar los problemas
- ❑ Estar dispuestos a aceptar una reducción de la eficiencia a corto plazo con el fin de obtener una ventaja a largo plazo.

Implantación: La implantación del JIT se puede dividir en cinco fases.

Primera fase: ¿cómo poner el sistema en marcha?

Esta primera fase establece la base sobre la cual se construirá la aplicación. La aplicación JIT exige un cambio en la actitud de la empresa, y esta primera fase será determinante para conseguirlo.

Para ello será necesario dar los siguientes pasos:

- ❑ Comprensión básica.
- ❑ Análisis de costo/beneficio.
- ❑ Compromiso.
- ❑ Decisión si/no para poner en práctica el JIT.
- ❑ Selección del equipo de proyecto para el JIT.
- ❑ Identificación de la planta piloto.

Segunda Fase: mentalización, clave del éxito

Esta fase implica la educación de todo el personal. Se le ha llamado clave del éxito porque si la empresa escatima recursos en esta fase, la aplicación resultante podría tener muchas dificultades.

Un programa de educación debe conseguir dos objetivos:

- ❑ Debe proporcionar una comprensión de la filosofía del JIT y su aplicación en la industria.
- ❑ El programa debe estructurarse de tal forma que los empleados empiecen a aplicar la filosofía JIT en su propio trabajo.

- ❑ No debemos confundir esta etapa de la educación con la formación. Educación significa ofrecer una visión más amplia, describir cómo encajan los elementos entre sí. La formación, en cambio, consiste en proporcionar un conocimiento detallado de un aspecto determinado.

Tercera fase: mejorar los procesos

El objetivo de las dos primeras fases es ofrecer el entorno adecuado para una puesta en práctica satisfactoria del JIT. La tercera fase se refiere a cambios físicos del proceso de fabricación que mejorarán el flujo de trabajo.

Los cambios de proceso tienen tres formas principales:

- ❑ Reducir el tiempo de preparación de las máquinas.
- ❑ Mantenimiento preventivo.
- ❑ Cambiar a líneas de flujo.

El tiempo de preparación es el tiempo que se tarda en cambiar una máquina para que pueda procesar otro tipo de producto. Para mejorar estos tiempos se utilizan herramientas como el SMED (cambio rápido de producción). Un tiempo de preparación excesivo es perjudicial por dos razones principales.

En primer lugar, es un tiempo durante el cual la máquina no produce nada, de modo que los tiempos de preparación largos disminuyen el rendimiento de la máquina. En segundo lugar, cuanto más largo es, más grande tendería a ser el tamaño de lote, ya que, con un tiempo de

preparación largo, no resulta económico producir lotes pequeños. Con los lotes grandes llegan los inconvenientes del alargamiento de los plazos de fabricación y aumento de los niveles de existencias.

A medida que disminuyen los niveles de existencias en una aplicación JIT, las máquinas poco fiables son cada vez más problemáticas. La reducción de los stocks de seguridad significa que si una máquina sufre una avería, les faltará material a las máquinas siguientes. Para evitar que esto suceda, la aplicación JIT deberá incluir un programa de mantenimiento preventivo para ayudar a garantizar una gran fiabilidad del proceso. Esto se puede conseguir delegando a los operarios la responsabilidad del mantenimiento rutinario.

El flujo de trabajo a través del sistema de fabricación puede mejorar sustituyendo la disposición más tradicional por líneas de flujo (normalmente en forma de U). De esta forma el trabajo puede fluir rápidamente de un proceso a otro, ya que son adyacentes, reduciéndose así considerablemente los plazos de fabricación.

Cuarta Fase: mejoras en el control

La forma en que se controle el sistema de fabricación determinará los resultados globales de la aplicación del JIT. El principio de la búsqueda de la simplicidad proporciona la base del esfuerzo por mejorar el mecanismo de control de fabricación:

- ❑ Sistema tipo arrastre.
- ❑ Control local en vez de centralizado.
- ❑ Control estadístico del proceso.
- ❑ Calidad en el origen (autocontrol, programas de sugerencias, etc.).

Quinta Fase: Relación Cliente-Proveedor

Constituye la fase final de la aplicación del JIT, hasta ahora se han descrito los cambios internos cuya finalidad es mejorar el proceso de fabricación. Para poder continuar el proceso de mejora se debe integrar a los proveedores externos y a los clientes externos.

Esta quinta fase se debe empezar en paralelo con parte de la fase 2 y con las fases 3 y 4, ya que se necesita tiempo para discutir los requisitos del JIT con los proveedores y los clientes, y los cambios que hay que realizar requieren tiempo.

Es importante la selección de proveedores en base a criterios logísticos (entre otros). Con el JIT, el resultado neto es un aumento de la calidad, un suministro a más bajo coste, entrega a tiempo, con una mayor seguridad tanto para el proveedor como para el cliente.

Impacto económico del jit: El impacto económico del modelo justo a tiempo se puede analizar desde tres puntos de vista generales:

El costo del producto. La ventaja que ofrece la aplicación del JIT es tener especializada la producción por producto p por grupos de productos, así es más fácil imputarle los costos al producto.

- ❑ Mantenimiento del inventario. Formas en que el JIT plantea las maneras de tener un mínimo inventario cumpliendo con las necesidades que la empresa requiere:
- ❑ Negociar contratos de largo plazo con unos pocos proveedores locales.
- ❑ Seleccionar proveedores que estén lo más cercano posible a la planta de producción.
- ❑ Comprar a empresas que garanticen la calidad de las materias suministradas.
- ❑ Exigir cumplimiento en la entrega de materiales por parte de los vendedores.
- ❑ Buscar el mayor rendimiento en las transacciones empresariales.
- ❑ Minimizar el costo de manutención de las materia primas.
- ❑ Evitar al máximo el desperdicio.

1.4. La auditoria de la 5 "S"

Presentación

El concepto de las 5S's, o Short Kaizen se refiere a la creación y mantenimiento de áreas de trabajo más limpias, más organizadas y más seguras, es decir, se trata de imprimirle mayor "calidad de vida" al trabajo. Las 5'S provienen de términos japoneses que diariamente ponemos en práctica en nuestras vidas cotidianas y no son parte exclusiva de una "cultura japonesa" ajena a nosotros, es más, todos los seres humanos, o casi todos, tenemos tendencia a practicar o hemos practicado las 5'S, aunque no nos demos cuenta.

Entre características específicas de la metodología tenemos:

- ❑ Trata de involucrar a los empleados a través de las sugerencias. El objetivo es que lo trabajadores utilicen tanto sus cerebros como sus manos.
- ❑ Cada uno de nosotros tiene sólo una parte de la información o la experiencia necesaria para cumplir con su tarea. Dado este hecho, cada vez tiene más importancia la red de trabajo. La inteligencia social tiene una importancia inmensa para triunfar en un mundo donde el trabajo se hace en equipo.
- ❑ Genera el pensamiento orientado al proceso, ya que los procesos deben ser mejorados antes de que se obtengan resultados mejorados.
- ❑ La metodología no requiere necesariamente de técnicas sofisticadas o tecnologías avanzadas. Para implantarlo sólo se necesitan técnicas sencillas como las siete herramientas del control de calidad.
- ❑ La resolución de problemas apunta a la causa-raíz y no a los síntomas o causas más visibles.

- Construir la calidad en el producto, desarrollando y diseñando productos que satisfagan las necesidades del cliente.
- El objetivo central y más importante es el de lograr el funcionamiento más eficiente y uniforme de las personas en los centros de trabajo.

Introducción

Las Cinco Ss de por sí solas llevan a la empresa al mejoramiento de las líneas de producción a un mejor ambiente de trabajo, a que cada trabajador este pendiente de las desviaciones de desempeño y calidad, Pareciera que se descubre una panacea, y sabe usted qué, así es. Es un método muy simple que se fundamenta en el sentido común de las personas y como su aplicación es totalmente inherente a la persona (Shikkari) garantiza el involucramiento, además de en lo personal conducen a la auto-motivación.

Su práctica constituye algo indispensable a la hora de lograr que una empresa lleve con éxito la implementación de cualquier metodología. Las Cinco Ss se desarrollan mediante una manera intensiva, es decir, deben ser implementadas de manera rápida. Las Cinco Ss son cinco palabras japonesas que conforman los pasos a desarrollar para lograr un lugar óptimo de trabajo.

Sin embargo, muchas de las ocasiones no tienen tal efecto, ¿por qué sucede así? No se implementan en su totalidad y sólo se adecuan a situaciones manejables. Quiero decir con esto, se llevan a piso solo en las ideas de seleccionar/clasificar, ordenar/mantener, limpiar, Standard de limpieza, y disciplina /estandarización, o alguna otra situación similar.

¿Cuál es el método correcto? Todo el personal debe tener el conocimiento amplio de esta metodología, por lo tanto debe de capacitarse como tal a todos los niveles. De esta manera toda persona en la fábrica o lugar de trabajo tendrá el pleno conocimiento de lo que DEBE SER en relación con las Cinco Ss y su lugar de trabajo, su proceso, y su máquina.

La esencia de las Cinco Ss es seguir lo que se ha acordado.

Se comienza por descartar lo que no necesitamos y luego se disponen todos los artículos necesarios en una forma ordenada. Posteriormente debemos conservar limpio el ambiente de trabajo, de manera que puedan identificarse con facilidad las anormalidades. Se dice que el trabajador aplica las Cinco Ss en su trabajo de pieza a pieza, dentro del sistema productivo evitando así inconformidades en la calidad y las desviaciones en el desempeño y la calidad.

Se realizan las tres primeras de manera física en una aplicación diaria. Las restantes forman parte del trabajo diario y deben mantenerse sobre una aplicación continua.

Los conceptos. Se refieren a:

Seiri	Organización.
Seiton	Ordenamiento.
Seiso	Limpieza.
Seiketsu	Estandarización.
Shitsuke	Disciplina.

A estos podemos agregar el Shikkari, que trata sobre llevar esta disciplina a nuestra vida diaria.

Usted En Su Trabajo:

Mantenga solo lo necesario. -Tenga todo en orden. -Conserve todo limpio
Cuide su salud física y mental. -Observe un comportamiento confiable.

Usted como persona:

Persevere en los buenos hábitos. -Vaya hasta el final en las tareas.

Usted En La Empresa:

Actué en equipo con sus compañeros. -Utilice las normas.

Como la metodología hace frente a la resistencia de las personas al cambio, el primer paso consiste en preparar mentalmente a los empleados para que acepten las 5 S antes de dar comienzo a la campaña. Como un aspecto preliminar al esfuerzo de las 5 S, debe asignarse un tiempo para analizar la filosofía implícita de las 5 S y sus beneficios:

- ❑ Creando ambientes de trabajo limpios, higiénicos, agradables y seguros.
- ❑ Revitalizando al área de trabajo y mejorando sustancialmente el estado de ánimo, la moral y la motivación de los empleados.
- ❑ Eliminando las diversas clases de muda minimizando la necesidad de buscar herramientas, haciendo más fácil el trabajo de los operadores, reduciendo el trabajo físicamente agotador y liberando espacio.
- ❑ La gerencia también debe comprender los muchos beneficios que las 5 S en el área de trabajo para la totalidad de la empresa; entre estos mencionamos:
- ❑ Ayuda a los empleados a adquirir autodisciplina; los empleados con autodisciplina están siempre participando en las 5 S, asumen un interés real en el kaizen y se puede confiar en su adhesión a los estándares.

- ❑ Destaca los muchos tipos de muda en el área de trabajo; reconocimiento de los problemas es el primer paso para la eliminación del desperdicio.
- ❑ Señala anomalías, tales como productos defectuosos y excedentes de inventario.
- ❑ Reduce el movimiento innecesario, como caminar y el trabajo y necesariamente agotador.
- ❑ Permite que se identifique visualmente y, por tanto, que se solucionen los problemas relacionados con escasez de materiales, líneas desbalanceadas, averías en las máquinas y demoras en las entregas.
- ❑ Resuelve grandes problemas logísticos en el área, de una forma simple.
- ❑ Hace visibles los problemas de calidad.
- ❑ Mejora la eficiencia en el trabajo y reduce los costos de operación.
- ❑ Reduce los accidentes industriales mediante la eliminación de pisos aceitosos y resbalosos, ambientes sucios, ropa inadecuada y operaciones inseguras.

Seiso, en particular, incrementa la confiabilidad de las máquinas, dejando de ésta forma más tiempo disponible a los ingenieros de mantenimiento para trabajar en máquinas que sean propensas a averías repentinas. Como resultado, los ingenieros pueden concentrarse en aspectos primarios que mayor importancia, como el mantenimiento preventivo, el mantenimiento predictivo y la creación de equipos libre de mantenimiento, en colaboración con los departamentos de diseño.

Una vez comprendidos estos beneficios y asegurándose de que los empleados también los han entendido, la gerencia puede seguir adelante con el proyecto kaizen.

Beneficios: La implementación de una estrategia de 5'S es importante en diferentes áreas, por ejemplo, permite eliminar despilfarros y por otro lado permite mejorar las condiciones de seguridad industrial, beneficiando así a la empresa y sus empleados. Algunos de los beneficios que genera la estrategias de las 5'S son:

- ❑ Mayores niveles de seguridad que redundan en una mayor motivación de los empleados
- ❑ Reducción en las pérdidas y mermas por producciones con defectos
- ❑ Tiempos de respuesta más cortos
- ❑ Aumenta la vida útil de los equipos
- ❑ Genera cultura organizacional

Acerca a la compañía a la implantación de modelos de calidad total y aseguramiento de la calidad

Una Empresa Que Aplique Las 5'S

- ❑ Produce con menos defectos
- ❑ Cumple mejor los plazos,
- ❑ Es más segura
- ❑ Es más productiva
- ❑ Realiza mejor las labores de mantenimiento
- ❑ Es más motivante para el trabajador
- ❑ Aumenta sus niveles de crecimiento....

Tal vez usted se preguntará como es que el seguir estos cinco pasos tan sencillos puede hacer que su empresa obtenga tales beneficios, la respuesta es muy sencilla.

Mayores niveles de seguridad que redundan en una mayor motivación de los empleados.

Al aplicar la metodología, se pone cada cosa en su lugar y se mantiene todo limpio, lo que minimiza los riesgos de accidentes ya que no hay sustancias peligrosas, derrames de productos, artículos en lugares de riesgo ni otras causantes de accidentes. Es muy importante mencionar el comentario que alguna vez escuché de un gerente de mantenimiento...

"Los accidentes NO EXISTEN, son resultado de omisiones e irresponsabilidades".

Al mantener todos los equipos limpios, y cada cosa en su lugar, el mantenimiento preventivo se hace mucho más eficaz, ya que al estar limpiando los equipos y áreas, los operadores y personal en general, no solo los de mantenimiento, pueden encontrar fallas prematuramente, derrames, desgastes excesivos, etc., y realizar una acción correctiva dentro de un mantenimiento planificado, evitando así una falla que nos pueda causar paros de equipo innecesario, y consecuentes desviaciones de calidad al no estar operando correctamente los equipos.

Tiempos De Respuesta Más Cortos: Con la metodología, al tener cada cosa en su lugar, se crea la cultura de cambios rápidos, con los equipos y herramientas siempre listos y el personal capacitado para efectuarlos, al tener todos los útiles y herramientas, conocimientos de operación y entrenamiento, se tienen tiempos de respuesta más cortos al evitar pérdida de tiempo en búsqueda de las cosas necesarias, lo que nos hace mucho más eficientes en estas tareas.

Aumenta La Vida Útil De Los Equipos: Cuando un equipo se mantiene limpio, se detectan posibles fallas antes de que éstas provoquen un daño en el mismo, además de que se evita la corrosión y el desgaste excesivo, ya que al limpiar observamos y notamos todo esto y así prevenimos que los

equipos nos provoquen pérdidas por falta de disponibilidad, y tiempos muertos por falta de productividad. La limpieza en los equipos es la parte más importante y redituable de los mantenimientos preventivos.

Genera cultura organizacional

- ❑ Tradicionalmente en las empresas se maneja el esquema de...
- ❑ Yo opero, tú limpias, Yo limpio, tú reparas, Yo reparo, tú operas
- ❑ En la cultura de Cinco S's se maneja un esquema diferente...

Yo opero, y mantengo limpio, si detecto una falla, te aviso para que prevengas y repares. Si yo mantengo la máquina limpia, opero mejor, si mantienes la máquina en buen estado, produzco más y con mejor calidad. La filosofía de Cinco S's nos lleva al trabajo en conjunto y organizado. Existen empresas donde se ha aplicado esta metodología con tal éxito, que el departamento de limpieza se elimina por completo. Existen talleres mecánicos automotrices tan limpios como un quirófano, con mesas de trabajo siempre relucientes, sin derrames de aceites y herramientas siempre en buen estado.

Proyección: Por los grandes beneficios que la metodología Cinco S's proporciona a las empresas e industrias, forman la base precisa para la implementación de sistemas de calidad y mejora más complejos, como ISO9000, QS-9000, TPM, JIT, Seis Sigma, etc.

5S's, la base fundamental para el buen funcionamiento de sistemas más complejos de control de calidad y mejora continua.

Metodología de las 5S's, organización y control del área de trabajo.
Educación -Capacitación -Entrenamiento -Asignación de recursos.

Proyectos de Mantenimiento.

Mantenimiento Autónomo.

Mantenimiento Centrado en la Confiabilidad.

Mantenimiento Proactivo –Planeado.

Mantenimiento Proactivo –Planeado.

TPM: Por ejemplo, el sistema ISO9001 y QS-9000 y posteriores, son sistemas de administración de la calidad, que entre sus herramientas utilizan el diagrama de Ishikawa. Pues bien, implementando exitosamente la filosofía de las Cinco S's tenemos que:

El personal está habituado a trabajar dentro de estándares

El personal es responsable de la calidad de lo que produce

El personal se responsabiliza del trabajo de sus equipos y evita desviaciones de calidad por mal funcionamiento en los mismos

El personal está acostumbrado a detectar fallas en sus orígenes, lo que favorece el estudio de Ishikawa con mayor precisión y confiabilidad, lo que nos hace a su vez realizar la mejora continua

En el sistema TPM, Mantenimiento Productivo Total, una de las herramientas más utilizadas además de Ishikawa es el 5W + 1H (Five Why and one How).

El 5W + 1H trata sobre que para todo problema, debemos hacernos cinco preguntas del porqué se originó, y una sola pregunta sobre cómo resolverlo y prevenirlo. Por ejemplo, la máquina de molienda de grano está generando producto de diferente granulación, de manera demasiado uniforme a su trabajo normal, y esto nos provoca mayores gastos por reproceso, baja calidad en el producto por no mantener el tamaño de grano a su nivel normal, etc. Aplicando la herramienta de 5W + 1H, encontramos que el grano no está siendo molido uniformemente porque los martillos tienen desgaste des-uniforme.

1. ¿Por qué? Los martillos finales del cabezal de molienda tienen más desgaste
2. ¿Por qué? La flecha del motor no está girando correctamente
3. ¿Por qué? El motor no está balanceado
4. ¿Por qué? Los rodamientos están desgastados y no aplican presión axial uniforme a la flecha
5. ¿Por qué? La carcasa del motor tiene una pequeña fisura por donde ha entrado contaminación y ha dañado los rodamientos
6. ¿Cómo? El problema se corrigió reemplazando los rodamientos, y balanceando el motor, cambiando los martillos con desgaste excesivo. Para prevenirlo, como en el análisis de 5W descubrimos que se debía a una fisura, reparamos la fisura para que el problema no aparezca de nuevo.

¿Cómo nos aseguramos que el problema no aparezca de nuevo?, ¿cómo nos ayudan las 5s's para evitar este tipo de problemas?

Al aplicar las 5S's, y hacer la limpieza estandarizada, nos daremos cuenta que el motor en su carcasa tiene una fisura y haremos lo necesario para repararla antes de que cause alguna desviación de calidad o algún problema en el funcionamiento del equipo. Mediante un costo mínimo de limpieza, y conocimiento pleno de la metodología, evitamos estos problemas.

En el sistema de JIT, Just in Time, se nos pide que la producción esté siempre a tiempo y dentro de los estándares de calidad y especificaciones del cliente. La metodología de las 5S's nos ayudan en ello, ya que al aplicarlas, tenemos un correcto sistema de mantenimiento preventivo, los equipos siempre en funcionalidad y disponibilidad, cambios rápidos, lo que nos garantiza que con una planeación de producción efectiva y nuestra herramienta de 5S's el Just in Time sea algo factible y no difícil de alcanzar.

Por esto, la metodología de 5S's es la base fundamental y una de las herramientas más indispensables si queremos la mejora continua y lograr una empresa de clase mundial.

UNA MIRADA DETALLADA A LOS CINCO PASOS DE LAS 5 S Seiri (SORT -SEPARAR)

El primer paso de la metodología, Seiri, incluye la clasificación de los artículos del Gemba (área de implementación) en dos categorías -lo necesario y lo innecesario-y eliminar o erradicar del gemba esto último. Debe establecerse un tope sobre el número de ítems necesarios. En gemba puede encontrarse toda clase de objetos. Una mirada minuciosa revela que en el trabajo diario sólo se necesita un número pequeño de estos; muchos otros objetos no se utilizaran nunca o solo se necesitarán en un futuro distante. Gemba está lleno de máquinas sin uso, cribas, troqueles y herramientas, productos defectuosos, trabajo en proceso, materias primas, suministros y partes, anaqueles, contenedores, escritorios, bancos de trabajo, archivos de documentos, carretas, estantes, tarimas y otros ítems. Un método práctico y fácil consiste en retirar cualquier cosa que no se vaya a utilizar en los próximos 30 días.

Con frecuencia, seiri comienza con una campaña de etiquetas rojas.

Seleccione un área del gemba como el lugar para el seiri. Los miembros de las 5 S designado van gemba con puñados de etiquetas rojas y las colocan sobre los elementos que consideran como innecesarios. Cuanto más grandes sean las etiquetas y mayor sea su número, mejor. Cuando no está claro si se necesita o no un determinado ítem, debe colocarse una etiqueta roja sobre este. Al final de la campaña, es posible que el área esté cubierta con centenares de etiquetas rojas, lo que lleva a compararla con una arboleda de arces en otoño.

Algunas veces, es posible que los empleados del gembá encuentren etiquetas rojas sobre los ítems que en realidad necesitan. Para poder conservar estos ítems, ellos deben demostrar la necesidad de hacer esto. De lo contrario, todo lo que tenga una etiqueta roja debe retirarse del gembá. Las cosas que no tengan un uso futuro evidente y que no tengan valor intrínseco, se descartan. Las cosas que no se vayan a necesitar en los próximos 30 días pero que podrían utilizarse en algún momento en el futuro, se llevan a sus correspondientes lugares (como a la bodega, en el caso de suministros). El trabajo en proceso que exceda las necesidades del gembá deberá enviarse a la bodega o devolverse al proceso responsable de producir el excedente.

En el proceso de seiri pueden obtenerse percepciones valiosas sobre la forma como la empresa conduce su negocio. La campaña de etiquetas rojas deja como resultado una montaña de artículos innecesarios, y los empleados se enfrentan a incómodas preguntas como: "¿Cuánto dinero se "inmoviliza" en productos prematuramente fabricados?". Las personas se preguntan a sí mismas como pudieron haber actuado en forma tan insensata. En una empresa, ¡una campaña de etiquetas rojas puso al descubierto suministros suficientes para unos 20 años!

Tanto los gerentes como los operadores tienen que ver estas extravagancias en el gembá para poder creerlo. Ésta es una forma práctica de que los gerentes puedan echar una mirada a la forma como las personas trabajan. Al encontrar un montón de suministros, por ejemplo, el gerente debe preguntarse "¿Qué tipo de sistema tenemos para hacer pedidos a los proveedores? ¿Qué tipo de información utiliza nuestro personal de compras para hacer pedidos? ¿Qué tipo de comunicación se mantiene entre programación de producción y producción? O, ¿el staff responsable de las compras simplemente hace pedidos cuando piensa que ha llegado el momento de hacerlo?"

Los gerentes deben ser igualmente rigurosos cuando observan que el trabajo en proceso se ha realizado con mucha anticipación: "¿Por qué nuestro personal continúa produciendo trabajo en proceso del que no tenemos una necesidad inmediata? ¿Con base en cuál tipo de información comienzan ellos la producción?" Esta situación indica deficiencias fundamentales en el sistema, como el hecho de tener un control insuficiente entre producción y compras en el gembá. También revela una flexibilidad insuficiente para enfrentar los cambios en la programación de producción.

Al final de la campaña de etiquetas rojas, todos los gerentes -incluidos el presidente y el gerente de planta lo mismo que los administradores del gembá- deben reunirse y echar un buen vistazo al montón de suministros, trabajo en proceso y otros artículos y comenzar a llevar a cabo el short kaizen para corregir el sistema que dio lugar a este despilfarro.

La eliminación de ítems innecesarios mediante la campaña de etiquetas rojas también deja espacio libre, lo que incrementa la flexibilidad en el uso del área de trabajo, porque una vez descartados los ítems innecesarios, sólo queda lo que se necesita. En esta etapa debe

determinarse el número máximo de ítems que deben permanecer en el gamba: partes y suministros, trabajo en proceso, etc.

Seiri, también puede aplicarse a las personas que trabajan oficinas. Por ejemplo, o un escritorio típico tiene dos o más cajones. Con frecuencia, los elementos se colocan en estos cajones en forma indiscriminada; en un sólo cajón, de lado a lado, pueden encontrarse no sólo lápices, bolígrafos, gomas de borrar, papeles, bandas de caucho, tarjetas de negocios y tijeras, sino también cepillos de dientes, dulces, perfumes, aspirinas, monedas, fósforos, cigarrillos, joyas de fantasía, cintas adhesivas y otros objetos. Primero, estos elementos deben clasificarse de acuerdo con su uso. En un escritorio con sólo dos cajones, los implementos de oficina y los artículos personales deben ocupar cada uno un cajón.

A continuación se determina el número máximo de cada ítem. Por ejemplo, supongamos que decidimos colocar en los cajones solamente dos lápices, un bolígrafo, una goma de borrar, un bloc de papel, y así sucesivamente... Todos los ítems que superan el número máximo se descartan, es decir, se sacan del cajón y se llevan al área de almacenamiento para implementos de oficinas que están en un rincón de ésta. Algunas veces, esta área de almacenamiento recibe el nombre de banco de reciclaje. Cuando se agotan los implementos que están en los cajones, el empleado se dirige al banco de reciclaje para reponerlos. A su vez, el empleado a cargo del banco observa el inventario y, cuando éste baja al mínimo establecido, ordena más implementos.

Al reducir a un mismo los implementos en los cajones de nuestra oficina, eliminamos la necesidad de revolver la colección de lápices, papeles y cosméticos para llegar a un ítem deseado. Este proceso desarrolla autodisciplina, que igualmente, mejora el mantenimiento de registros e incrementa la capacidad de los empleados para trabajar en forma eficaz.

Seiton (Straighten -Clasificación)

Una vez que se ha llevado a cabo el seiri, todos los ítems innecesarios se han retirado del gamba, dejando solamente el número mínimo necesario. Pero estos ítems que se necesitan, tales como herramientas, pueden ser elementos que no tengan uso si se almacenan demasiado lejos de la estación de trabajo o en un lugar donde no pueden encontrarse. Esto nos lleva a la siguiente etapa de las 5 S, Seiton.

Seiton significa clasificar los ítems por uso y disponerlos como corresponde para minimizar el tiempo de búsqueda y el esfuerzo. Para hacer esto, cada ítem debe tener una ubicación, un nombre y un volumen designados. Debe especificarse no sólo la ubicación, sino también el número máximo de ítems que se permite en el gamba. Por ejemplo, el trabajo en proceso no puede producirse en cantidades ilimitadas. Por el contrario, debe delimitarse claramente el espacio en el suelo para las cajas que contienen el trabajo (pintando un rectángulo para demarcar el Área,

etc.) y debe indicarse un número máximo tolerable de cajas, por ejemplo, cinco. Puede colgarse un objeto pesado en el techo encima de las cajas para impedir que se apilen más de cinco. Cuando se ha alcanzado el nivel máximo permitido de inventario, debe detenerse la producción en el proceso anterior; no hay necesidad de producir más de lo que puede consumir el proceso siguiente. De esta forma, seiton garantiza el flujo de un número mínimo de ítems en el gamba de estación a estación, sobre la base de "primeros en entrar, primeros en salir".

Una vez invitaron a Taiichi Ohno a visitar la línea de ensamblaje de otra empresa. Cuando se le pidió que comentara sobre la línea, dijo: "Ustedes tienen demasiado trabajo en proceso que está en espera, creando una línea lateral. Dejen un número mínimo en la línea lateral y devuelvan todos los ítems en exceso al proceso anterior". Una montaña de láminas metálicas prensadas tenían que devolverse al taller de prensa, y allí los trabajadores tenían que realizar su trabajo rodeados de hojas metálicas prensadas, lo que creaba una atmósfera similar a una cárcel. Ohno dijo: "Esta es la mejor forma de mostrarles a las personas que cuanto más duro trabajen, mayor será la cantidad de dinero que pierda la empresa".

Los ítems que se dejan en gamba deben colocarse en el área designada. En otras palabras, cada ítem debe tener su propia ubicación y, viceversa, cada espacio en el gamba también debe tener su destino señalado. Cada pared debe estar numerada, utilizando nombres como Pared A-1 y Pared B-2. La colocación de elementos tales como suministros, trabajo en proceso, tomas de agua, herramientas, cribas, moldes y carretas deben señalarse por su ubicación o con marcas especiales. Las marcas en el piso o en las estaciones de trabajo indican las ubicaciones apropiadas del trabajo en proceso, herramientas, etc. Al pintar un rectángulo en el piso para delinear el área para las cajas que contienen trabajo en proceso, por ejemplo, se crea un espacio suficiente para almacenar el volumen máximo de ítems. Al mismo tiempo, cualquier desviación del número de cajas señaladas se hace evidente instantáneamente. (Los lectores familiarizados con el sistema justo a tiempo reconocerán que esta es la primera etapa de introducción de un sistema de producción de "atracción"). Las herramientas deben colocarse al alcance de la mano y deben ser fáciles de recoger y regresar a su sitio. Sus siluetas podrían pintarse en la superficie donde se supone que deben almacenarse. Esto facilita saber cuándo se encuentran en uso.

El pasadizo también debería señalarse claramente con pintura. Al igual que otros espacios se designan para suministros y trabajos en proceso, el destino del pasadizo es el tránsito: No debe dejarse nada allí. El pasadizo debe estar completamente despejado de madera que se destaque cualquier objeto que se deje allí, lo que permite a los supervisores observar instantáneamente la anormalidad y emprender así la correspondiente acción correctiva.

Esto también se puede manejar en las herramientas de trabajo, ya sea lápices, hojas, llaves mecánicas, destornilladores, etc. Para ello, podemos colocarlas en un mueble específico, en el caso de las herramientas, éstas pueden delinearse en un contenedor específico, donde también se

anotará su nombre, así cuando esta herramienta no se encuentre en su lugar será inmediatamente detectable la falta, y nos asegura que siempre que requiramos esa herramienta invariablemente estará en su sitio. Eso nos ayuda a ganar tiempo y evitar sentimientos de desesperación o estrés por no tener las cosas donde y cuando las necesitamos.

Seiso (Scrub -Limpiar)

Seiso significa limpiar el entorno de trabajo, incluidas las máquinas y herramientas, lo mismo que pisos, paredes y otras áreas del lugar de trabajo. También hay un axioma que dice: Seiso significa verificar. Un operador que limpia una máquina puede descubrir muchos defectos de funcionamiento. Cuando la máquina está cubierta de aceite, hollín y polvo, es difícil identificar cualquier problema que se pueda estar formando. Sin embargo, mientras se limpia la máquina podemos detectar con facilidad una fuga de aceite, una grieta que se esté formando en la cubierta, o tuercas y tornillos flojos. Una vez reconocidos estos problemas, pues en solucionarse con facilidad.

Se dice que la mayor parte de las averías en las máquinas comienzan con vibraciones (debido a tuercas y tornillos flojos), con la introducción de partículas extrañas como polvo (como resultado de grietas en el techo, por ejemplo), o con una lubricación o engrase inadecuados. Por esta razón, seiso constituye una gran experiencia de aprendizaje para los operadores, ya que pueden hacer muchos descubrimientos útiles mientras limpian las máquinas.

En alguna oportunidad participé en actividades seiso en la planta de un fabricante de baldosas de madera, con muchas máquinas para trabajar madera, tales como sierras eléctricas. Toda la alta gerencia, incluido el presidente, se unió en actividades seiso con los operadores. (Se dijo que ésta era la primera vez que los empleados veían al presidente aparecer en gamba en overall y con una escoba). Mientras ellos limpiaban la parte exterior de las máquinas, lo mismo que las paredes y las vigas en el techo, decían una y otra vez: "¡No lo podemos creer!". En las paredes se encontraban adheridas gruesas capas de astillas de madera y polvo. Cuando removía los desechos, el director financiero descubrió cables eléctricos pelados que se extendían por las paredes. Durante mucho tiempo la cubierta de vinilo había estado deteriorada. Él se admiró ante el hecho de que jamás se hubiese producido un incendio en la planta.

Selketsu (SYSTEMATIZE -SISTEMATIZAR)

Seiketsu significa mantener la limpieza de la persona por medio de uso de ropa de trabajo adecuada, lentes, guantes y zapatos de seguridad, así como mantener un entorno de trabajo saludable y limpio. Otra interpretación de seiketsu es continuar trabajando en seiri, seiton y seiso en forma continua y todos los días.

Por ejemplo, es fácil ejecutar el proceso de seiri una vez y realizar algunos mejoramientos, pero sin un esfuerzo por continuar tales actividades, muy pronto la situación volverá a lo que era originalmente. Es fácil hacer sólo una vez el kaizen en el gemba. Pero realizar el kaizen continuamente, día tras día, es un asunto completamente diferente. La gerencia debe diseñar sistemas y procedimientos que aseguren la continuidad de seiri, seiton y seiso. El compromiso, respaldo e involucramiento de la gerencia en las 5 S se vuelve algo esencial. Por ejemplo, los gerentes deben determinar con qué frecuencia se debe llevar a cabo seiri, seiton y seiso, y qué personas deben estar involucradas. Esto debe hacer parte del programa anual de planeación.

Shitsuke (Standardize -Estandarizar)

Shitsuke significa autodisciplina. Las personas que continuamente practican seiri, seiton, seiso y seiketsu -personas que han adquirido el hábito de hacer de estas actividades de su trabajo diario- adquieren autodisciplina.

Las 5 S pueden considerarse como una filosofía, una forma de vida en nuestro trabajo diario. La esencia de las 5 S es seguir lo que se ha acordado. Se disponen comienza por descartar lo que no necesitamos en el gemba (seiri) y luego se disponen todos los ítems innecesarios en el gemba en una forma ordenada (seiton). Posteriormente, debe conservarse un ambiente limpio, de manera que puedan identificarse con facilidad las anomalías (seiso), y los tres pasos anteriores deben mantenerse sobre una base continua (shitsuke).

Los empleados deben acatar las normas establecidas y acordadas en cada paso, y para el momento en que llegan a shitsuke tendrán la disciplina para seguir tales normas en su trabajo diario. Esta es la razón por la que el último paso de las 5 S recibe el nombre de autodisciplina. En esta etapa final, la gerencia debe haber establecido los estándares para cada paso de las 5 S, y asegurarse de que el gemba esté siguiendo dichos estándares. Los estándares deben abarcar formas de evaluar el progreso en cada uno de los cinco pasos.

Un gerente de gemba de una empresa de químicos comentó una vez que cuando le pidió a sus operadores del gemba que evaluaran los parámetros clave del proceso y los trazaran en el diagrama y/o carta de control, los operadores no asumieron con toda la seriedad esta tarea: las cifras siempre permanecían en el centro de la carta de control. Sin embargo, una vez que implementaron con éxito las 5 S y que todos comenzaron a adquirir autodisciplina, el gerente descubrió que la actitud de los operadores había cambiado: los datos que aparecían en la carta de control comenzaron a revelar desviaciones.

Existen cinco maneras de evaluar el nivel de las 5 S en cada etapa:

1. Auto evaluación.
2. Evaluación por parte de un consultor experto.
3. Evaluación por parte de un superior.
4. Una combinación de los tres puntos anteriores.
5. Competencia entre grupos gemba.

El gerente de planta debe organizar un concurso entre los trabajadores; posteriormente, éste puede revisar el estado de las 5 S en cada gemba y seleccionar el mejor y el peor gemba. El mejor gemba puede recibir un premio u otro reconocimiento, mientras que al peor se le entrega una escoba y un balde. Este último grupo tendrá un incentivo para realizar un mejor trabajo, de manera que otro grupo sea el que reciba estos elementos en una próxima ocasión.

Con el fin de revisar el progreso alcanzado, los gerentes de planta y los administradores de gemba deben realizar una evaluación en forma regular. Solamente después de aprobado el trabajo en el primer paso, los trabajadores podrán seguir al paso siguiente. Este proceso proporciona un sentimiento de logro.

Una vez completo el seiso, la atención de la gerencia debe centrarse en un nuevo horizonte, específicamente, mantener y garantizar el momentum y el entusiasmo. Después de haber trabajado intensamente seiri, seiton y seiso, y de haber visto los mejoramientos en el gemba, los empleados empiezan a pensar: "¡Los que hemos logrado!" y se rebajan y lo toman con calma por un rato (o lo que es peor, suspenden sus esfuerzos por completo). Las poderosas fuerzas que están en juego en el gemba tratan de ejercer presión sobre las condiciones para que vuelvan a su estado anterior, lo que hace imperativo que la gerencia construya un sistema que asegure la continuidad de las actividades de las 5 S.

1.5. QFD, Despliegue De La Función Calidad (QFD, Quality Function Deployment)

Introducción al QFD: Las empresas y los consumidores se empiezan ya a asomar a las ventajas de la Sociedad de la información, a través de nuevas posibilidades como las sofisticadas "autopistas de la información". Se trata de un cambio sin retorno, que conduce, día a día, a consumidores más preparados y más informados. En este contexto, las empresas se encuentran obligadas, más que nunca, a incorporar la verdadera Calidad que desea el Cliente en los productos y servicios que suministran.

Sucede, sucede sin embargo, que no necesariamente se utiliza en la tarea tan crucial de escuchar al Cliente alguna herramienta suficientemente fiable.

Por otro lado, uno de los mayores retos para las empresas en este fin de siglo es reducir el tiempo de introducción en el mercado de productos y servicios, mejorando a su vez su Calidad. La historia reciente está salpicada de numerosos ejemplos en los que un producto ha llegado al mercado demasiado tarde, o bien ha fracasado porque en su proceso de concepción y desarrollo se han ignorado las verdaderas necesidades de los Clientes.

Hoy se habla mucho, dentro del contexto empresarial, de la "satisfacción del Cliente": el Cliente siempre tiene razón, el Cliente es el rey, el Cliente es el Dios. Sin embargo a la hora de colocar en el mercado un producto o servicio que satisfaga plenamente las necesidades y requisitos del Cliente, raramente se utiliza algún método estructurado de planificación o diseño que asegure en todas las etapas la satisfacción del Cliente.

Estamos entonces en una situación en que la VOZ DEL CLIENTE es ignorada acallada por el bullicio de otras voces internas de la empresa: departamentos que "interpretan" sesgadamente lo que necesita el Cliente, personas que quieren imponer aquella tecnología que les gusta especialmente, grupos de opinión con más peso que inducen a la toma de una decisión equivocada, etc.

Este trabajo trata sobre la metodología conocida como QFD ("Quality Function Deployment", despliegue de la función Calidad), que pone el énfasis en asegurar la Calidad de productos y servicios desde el inicio de su diseño, partiendo de la VOZ DEL CLIENTE, y encadenando de modo sistemático cada etapa posterior.

Todos los requerimientos que el cliente necesita de un producto deben incorporarse a la planificación del producto o servicio, y a su diseño y desplegarse desde ahí "aguas abajo" hacia el punto de fabricación del producto o prestación del servicio. El QFD es en este sentido, una metodología que utiliza un enfoque de diseño, opuesto al enfoque analítico citado anteriormente. Los orígenes del QFD se remontan a 1968 en Japón, gracias a la aportación de Yoji Akao.

Las primeras aplicaciones de esta tecnología en occidente empiezan en los años ochenta.

Hoy se está utilizando con entusiasmo en el diseño y desarrollo de productos y servicios, y cada sector está adaptando el QFD a su medida: existen aplicaciones especiales para el software, la educación, la sanidad, la construcción, las industrias de proceso, etc.

Los resultados obtenidos con el QFD son en muchos casos espectaculares: reducciones en el tiempo de desarrollo de más de un 50 %, reducción a la mitad de los problemas en las fases iniciales de desarrollo, Clientes más satisfechos y mayores ventas.

Le invitamos a seguir adelante y adentrarse en los detalles de una metodología que puede revolucionar el modo en que su empresa planifica, diseña y desarrolla sus productos y servicios.

El QFD y el TQM ("Total Quality Management"): El TQM es una filosofía de gestión que pone al Cliente en el centro de todas las actividades de la organización. El objetivo de todas y cada una de las actividades debe orientarse hacia la satisfacción de las necesidades del Cliente. El TQM está integrado por 3 niveles distintos de actuación dentro de la organización:

Control Diario: el objetivo reside en la optimización de las distintas unidades de gestión, mediante la utilización de herramientas para la mejora continua (las 7 herramientas Clásicas de Control de Calidad, los métodos estadísticos) y la estandarización. Los colectivos implicados a este nivel son los equipos de operarios, los Círculos de Calidad, y otros equipos orientados hacia la resolución de problemas.

Gestión Interdepartamental: ("Cross Functional Management"): el objetivo es la integración horizontal entre distintos departamentos y centros de responsabilidad. Las herramientas utilizadas son el Aseguramiento de la Calidad y QFD, complementadas con sistemas de información y programas de auditoría. Los colectivos implicados son equipos de trabajo formados por responsables de distintas áreas o departamentos.

Planificación Estratégica: el objetivo es la integración vertical, es decir, hacer llegar a todos los niveles de la organización unos objetivos coherentes con la visión estratégica de la alta dirección en este nivel se utilizan herramientas de planificación, como las 7 Nuevas Herramientas de Gestión. En este contexto tiene especial incidencia la metodología de Planificación Estratégica conocida como Hoshin Kanri o Despliegue de Políticas.

Matrices y QFD -Matrices del QFD: En el QFD se utiliza el término "matriz" para designar la confrontación de una tabla que contiene información sobre los requisitos o necesidades (QUÉ) con otra tabla que contiene información sobre los medios para cubrir esos requisitos (CÓMO).

Las matrices se construyen con la finalidad de clarificar relaciones entre los QUÉS y los CÓMOs, y ayudar a priorizar cuáles son los QUÉS y los CÓMOs críticos para conseguir la satisfacción del Cliente.

En casi todas las matrices del QFD, se utiliza un conjunto de símbolos para señalar las interrelaciones entre los QUÉ y los CÓMO. La notación más extendida es la siguiente:

Relación fuerte (9 puntos)
Relación media (3 puntos)
Relación débil (1 punto)

A continuación describimos brevemente algunas de las matrices más comunes en el uso de QFD.

Matriz de la calidad o "casa de la calidad": la matriz fundamental en el QFD se conoce como Matriz de la Calidad (o también "Casa de la Calidad", por la forma que suele adoptar). Esta matriz resulta de situar en la parte de la izquierda la Tabla de Necesidades del Cliente (QUEs), y en la parte superior la Tabla de Características de Calidad (COMOs). En la parte segunda de este libro de trabajo encontraremos un ejemplo detallado de la construcción de esta matriz. La Matriz de la Calidad es el instrumento del QFD más popular, aunque no es ni mucho menos la única matriz en el contexto de esta metodología. Se trata, sin embargo, de una poderosa herramienta para la planificación de nuevos productos o servicios, y fuera de Japón es, en muchos casos, la única matriz utilizada (en USA y Europa, esta metodología está aún en sus inicios). En la segunda parte de este curso, mostraremos cómo construir paso a paso la Matriz de la Calidad.

Matriz características de calidad-funciones: las características de Calidad se sitúan en la parte superior, y las Funciones (lo que el producto o servicio "hace") en la parte izquierda. Su propósito es identificar funciones del producto o servicio para las que no existe ninguna Característica de Calidad a las que no corresponde ninguna función. El resultado obtenido es una mejor definición de Funciones y Características de Calidad. Matriz Características de Calidad- Características de Calidad: esta matriz confronta las Características de Calidad entre sí, para identificar posibles correlaciones positivas o negativas entre ellas. Es frecuente que se sitúe formando parte de la Matriz de Calidad, ocupando la posición del techo de la "Casa de la Calidad".

Matriz características de calidad-componentes: las Características de Calidad (únicamente las más críticas) se sitúan a la izquierda, y los Componentes en la parte superior. El propósito de esta matriz es identificar cuáles son los componentes más relacionados con las Características de Calidad más críticas.

Matriz necesidades del cliente-funciones: esta matriz está integrada por las Necesidades del Cliente en la parte izquierda, y las Funciones en la parte superior. Partiendo de las relaciones entre las Necesidades y Funciones, señaladas como siempre mediante la notación habitual, se llega a identificar el valor relativo (%) de cada Función. Este porcentaje, multiplicado por el coste previsto para el producto o servicio, se convierte entonces en el coste previsto para cada función. Esta matriz se utiliza básicamente para identificar funciones susceptibles de reducción de costes.

Matriz Mecanismos-Funciones: los mecanismos corresponden al primer nivel de detalle en el producto. Esta matriz muestra cómo se relacionan los Mecanismos con las Funciones. Los Mecanismos se sitúan en la parte superior, y las funciones en la parte izquierda. A través de los símbolos de relación que se llegan a determinar en esta matriz, se obtiene el coste previsto para cada Mecanismo (hemos partido del coste previsto para cada Función). El objetivo de esta actividad es seleccionar Mecanismos en las que deba realizarse una reducción de coste.

Matriz Mecanismos-Características de Calidad: los Mecanismos se sitúan en la parte superior, y las Características de Calidad en la parte de la izquierda. El propósito de esta matriz es identificar las relaciones entre los Mecanismos y Características de Calidad, y descubrir cuáles son los mecanismos más relacionados con las Características de Calidad más críticas.

Matriz Mecanismos-Componentes: en la parte superior de esta matriz se sitúan los Mecanismos, y en la parte izquierda los Componentes. El propósito de la matriz es establecer el coste de cada componente (partiendo del coste previsto de cada mecanismo) e identificar componentes candidatos a una reducción de coste.

Matriz Modos de Fallo-Necesidades del Cliente: en la parte superior se colocan los Modos de Fallo posibles del producto o servicio (un Modo de Fallo es la incapacidad para llevar a cabo las tareas para las que ha sido concebido). En la parte izquierda se sitúan las Necesidades del Cliente. Mediante las relaciones identificadas en la matriz, se consigue establecer cuáles son los Modos de Fallo prioritarios en los que hay que trabajar. Otras matrices muy similares a ésta se pueden realizar combinando los Modos de Fallo con las Funciones, con las Características de Calidad y con los Componentes.

En general, no existe un flujo determinado a seguir en la utilización de las diversas matrices. Cada aplicación requerirá un estudio particularizado, que llevará a la decisión de completar una o varias de las matrices anteriores (téngase en cuenta que existen muchas otras matrices, además de las presentadas en este libro de trabajo).

OBJETIVO/ PROPÓSITO	MATRICES A UTILIZAR
Analizar necesidades de los clientes	Matriz de la Calidad Funciones-Necesidades del Cliente Modos de Fallo-Necesidades del Clientes
Funciones críticas	Características de Calidad-Funciones Mecanismos-Funciones Modos de Fallo-Funciones
Establecer características de calidad	Matriz de la Calidad Características de Calidad-Funciones Características de Calidad-Caract. de Calidad Mecanismos-Características de Calidad Modos de Fallo-Características de Calidad
Identificar componentes de coste	Características de Calidad-Componentes Mecanismos-Componentes
Establecer objetivos de coste	Funciones-Necesidades del Cliente Mecanismos-Funciones Mecanismos-Características de Calidad Mecanismos-Componentes

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

1.6. Gestión De Calidad Total (TQM)

El objetivo perseguido por la Gestión de Calidad Total es lograr un proceso de mejora continua de la calidad por un mejor conocimiento y control de todo el sistema (diseño del producto o servicio, proveedores, materiales, distribución, información, etc.) de forma que el producto recibido por los consumidores este constantemente en correctas condiciones para su uso (cero defectos en

calidad), además de mejorar todos los procesos internos de forma tal de producir bienes sin defectos a la primera, implicando la eliminación de desperdicios para reducir los costos, mejorar todos los procesos y procedimientos internos, la atención a clientes y proveedores, los tiempos de entrega y los servicios post-venta.

La Gestión de Calidad involucra a todos los sectores, es tan importante producir el artículo que los consumidores desean, y producirlos sin fallas y al menor coste, como entregarlos en tiempo y forma, atender correctamente a los clientes, facturar sin errores, y no producir contaminación. Así como es importante la calidad de los insumos y para ello se persigue reducir el número de proveedores (llegar a uno por línea de insumos) a los efectos de asegurar la calidad (evitando los costos de verificación de cantidad y calidad), la entrega justo a tiempo y la cantidad solicitada; así también es importante la calidad de la mano de obra (una mano de obra sin suficientes conocimientos o no apta para la tarea implicará costos por falta de productividad, alta rotación, y costos de capacitación). Esta calidad de la mano de obra al igual que la calidad de los insumos o materiales incide tanto en la calidad de los productos, como en los costos y niveles de productividad.

La calidad no es menos importante en áreas tales como Créditos y Cobranzas. La calidad de ello es fundamental para la continuidad de la empresa. De poco sirve producir buenos productos y venderlos si luego hay dificultades en el cobro o estos son realizados a un alto costo.

Calidad y productividad son dos caras de una misma moneda. Todo lo que contribuye a realzar la calidad incide positivamente en la productividad de la empresa. En el momento en que se mejora la calidad, disminuye el costo de la garantía al cliente, al igual que los gastos de revisión y mantenimiento. Si se empieza por hacer bien las cosas, los costes de los estudios tecnológicos y de la disposición de máquinas y herramientas también disminuyen, a la vez que la empresa acrecienta la confianza y la lealtad de los clientes.

Existen dos factores que tienden a reducir costes con el control de calidad:

1. La parte de la producción que antes se desechaba es vendible.
2. La producción puede aumentarse utilizando el mismo equipo.

Pensemos en lo que sucede cuando conducimos un coche por una carretera en mal estado. Obviamente, tenemos que reducir la velocidad, mientras que en una autopista bien pavimentada se puede circular más deprisa. Así es como es; pero hay que experimentar la mejora para comprenderla de verdad. El control de calidad puede hacer maravillas en una empresa y el éxito de muchos productos japoneses da fe de este hecho.

La mecanización se ocupa de las cosas, mientras la especialización se ocupa de los recursos humanos. La combinación efectiva de personas y cosas es competencia de la dirección. Podemos tener instalaciones similares y gente parecida, pero según como dirijamos estos dos factores, los resultados pueden ser bastante diferentes. Dos empresas pueden fabricar el mismo tipo de productos, con instalaciones y equipos prácticamente idénticos y con un número de trabajadores parecido. Según la empresa, no obstante, los productos acabados pueden ser bastante distintos en lo referente a calidad, coste y productividad.

John Heldt, consultor de empresas en sistemas de Coste de Calidad dijo: “La reducción del coste de mala calidad incrementará su beneficio global más que si se duplicara las ventas”. Y añadió: “La mayoría de las empresas gastan en mala calidad más de tres veces lo que sacan de beneficios. Reduzca a la mitad su coste de la mala calidad y, por lo menos, duplicará sus beneficios.

Calidad Total: La calidad es el factor básico de decisión del cliente para un número de productos y servicios que hoy crece en forma explosiva. La calidad ha llegado a ser la fuerza más importante y única que lleva al éxito organizacional y al crecimiento de la compañía en mercados nacionales e internacionales. Los rendimientos de programas de calidad fuerte y eficiente están generando excelentes resultados de utilidades en empresas con estrategias de calidad eficientes. Esto está demostrado por los importantes aumentos en la penetración del mercado, por mejoras importantes en la productividad total, por los costos muchos menores de calidad y por un liderazgo competitivo más fuerte.

Cuando se menciona el término "calidad", por lo general lo asociamos con productos o servicios excelentes, que satisfacen nuestras expectativas y, más aún, las rebasan. Tales expectativas se definen en función del uso que se le dará al producto o servicio en cuestión y de su respectivo precio de venta. Cuando un producto mejora nuestras expectativas estamos hablando de calidad. Es decir, se trata de una cualidad cuya valoración dependerá de lo que se perciba.

De acuerdo a la norma A3 – 1987 ANSI / ASQC, Calidad es la totalidad de aspectos y características de un producto o servicio que permiten satisfacer necesidades implícita o explícitamente formuladas. Estas últimas se definen mediante un contrato, en tanto que las primeras se definen según las condiciones que imperen en el mercado, aunque es necesario también determinarlas y definir las.

Debido a la gran variación de resultados de calidad, la búsqueda genuina del éxito en la calidad se ha convertido en un asunto de gran interés en la administración de las compañías de todo el mundo. Y la experiencia está abriendo una base fundamental para lograr ese éxito. La calidad es en esencia una forma de administrar a la organización, como finanzas y mercadotecnia, la calidad ha llegado a ser ahora un elemento esencial de la administración moderna. Y la eficiencia en la

administración de la calidad se ha convertido en una condición necesaria para la eficiencia de la administración industrial en sí.

Origen De La Calidad Total: Como nos tienen acostumbrados, los japoneses fueron los pioneros. La II Guerra Mundial dejó la economía nipona en una situación catastrófica, con unos productos poco competitivos que no tenían cabida en los mercados internacionales.

Los japoneses no tardaron en reaccionar: se lanzaron al mercado gracias a la adopción de los sistemas de calidad. Los resultados fueron que Japón registró un espectacular crecimiento. La iniciativa nipona pronto se transmitió a otras zonas del planeta. Europa tardó algo más, pero también fueron los años 80 los del impulso definitivo.

En 1988 nace la European Foundation for Quality Management (EFQM), organización que apuesta por los modelos de gestión de calidad total (GTC o TQM), estrategias encaminadas a optimizar los recursos, reducir costes y mejorar los resultados, con el objetivo de perfeccionar constantemente el proceso productivo.

La implantación de la calidad total es un proceso largo y complicado, supone cambiar la filosofía de la empresa y los modos de gestión de sus responsables; se debe elegir un problema concreto, y analizar el punto en donde esté fallando la empresa.

Los principios de gestión de la calidad total son sencillos de entender, pero complicados de asimilar:

- ❑ El sistema parte de la búsqueda de la satisfacción del cliente, en todos sus aspectos.
- ❑ Un primer paso es la búsqueda de la calidad de los productos/servicios.
- ❑ Pero habrá que tener en claro que el producto/servicio ya no será el punto principal de calidad.

Los principios elementales son los siguientes:

- ❑ De poco sirve imponer de forma autoritaria la mejora en cada puesto de trabajo.
- ❑ La calidad la produce el último eslabón que termina el producto o que está en contacto con el cliente pero nunca el director general.
- ❑ El directivo tiene que estar convencido de la necesidad de la calidad.

Concepto De Calidad: Es cuando en una organización se determinan las actividades y los integrantes de la misma se encuentran haciendo lo que tienen que hacer, lo están haciendo bien, para brindarle una satisfacción total al cliente.

Análisis Del Concepto:

“haciendo lo que tienen que hacer”, se refiere a:

- ❑ Determinación de las actividades
- ❑ Conocimiento de los requisitos a cumplir
- ❑ Adiestramiento sobre esos requisitos (capacitación)
- ❑ Cumplimiento estricto de esos requisitos

Si se conocen los requisitos no se necesita supervisión, ya que se sabe qué hacer.

“lo están haciendo bien”

- ❑ Implica la predisposición o la integración de la organización (el compromiso).
- ❑ Es la diferencia entre tener y querer ir a trabajar, creando un mejor ambiente de trabajo.

“brindar satisfacción total al cliente”

- ❑ Calidad Total es cuando en la organización, los integrantes se encuentran cumpliendo exactamente con todos los requisitos establecidos y normalizados hacia la de la búsqueda de
- ❑ Cero Defecto, para brindarle satisfacción total al cliente.

Cliente es todo aquel que se ve afectado por lo que haga o deje de hacer. Es aquel que depende de mí, es decir, tiene una dependencia directa; aquel que me sigue en la línea (cliente interno) y todos aquellos que me dependen (razón trascendental).

Progreso De Significado De Calidad: Calidad Total no se limita a una técnica administrativa o de gestión, sino que su concepción es mucho más profunda, ya que empieza y termina con las personas, es decir que es una filosofía que se demuestra en el ser, pensar y actuar de las personas de Calidad. Personas de Calidad obtienen productos de calidad y brindan servicios de calidad. Progreso del significado de la calidad total

La transformación de las empresas y la globalización de las economías, han ocasionado un sinnúmero de problemas y dificultades en los gobiernos de América Latina.

Explicar cómo analizar el hecho, de que la clave del éxito de la fuerza del año 2011, dentro de la organización es la Calidad Total en las empresas, para dar a conocer a la comunidad el por qué se realiza esta transformación, es una acción complicada.

Para el análisis de la competitividad y la calidad total en las empresas; existen algunas preguntas obvias: ¿Cómo afectó a las empresas la incorporación del concepto de calidad total? ¿Cómo la calidad total impresionó en las empresas que intervienen en el proceso de Globalización?

Se ha definido al Mejoramiento del personal como una forma de lograr la calidad total, y como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de

desarrollo cierran la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo competitivo y desarrollado.

Para mejorar un proceso y llegar a la calidad total, y ser en consecuencia más competitivos, es necesario cambiar dicho proceso, para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable. Qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

LA CLAVE DEL ÉXITO ES LA CALIDAD TOTAL DE MANTENER SISTEMÁTICAMENTE VENTAJAS QUE LE PERMITAN ALCANZAR DETERMINADA POSICIÓN EN EL ENTORNO SOCIOECONÓMICO.

El término calidad total es muy utilizado en los medios empresariales, políticos y socioeconómicos en general. A ello se debe la ampliación del marco de referencia de nuestros agentes económicos que han pasado de una actitud auto protectora a un planteamiento más abierto, expansivo y proactivo.

La ventaja comparativa de una empresa estaría en su habilidad, recursos, conocimientos y atributos, etc., de los que dispone dicha empresa, los mismos de los que carecen sus competidores o que estos tienen en menor medida, que hace posible la obtención de unos rendimientos superiores a los de aquellos.

El uso de estos conceptos supone una continua orientación hacia el entorno y una actitud estratégica por parte de las empresas grandes como en las pequeñas, en las de reciente creación o en las maduras y en general en cualquier clase de organización. Por otra parte, el concepto de éxito nos hace pensar en la idea "excelencia", o sea, con características de eficiencia y eficacia de la organización.

Ecuador está sufriendo ya hace algunos años los cambios de la calidad total; pero aún existen algunas empresas en nuestro país que no mostraban estas nuevas formas de hacer empresa y poco a poco están haciendo los cambios y otras ya fueron absorbidas por otras para no tener que cerrar sus puertas, la calidad de los productos, la red de distribución, las relaciones con la comunidad, el desempeño de los trabajadores, son puntos primordiales en la lucha para desarrollar empresas en estos tiempos.

El concepto de calidad total tiene cuatro etapas:

1. Hacer de la calidad un socio pleno e igual de la innovación, desde el comienzo del desarrollo del producto.
2. Poner énfasis en que el diseño de un producto de alta calidad y el proceso coincidan en forma ascendente – no después que la planeación de la manufactura haya congelado ya las alternativas.

3. Hacer de todos los servicios de los proveedores un socio de calidad al comenzar el diseño; en lugar de un problema de vigilancia de la calidad, más adelante.
4. Hacer de la aceleración de la introducción de un nuevo producto – no su retardamiento – una medida primaria de la eficacia del programa de calidad de una compañía. El cuarto punto fundamental es que la calidad y el costo son complementarios y no objetivos conflictivos del negocio.

Estos fundamentos aclaran que el liderazgo de la calidad es hoy en día la clave del éxito del negocio de las compañías y que ello se suma a las economías nacionales. En correspondencia, las iniciativas nacionales y regionales están resultando de importancia creciente en el fomento del liderazgo de la calidad.

¿Qué es calidad total?: La calidad total es un concepto, una filosofía, una estrategia, un modelo de hacer negocios y está localizado hacia el cliente.

La calidad total no solo se refiere al producto o servicio en sí, sino que es la mejoría permanente del aspecto organizacional, gerencial; tomando una empresa como una máquina gigantesca, donde cada trabajador, desde el gerente, hasta el funcionario del más bajo nivel jerárquico está comprometido con los objetivos empresariales.

Para que la calidad total se logre a plenitud, es necesario que se rescaten los valores morales básicos de la sociedad y es aquí, donde el empresario juega un papel fundamental, empezando por la educación previa de sus trabajadores para conseguir una población laboral más predisuelta, con mejor capacidad de asimilar los problemas de calidad, con mejor criterio para sugerir cambios en provecho de la calidad, con mejor capacidad de análisis y observación del proceso de manufactura en caso de productos y poder enmendar errores.

El uso de la calidad total conlleva ventajas, pudiendo citar como ejemplos las siguientes:

- ❑ Potencialmente alcanzable si hay decisión del más alto nivel.
- ❑ Mejora la relación del recurso humano con la dirección.
- ❑ Reduce los costos aumentando la productividad.

Principios de la calidad

1. **Cumplir con los requisitos. Para ello los directivos deben:**
 - ❑ Establecer los requisitos a cumplir
 - ❑ Suministrar los medios necesarios para que los empleados cumplan
 - ❑ Motivar y estimular para que los requisitos sean cumplidos
2. La Calidad es la Prevención, no la verificación
3. El estándar de realización es el Cero Defectos
4. La medida de la Calidad es el precio por el incumplimiento

Factores esenciales para introducir el control total de calidad

Conciencia: en todos los niveles de la organización

Trabajo En Equipo: es el pilar de la Calidad, trabajar en mutua cooperación y sin autoritarismo.

Control Y Mejoramiento: mejorar sobre lo medido, ya que solo se puede mejorar lo que se puede medir. Planes de mejora.

Sistematización: en busca de la perfección de las actividades de la organización.

Conocimiento y comparación de costos

Evaluación: debe ser constante y retroalimentadora, a la vez que debe ser imparcial sobre los esfuerzos de los trabajadores en la actividad.

Difusión: se debe comunicar qué se hace y qué pasa en la organización en todos los niveles.

Importancia De La Calidad Total: La calidad total en la organización de una empresa, debe ser el nervio y motor de la misma; si de verdad la empresa desea alcanzar el éxito debe cimentarse en estas dos palabras.

El mensaje de la calidad total debe ser comunicado a tres audiencias que son complementarias entre sí:

Los Trabajadores, los Proveedores; y los Clientes.

Los fundamentos de la calidad total:

- ❑ El objetivo básico: la competitividad
- ❑ El trabajo bien hecho.
- ❑ La Mejora continuada con la colaboración de todos: responsabilidad y compromiso individual por la calidad.
- ❑ El trabajo en equipo es fundamental para la mejora permanente
- ❑ Comunicación, información, participación y reconocimiento.
- ❑ Prevención del error y eliminación temprana del defecto.
- ❑ Fijación de objetivos de mejora.
- ❑ Seguimiento de resultados.
- ❑ Indicadores de gestión.
- ❑ Satisfacer las necesidades del cliente: calidad, precio, plazo.

Los Obstáculos Que Impiden El Avance De La Calidad: El hecho de que la dirección no defina lo que entiende por calidad. No se trata de hacer bien las cosas, sino de que el cliente opine igual y esté satisfecho.

Todos creen en su concepto, pocos en su importancia y son menos los que la practican.

El control de la calidad total: El Control de la Calidad se posesiona como una estrategia para asegurar el mejoramiento continuo de la calidad. Es un programa para asegurar la continua satisfacción de los clientes externos e internos mediante el desarrollo permanente de la calidad del producto y sus servicios.

Es un concepto que involucra la orientación de la organización a la calidad manifestada en sus productos, servicios, desarrollo de su personal y contribución al bienestar general.

El mejoramiento continuo es una herramienta que en la actualidad es fundamental para todas las empresas porque les permite renovar los procesos administrativos que ellos realizan, lo cual hace que las empresas estén en constante actualización; además, permite que las organizaciones sean más eficientes y competitivas, fortalezcas que le ayudarán a permanecer en el mercado.

Para la aplicación del mejoramiento es necesario que en la organización exista una buena comunicación entre todos los órganos que la conforman, y también los empleados deben estar bien compenetrados con la organización, porque ellos pueden ofrecer mucha información valiosa para llevar a cabo de forma óptima el proceso de mejoramiento continuo. La definición de una estrategia asegura que la organización está haciendo las cosas que debe hacer para lograr sus objetivos. La definición de su sistema determina si está haciendo estas cosas correctamente. La calidad de los procesos se mide por el grado de adecuación de estos a lograr la satisfacción de sus clientes (internos o externos).

Es el proceso de alcanzar los objetivos de calidad durante las operaciones. Para el efecto, se deberán desarrollar los siguientes pasos:

- a. Elegir qué controlar.
- b. Determinar las unidades de medición.
- c. Establecer el sistema de medición.
- d. Establecer los estándares de desempeño.
- e. Medir el desempeño actual.
- f. Interpretar la diferencia entre lo real y el estándar.
- g. Tomar acción sobre la diferencia.

El término calidad se ha convertido en una de las palabras clave de nuestra sociedad, alcanzando tal grado de relevancia que iguala e incluso supera en ocasiones al factor precio, en cuanto a la importancia otorgada por el posible comprador de un producto o servicio.

Las necesidades de quienes compran nuestros productos o servicios no son estáticas, sino que evolucionan de forma continua. Esto supone la permanente adaptación de todos nuestros

procesos productivos y comerciales a dichas necesidades, si queremos seguir contando con SU FIDELIDAD.

Gestión de la calidad es el conjunto de actividades llevadas a cabo por la empresa para obtener beneficios mediante la utilización de la calidad como herramienta estratégica.

Pasos Para Poner En Marcha El Control Total De Calidad En Su Empresa

Cada uno de los conceptos de la estrategia del Control Total de Calidad conlleva muchas actividades. Por lo tanto se hace necesario establecer un plano o programa cuyo desarrollo asegure el éxito de su aplicación en la empresa. Un plan para poner en práctica el Control Total de Calidad, podría contener las siguientes actividades:

Compromiso y organización

1. Establecimiento del compromiso de la alta dirección con la implementación del CTC y con las actividades de los círculos de control de calidad. Debe establecerse el porqué de esta decisión. Para ello es básico conocer los conceptos básicos de CTC, sus beneficios, la importancia del cliente, el valor del recurso humano, la necesidad de optimizar recursos y tecnología, lo vital del ciclo de control y aspectos similares.
2. Organización de un comité directivo o de un consejo.
3. Designación de los miembros del comité de CTC.
4. Organización de una oficina de CTC para los miembros del comité o consejo, así como para la promoción CTC.
5. Designación del director de la oficina de CTC así como de los facilitadores de CTC. Estos últimos son el apoyo metodológico para la implantación del CTC en toda la organización.
6. Establecimiento de la política de implementación del CTC y del programa para lograrlo. Esto debe hacerlo el comité o el consejo.
7. Visitas a otras empresas o países para visualizar la operación del CTC, por parte de la alta dirección, los gerentes, así como del director de la oficina de CTC y de los facilitadores.
8. Establecimiento de una plan adecuado a las condiciones de la empresa y de su correspondiente calendario de implementación; esta actividad es responsabilidad del director de la oficina de CTC.
9. Realización de eventos de educación, dirigidos a la alta dirección.
10. Realización de actividades educativas dirigidas a la gerencia, al director de la oficina de CTC y a los facilitadores de CTC.
11. Preparación del material educativo para la aplicación del CTC y de las 7 herramientas básicas de control de calidad. El material deberá ser diseñado para directores, gerencia media, staff y supervisores.
12. Puesta en práctica del programa de educación y entrenamiento a cada nivel, según lo programado. Esto incluye la aplicación de los conceptos aprendidos

13. Una vez terminado el entrenamiento, "sacudida" de cada sección o departamento para identificar, con ayuda de los subordinados de cada sector, sus fuerzas y debilidades.
14. Diseño de un proyecto (uno fácil), como ejercicio de los casos de Ruta de Calidad (o de mejoramiento del control de calidad) y de la utilización efectiva de los datos: desarrollo de este con aplicación del ciclo de control (los ocho pasos de la ruta de calidad). Repetición de este ejercicio para el siguiente aspecto de menor dificultad. Cuando ya se esté familiarizado con el proceso, enfrentamiento con los proyectos críticos o importantes para el mejoramiento.
15. Realización de eventos educativos para los supervisores, en aspectos relacionados con los Círculos de Control de Calidad
16. Promoción e instalación de Círculos de Control de Calidad piloto, voluntarios y con supervisión también voluntaria, para practicar de nuevo los ocho pasos de la Ruta de la Calidad. Repetición de estas actividades hasta terminar con lo estipulado en el plan y en el programa.
17. Preparación de un borrador de administración por políticas, por parte de la oficina de CTC.
18. Obtención de la aprobación por la alta dirección y el consejo de CTC.

1.7. Benchmarking

El benchmarking es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades). Spendolini define al Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional". Tradicionalmente, las empresas medían su desempeño y lo comparaban con su propio desempeño en el pasado. Esto daba una muy buena indicación de la mejora que está logrando. Sin embargo, aunque la empresa esté mejorando, es posible que otras empresas estén mejorando más, por lo que mejorar con respecto a años anteriores, puede no ser suficiente.

El benchmarking ubica el desempeño de la empresa en un contexto amplio, y permite determinar las mejores prácticas.

Tipos de Benchmarking: Se identifican cuatro tipos de benchmarking:

- ❑ **Benchmarking Interno:** un chequeo interno de los estándares de la organización, para determinar formas potenciales de mejorar la eficiencia.
- ❑ **Benchmarking Competitivo:** es la comparación de los estándares de una organización, con los de otras empresas (competidoras).

- ❏ **Benchmarking De La Industria:** comparar los estándares de la empresa con los de la industria a la que pertenece.
- ❏ **Benchmarking "Mejor De Su Clase":** es la comparación de los niveles de logros de una organización, con lo mejor que exista en cualquier parte del mundo, sin importar en qué industria o mercado se encuentre.

El proceso de benchmarking supone que las empresas están preparadas y dispuestas para hacer públicas sus mediciones. Esto suele hacerse a través de un tercero, que recoge los números de diversas organizaciones, y los publican sin identificar a la empresa específica.

1.8. Mejoramiento Continuo

A través de los años los empresarios han manejado sus negocios trazándose sólo metas limitadas, que les han impedido ver más allá de sus necesidades inmediatas, es decir, planean únicamente a corto plazo; lo que conlleva a no alcanzar niveles óptimos de calidad y por lo tanto a obtener una baja rentabilidad en sus negocios.

Según los grupos gerenciales de las empresas japonesas, el secreto de las compañías de mayor éxito en el mundo radica en poseer estándares de calidad altos tanto para sus productos como para sus empleados; por lo tanto el control total de la calidad es una filosofía que debe ser aplicada a todos los niveles jerárquicos en una organización, y esta implica un proceso de Mejoramiento

Continuo que no tiene final. Dicho proceso permite visualizar un horizonte más amplio, donde se buscará siempre la excelencia y la innovación que llevarán a los empresarios a aumentar su competitividad, disminuir los costos, orientando los esfuerzos a satisfacer las necesidades y expectativas de los clientes.

Asimismo, este proceso busca que el empresario sea un verdadero líder de su organización, asegurando la participación de todos que involucrándose en todos los procesos de la cadena productiva. Para ello él debe adquirir compromisos profundos, ya que él es el principal responsable de la ejecución del proceso y la más importante fuerza impulsadora de su empresa.

Para llevar a cabo este proceso de Mejoramiento Continuo tanto en un departamento determinado como en toda la empresa, se debe tomar en consideración que dicho proceso debe ser: económico, es decir, debe requerir menos esfuerzo que el beneficio que aporta; y acumulativo, que la mejora que se haga permita abrir las posibilidades de sucesivas mejoras a la vez que se garantice el cabal aprovechamiento del nuevo nivel de desempeño logrado

Definición: James Harrington (1993), para él mejorar un proceso, significa cambiarlo para hacerlo más efectivo, eficiente y adaptable, qué cambiar y cómo cambiar depende del enfoque específico del empresario y del proceso.

Fadi Kabboul (1994), define el Mejoramiento Continuo como una conversión en el mecanismo viable y accesible al que las empresas de los países en vías de desarrollo cierren la brecha tecnológica que mantienen con respecto al mundo desarrollado.

Abell, D. (1994), da como concepto de Mejoramiento Continuo una mera extensión histórica de uno de los principios de la gerencia científica, establecida por Frederick Taylor, que afirma que todo método de trabajo es susceptible de ser mejorado (tomado del Curso de Mejoramiento Continuo dictado por Fadi Kbbaul).

L.P. Sullivan (1CC 994), define el Mejoramiento Continuo, como un esfuerzo para aplicar mejoras en cada área de la organización a lo que se entrega a clientes. Eduardo Deming (1996), según la óptica de este autor, la administración de la calidad total requiere de un proceso constante, que será llamado Mejoramiento Continuo, donde la perfección nunca se logra pero siempre se busca.

El Mejoramiento Continuo es un proceso que describe muy bien lo que es la esencia de la calidad y refleja lo que las empresas necesitan hacer si quieren ser competitivas a lo largo del tiempo.

Ventajas y desventajas del mejoramiento continuo

Ventajas:

- ❑ Se concentra el esfuerzo en ámbitos organizativos y de procedimientos puntuales.
- ❑ Consiguen mejoras en un corto plazo y resultados visibles
- ❑ Si existe reducción de productos defectuosos, trae como consecuencia una reducción en los costos, como resultado de un consumo menor de materias primas.
- ❑ Incrementa la productividad y dirige a la organización hacia la competitividad, lo cual es de vital importancia para las actuales organizaciones.
- ❑ Contribuye a la adaptación de los procesos a los avances tecnológicos.
- ❑ Permite eliminar procesos repetitivos.

Desventajas:

- ❑ Cuando el mejoramiento se concentra en un área específica de la organización, se pierde la perspectiva de la interdependencia que existe entre todos los miembros de la empresa.
- ❑ Requiere de un cambio en toda la organización, ya que para obtener el éxito es necesaria la participación de todos los integrantes de la organización y a todo nivel.

- En vista de que los gerentes en la pequeña y mediana empresa son muy conservadores, el Mejoramiento Continuo se hace un proceso muy largo.
- Hay que hacer inversiones importantes.

Causas del mejoramiento continuo

El Cliente es el rey: Según Harrington (1987), "En el mercado de los compradores de hoy el cliente es el rey", es decir, que los clientes son las personas más importantes en el negocio y por lo tanto los empleados deben trabajar en función de satisfacer las necesidades y deseos de éstos. Son parte fundamental del negocio, es decir, es la razón por la cual éste existe, por lo tanto merecen el mejor trato y toda la atención necesaria. La razón por la cual los clientes prefieren productos de los extranjeros, es la actitud de los dirigentes empresariales ante los reclamos por errores que se comentan: ellos aceptan sus errores como algo muy normal y se disculpan ante el cliente, para ellos el cliente siempre tiene la razón.

El Proceso de mejoramiento: La búsqueda de la excelencia comprende un proceso que consiste en aceptar un nuevo reto cada día. Dicho proceso debe ser progresivo y continuo. Debe incorporar todas las actividades que se realicen en la empresa a todos los niveles.

El proceso de mejoramiento es un medio eficaz para desarrollar cambios positivos que van a permitir ahorrar dinero tanto para la empresa como para los clientes, ya que las fallas de calidad cuestan dinero. Asimismo este proceso implica la inversión en nuevas maquinaria y equipos de alta tecnología más eficientes, el mejoramiento de la calidad del servicio a los clientes, el aumento en los niveles de desempeño del recurso humano a través de la capacitación continua, y la inversión en investigación y desarrollo que permita a la empresa estar al día con las nuevas tecnologías.

Actividades básicas de mejoramiento: De acuerdo a un estudio en los procesos de mejoramiento puestos en práctica en diversas compañías en Estados Unidos, Según Harrington (1987), existen diez actividades de mejoramiento que deberían formar parte de toda empresa, sea grande o pequeña:

1. Obtener el compromiso de la alta dirección.
2. Establecer un consejo directivo de mejoramiento.
3. Conseguir la participación total de la administración.
4. Asegurar la participación en equipos de los empleados.
5. Conseguir la participación individual.
6. Establecer equipos de mejoramiento de los sistemas (equipos de control de los procesos).
7. Desarrollar actividades con la participación de los proveedores.
8. Establecer actividades que aseguren la calidad de los sistemas.

9. Desarrollar e implantar planes de mejoramiento a corto plazo y una estrategia de mejoramiento a largo plazo.
10. Establecer un sistema de reconocimientos.

Compromiso de la Alta Dirección: El proceso de mejoramiento debe comenzarse desde los principales directivos y progresa en la medida al grado de compromiso que éstos adquieran, es decir, en el interés que pongan por superarse y por ser cada día mejor. Consejo

Directivo del Mejoramiento: Está constituido por un grupo de ejecutivos de primer nivel, quienes estudiarán el proceso de mejoramiento productivo y buscarán adaptarlo a las necesidades de la compañía.

Participación Total de la Administración: El equipo de administración es un conjunto de responsables de la implantación del proceso de mejoramiento. Eso implica la participación activa de todos los ejecutivos y supervisores de la organización. Cada ejecutivo debe participar en un curso de capacitación que le permita conocer nuevos estándares de la compañía y las técnicas de mejoramiento respectivas.

Participación de los Empleados: Una vez que el equipo de administradores esté capacitado en el proceso, se darán las condiciones para involucrar a los empleados. Esto lo lleva a cabo el gerente o supervisor de primera línea de cada departamento, quien es responsable de adiestrar a sus subordinados, empleando las técnicas que él aprendió.

Participación Individual: Es importante desarrollar sistemas que brinden a todos los individuos los medios para que contribuyan, sean medidos y se les reconozcan sus aportaciones personales en beneficio del mejoramiento.

Equipos de Mejoramiento de los Sistemas (equipos de control de los procesos): Toda actividad que se repite es un proceso que puede controlarse. Para ello se elaboran diagramas de flujo de los procesos, después se le incluyen mediciones, controles y bucles de retroalimentación. Para la aplicación de este proceso se debe contar con un solo individuo responsable del funcionamiento completo de dicho proceso.

Actividades con Participación de los Proveedores: Todo proceso exitoso de mejoramiento debe tomar en cuenta a las contribuciones de los proveedores.

Aseguramiento de la Calidad: Los recursos para el aseguramiento de la calidad, que se dedican a la solución de problemas relacionados con los productos, deben reorientarse hacia el control de los sistemas que ayudan a mejorar las operaciones y así evitar que se presenten problemas

Planes de calidad a corto plazo y estrategias de calidad a largo plazo: Cada compañía debe desarrollar una estrategia de calidad a largo plazo. Después debe asegurarse de que todo el grupo administrativo comprenda la estrategia de manera que sus integrantes puedan elaborar planes a corto plazo detallados, que aseguren que las actividades de los grupos coincidan y respalden la estrategia a largo plazo.

Sistema de Reconocimientos: El proceso de mejoramiento pretende cambiar la forma de pensar de las personas acerca de los errores. Para ello existen dos maneras de reforzar la aplicación de los cambios deseados: castigar a todos los que no logren hacer bien su trabajo todo el tiempo, o premiar a todos los individuos y grupos cuando alcancen una meta con realicen una importante aportación al proceso de mejoramiento.

Necesidades de mejoramiento: Los presidentes de las empresas son los principales responsables de un avanzado éxito en la organización o por el contrario del fracaso de la misma, es por ello que los socios dirigen toda responsabilidad y confianza al presidente, teniendo en cuenta su capacidad y un buen desempeño como administrador, capaz de resolver cualquier tipo de inconveniente que se pueda presentar y lograr satisfactoriamente el éxito de la compañía. Hoy en día, para muchas empresas la palabra calidad representa un factor muy importante para el logro de los objetivos trazados. Es necesario llevar a cabo un análisis global y detallado de la organización, para tomar la decisión de implantar un estudio de necesidades, si así la empresa lo requiere.

Resulta importante mencionar, que para el éxito del proceso de mejoramiento, va a depender directamente del alto grado de respaldo aportado por el equipo que conforma la dirección de la empresa, por ello el presidente está en el deber de solicitar las opiniones de cada uno de sus miembros del equipo de administración y de los jefes de departamento que conforman la organización.

Los ejecutivos deben comprender que el presidente tiene pensado llevar a cabo la implantación de un proceso que beneficie a toda la empresa y además, pueda proporcionar a los empleados con mejores elementos para el buen desempeño de sus trabajos. Se debe estar claro, que cualquiera sea el caso, la calidad es responsabilidad de la directiva.

Antes de la decisión final de implantar un proceso de mejoramiento, es necesario calcular un estimado de los ahorros potenciales. Se inician realizando un examen detallado de las cifras correspondientes a costos de mala calidad, además, de los ahorros en costos; el proceso de mejoramiento implica un incremento en la productividad, reducción de ausentismo y mejoramiento de la moral. Es importante destacar que una producción de mejor calidad va a reflejar la captura de una mayor proporción del mercado.

Para el logro de estos ahorros, durante los primeros años, la empresa tendrá que invertir un mínimo porcentaje del costo del producto, para desarrollar el proceso de mejoramiento; luego de esta inversión, el costo de mantenimiento del programa resultará insignificante.

Por otro lado, para percibir el funcionamiento eficaz del proceso de mejoramiento no sólo es necesario contar con el respaldo de la presidencia, sino con la participación activa de ella. El presidente debe medir personalmente el grado de avance y premiar a todas aquellas personas que de una u otra forma contribuyan notablemente y realizar observaciones a quienes no contribuyan con el éxito del proceso.

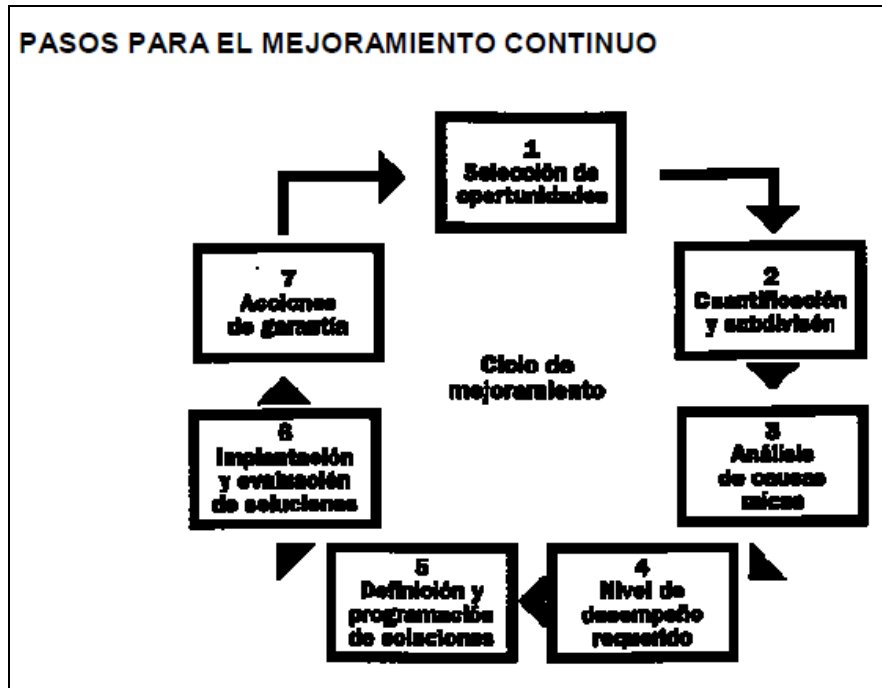
Una manera muy eficaz de determinar si el equipo en general de administradores considera la necesidad de mejorar, consiste en llevar a cabo un sondeo de opiniones entre ellos. La elaboración del sondeo va a ayudar a detectar cómo el grupo gerencial considera a la empresa y cuánto piensan que debe mejorar. Se pueden realizar interrogantes:

- ¿Qué tan buena es la cooperación de las personas?
- ¿Qué tan buena es la cooperación de los departamentos?
- ¿Qué tanto preocupa a la dirección la calidad de trabajo?, entre otras.

Sin embargo, pueden incluirse temas como: la comunicación, la organización y la productividad; tomando en consideración que el valor del sondeo va a depender exclusivamente de la honestidad de las respuestas por parte de los miembros.

La importancia del mejoramiento continuo: La importancia de esta técnica gerencial radica en que con su aplicación se puede contribuir a mejorar las debilidades y afianzar las fortalezas de la organización.

A través del mejoramiento continuo se logra ser más productivos y competitivos en el mercado al cual pertenece la organización, por otra parte las organizaciones deben analizar los procesos utilizados, de manera tal que si existe algún inconveniente pueda mejorarse o corregirse; como resultado de la aplicación de esta técnica puede ser que las organización crezcan dentro del mercado y hasta llegar a ser líderes.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Según el Ing. Luis Gómez Bravo, los siete pasos del proceso de mejoramiento son:

- Paso 1:** Selección de los problemas (oportunidades de mejora)
- Paso 2:** Cuantificación y subdivisión del problema
- Paso 3:** Análisis de las causas, raíces específicas
- Paso 4:** Establecimiento de los niveles de desempeño exigidos (metas de mejoramiento)
- Paso 5:** Definición y programación de soluciones
- Paso 6:** Implantación de soluciones
- Paso 7:** Acciones de garantía

PRIMER PASO: SELECCIÓN DE LOS PROBLEMAS (OPORTUNIDADES DE MEJORA)

Este paso tiene como objetivo la identificación y escogencia de los problemas de calidad y productividad del departamento o unidad bajo análisis. A diferencia de otras metodologías que comienzan por una sesión de tormenta de ideas sobre problemas en general, mezclando niveles de problemas (síntomas con causas), en ésta buscamos desde el principio mayor coherencia y rigurosidad en la definición y escogencia de los problemas de calidad y productividad.

Actividades:

- ✘ Este primer paso consiste en las siguientes actividades:
- ✘ Aclarar los conceptos de calidad y productividad en el grupo.
- ✘ Elaborar el diagrama de caracterización de la Unidad, en términos generales: clientes, productos y servicios, atributos de los mismos, principales procesos e insumos utilizados.
- ✘ Definir en qué consiste un problema de calidad y productividad como desviación de una norma: deber ser, estado deseado, requerido o exigido.
- ✘ Listar en el grupo los problemas de calidad y productividad en la unidad de análisis (aplicar tormenta de ideas).
- ✘ Preseleccionar las oportunidades de mejora, priorizando gruesamente, aplicando técnica de grupo nominal o multivotación.
- ✘ Seleccionar de la lista anterior las oportunidades de mejora a abordar a través de la aplicación de una matriz de criterios múltiples, de acuerdo con la opinión del grupo o su superior.
- ✘ Las tres primeras actividades (a, b y c), permiten lo siguiente:
- ✘ Concentrar la atención del grupo en problemas de calidad y productividad, y:
- ✘ Obtener mayor coherencia del grupo al momento de la tormenta de ideas para listar los problemas.
- ✘ Evitar incluir en la definición de los problemas su solución, disfrazando la misma con frases como: falta de..., carencia de..., insuficiencia, etc. lo cual tiende a ser usual en los grupos poco experimentados. La preselección (actividad "e") se hace a través de una técnica de consenso rápido en grupo, que facilita la identificación en corto tiempo de los problemas, para luego, sobre todo los 3 o 4 fundamentales, hacen la selección final (actividad "f") con criterios más analíticos y cuantitativos, esto evita la realización de esfuerzos y cálculos comparativos entre problemas que obviamente tienen diferentes impactos e importancia.

Observaciones y recomendaciones generales:

- ✘ Este es un paso clave dentro del proceso, por lo que debe dedicarse el tiempo necesario evitando quemar actividades o pasarlas por alto, sin que el equipo de trabajo haya asimilado suficientemente el objetivo de las mismas.
- ✘ Conviene desarrollar este paso en tres sesiones y cuando mínimo dos (nunca en una sola sesión) y cada una de 1 1/2 horas de duración.
- ✘ En la primera pueden cubrirse las tres primeras actividades, en la segunda las actividades "d" y "e" y en la última la "f"; esta actividad debe ser apoyada con datos según los criterios de la matriz, por tanto, esta actividad debe hacerse en una sesión aparte.
- ✘ La caracterización de la unidad debe hacerse gruesamente evitando detalles innecesarios. Debe considerarse que luego de cubiertos los siete pasos, (el primer ciclo), en los ciclos de

mejoramiento posteriores se profundizará con mayor conocimiento, por la experiencia vivida. Esta recomendación es válida para todas las actividades y pasos, la exagerada rigurosidad no es recomendable en los primeros proyectos y debe dosificarse, teniendo presente que el equipo de mejora es como una persona que primero debe gatear luego caminar, luego trotar, para finalmente correr a alta velocidad la carrera del mejoramiento continuo.

- ❑ Técnicas a utilizar: Diagrama de caracterización del sistema, tormenta de ideas, técnicas de grupo nominal, matriz de selección de problemas.

SEGUNDO PASO:

CUANTIFICACIÓN Y SUBDIVISIÓN DEL PROBLEMA U OPORTUNIDAD DE MEJORA SELECCIONADA

El objetivo de este paso es precisar mejor la definición del problema, su cuantificación y la posible subdivisión en subproblemas o causas síntomas.

Es usual que la gente no pida de resultados o que está acostumbrada a los yo creo y yo pienso no se detenga mucho a la precisión del problema, pasando de la definición gruesa resultante del leer paso a las causas raíces, en tales circunstancias los diagramas causales pierden especificidad y no facilitan el camino para identificar soluciones, con potencia suficiente para enfrentar el problema. Por ejemplo, los defectos en un producto se pueden asociar a la falta de equipos adecuados en general, pero al defecto específico, raya en la superficie, se asociará una deficiencia de un equipo en particular.

Debido a que tales desviaciones se han producido en varias aplicaciones de la metodología, hemos decidido crear este paso para profundizar el análisis del problema antes de entrar en las causas raíces.

Actividades:

- ❑ Se trata de afinar el análisis del problema realizando las siguientes actividades:
- ❑ Establecer el o los tipos de indicadores que darán cuenta o reflejen el problema y, a través de ellos, verificar si la definición del problema guarda o no coherencia con los mismos, en caso negativo debe redefinirse el problema o los indicadores.
- ❑ Estratificar y/o subdividir el problema en sus causas-síntomas. Por ejemplo:
- ❑ El retraso en la colocación de solicitudes de compra, puede ser diferente según el tipo de solicitud.
- ❑ Los defectos de un producto pueden ser de varios tipos, con diferentes frecuencias.
- ❑ Los días de inventario de materiales pueden ser diferentes, según el tipo de material.
- ❑ El tiempo de prestación de los servicios puede variar según el tipo de cliente.

- ❑ Las demoras por fallas pueden provenir de secciones diferentes del proceso o de los equipos.
- ❑ Cuantificar el impacto de cada subdivisión y darle prioridad utilizando la matriz de selección de causas y el gráfico de Pareto, para seleccionar el (los) estrato(s) o subproblema(s) a analizar.

Observaciones y recomendaciones generales:

- ❑ Debe hacerse énfasis en la cuantificación y sólo en casos extremos (o en los primeros proyectos) a falta de datos o medios ágiles para recogerlos se podrá utilizar, para avanzar, una técnica de jerarquización cualitativa como la técnica de grupo nominal, con un grupo conocedor del problema.
- ❑ Sin embargo, se deberá planificar y ordenar la recolección de datos durante el proceso.
- ❑ Este paso conviene desarrollarlo en tres o, al menos, dos sesiones, dependiendo de la facilidad de recolección de datos y del tipo de problema.
- ❑ En la primera sesión realizar las actividades “a” y “b”, en la segunda analizar los datos recogidos (actividad “c”) y hacer los reajustes requeridos y en la tercera sesión la actividad “d” priorización y selección de causas síntomas.

TERCER PASO: ANÁLISIS DE CAUSAS RAÍCES ESPECÍFICAS

El objetivo de este paso es identificar y verificar las causas raíces específicas del problema en cuestión, aquellas cuya eliminación garantizará la no recurrencia del mismo. Por supuesto, la especificación de las causas raíces dependerá de lo bien que haya sido realizado el paso anterior.

Nuevamente en este paso se impone la necesidad de hacer medible el impacto o influencia de la causa a través de indicadores que den cuenta de la misma, de manera de ir extrayendo la causa más significativa y poder analizar cuánto del problema será superado al erradicar la misma.

Actividades:

Para cada subdivisión del problema seleccionado, listar las causas de su ocurrencia aplicando la tormenta de ideas.

Agrupar las causas listadas según su afinidad (dibujar diagrama causa-efecto). Si el problema ha sido suficientemente subdividido puede utilizarse la subagrupación en base de las 4M o 6M (material, machine, man, method, moral, management), ya que estas últimas serán lo suficientemente específicas. En caso contrario se pueden subagrupar según las etapas u

operaciones del proceso al cual se refieren (en tal caso conviene construir el diagrama de proceso), definiéndose de esta manera una nueva subdivisión del subproblema bajo análisis.

Cuantificar las causas (o nueva subdivisión) para verificar su impacto y relación con el problema y jerarquizar y seleccionar las causas raíces más relevantes. En esta actividad pueden ser utilizados los diagramas de dispersión, gráficos de Pareto, matriz de selección de causas.

Repetir b y c hasta que se considere suficientemente analizado el problema.

Observaciones Y Recomendaciones Generales:

Durante el análisis surgieron los llamados problemas de solución obvia que no requieren mayor verificación y análisis para su solución, por lo que los mismos deben ser enfrentados sobre la marcha.

Esto ocurrir con mayor frecuencia en los primeros ciclos, cuando usualmente la mayoría de los procesos está fuera de control.

Este paso, dependiendo de la complejidad del problema, puede ser desarrollado en 3 o 4 sesiones de dos horas cada una.

En la primera sesión se realizaron las actividades a y b, dejando la actividad c para la segunda sesión, luego de recopilar y procesar la información requerida. En las situaciones donde la información está disponible se requerir al menos una nueva sesión de trabajo (tercera), luego de jerarquizar las causas, para profundizar el análisis. En caso contrario se necesita más tiempo para la recolección de datos y su análisis (sesiones cuarta y quinta).

Técnicas A Utilizar: tormenta de ideas, diagrama causa-efecto, diagrama de dispersión, diagrama de Pareto, matriz de selección de causas.

CUARTO PASO:

ESTABLECIMIENTO DEL NIVEL DE DESEMPEÑO EXIGIDO (METAS DE MEJORAMIENTO)

El objetivo de este paso es establecer el nivel de desempeño exigido al sistema o unidad y las metas a alcanzar sucesivamente.

Este es un paso poco comprendido y ha tenido las siguientes objeciones:

El establecimiento de metas se contradice con la filosofía de calidad total y con las críticas de W.E. Deming a la gerencia por objetivos.

No es posible definir una meta sin conocer la solución.

La idea es mejorar, no importa cuánto.

La meta es poner bajo control al proceso por tanto está predeterminada e implícita.

A tales críticas, hacemos las siguientes observaciones:

Cuando estamos fijando una meta estamos estableciendo el nivel de exigencia al proceso o sistema en cuestión, respecto a la variable analizada, en función o bien de las expectativas del cliente, cuando se trata de problemas de calidad o del nivel de desperdicio que es posible aceptar dentro del estado del arte tecnológico, lo cual se traduce en un costo competitivo. En ambas vertientes la meta fija indirectamente el error no en que operamos; es decir, el no importa cuánto, la idea es mejorar, o que la meta consiste sólo en poner bajo control el proceso, son frases publicitarias muy buenas para vender cursos, asesorías y hasta pescar incautos, pero no para ayudar a un gerente a enfrentar los problemas de fondo: los de la falta de competitividad.

La solución que debemos dar a nuestro problema tiene que estar condicionada por el nivel de desempeño en calidad y productividad que le es exigido al sistema. Bajar los defectuosos a menos de 1% tiene normalmente soluciones muy diferentes en costo y tiempo de ejecución a bajarlo a menos de 1 parte por mil o por 1 millón. El ritmo del mejoramiento lo fijan, por un lado, las exigencias del entorno, y por el otro, nuestra capacidad de respuesta, privando la primera. El enfrentamiento de las causas, el diseño de soluciones y su implantación debe seguir a ritmo que la meta exige.

En tal sentido, el establecimiento del nivel de desempeño exigido al sistema (meta) condicionar las soluciones y el ritmo de su implantación.

Actividades: Las actividades a seguir en este paso son:

Establecer los niveles de desempeño exigidos al sistema a partir de, según el caso, las expectativas del cliente, los requerimientos de orden superior (valores, políticas, objetivos de la empresa) fijados por la alta gerencia y la situación de los competidores.

Graduar el logro del nivel de desempeño exigido bajo el supuesto de eliminar las causas raíces identificadas, esta actividad tendrá mayor precisión en la medida que los dos pasos anteriores hayan tenido mayor rigurosidad en el análisis.

Algunos autores llaman a esta actividad, “visualización del comportamiento, si las cosas ocurriesen sin contratiempos y deficiencias”, es decir, la visualización de la situación deseada.

Observaciones y recomendaciones generales:

En los primeros ciclos de mejoramiento es preferible no establecer metas o niveles de desempeño demasiado ambiciosos para evitar desmotivación o frustración del equipo; más bien con niveles alcanzables, pero retadores, se fortalece la credibilidad y el aprendizaje.

Este paso puede ser realizado en una o dos sesiones de trabajo.

Debido al proceso de consulta que media en las dos actividades, normalmente se requieren de dos sesiones.

Cuando se carece de un buen análisis en los pasos 2 y 3, por falta de información, conviene no fijar metas al boleo y sólo cubrir la actividad "a" para luego fijar metas parciales, según el diseño de soluciones (paso 5) y la búsqueda de mayor información, lo cual puede ser, en la primera fase, parte de la solución.

QUINTO PASO: DISEÑO Y PROGRAMACIÓN DE SOLUCIONES

El objetivo de este paso es identificar y programar las soluciones que incidirán significativamente en la eliminación de las causas raíces. En una organización donde no ha habido un proceso de mejoramiento sistemático y donde las acciones de mantenimiento y control dejan mucho que desear, las soluciones tienden a ser obvias y a referirse al desarrollo de acciones de este tipo, sin embargo, en procesos más avanzados las soluciones no son tan obvias y requieren, según el nivel de complejidad, un enfoque creativo en su diseño. En todo caso, cuando la identificación de causas ha sido bien desarrollada, las soluciones hasta para los problemas inicialmente complejos aparecen como obvias.

Actividades:

Para cada causa raíz seleccionada deben listarse las posibles soluciones excluyentes (tormenta de ideas). En caso de surgir muchas alternativas excluyentes antes de realizar comparaciones más rigurosas sobre la base de factibilidad, impacto, costo, etc., lo cual implica cierto nivel de estudio y diseño básico, la lista puede ser jerarquizada (para descartar algunas alternativas) a través de una técnica de consenso y votación como la Técnica de Grupo Nominal TGN).

Analizar, comparar y seleccionar las soluciones alternativas resultantes de la TGN, para ello conviene utilizar múltiples criterios como los señalados arriba: factibilidad, costo, impacto, responsabilidad, facilidad, etc.

Programar la implantación de la solución definiendo con detalle las 5W-H del plan, es decir, el qué, por qué, cuándo, dónde, quién y cómo, elaborando el cronograma respectivo.

Observaciones Y Recomendaciones Generales:

No debe descartarse a priori ninguna solución por descabellada o ingenua que parezca, a veces detrás de estas ideas se esconde una solución brillante o parte de la solución.

Para que el proceso de implantación sea fluido es recomendable evitar implantarlo todo a la vez (a menos que sea obvia e inmediata la solución) y hacer énfasis en la programación, en el quién y cuándo.

A veces, durante el diseño de soluciones, se encuentran nuevas causas o se verifica lo errático de algunos análisis. Esto no debe preocupar, ya que es parte del proceso aprender a conocer a fondo el sistema sobre o en el cual se trabaja.

En estos casos se debe regresar al 3er. paso para realizar los ajustes correspondientes:

Técnicas a utilizar: tormenta de ideas, técnica de grupo nominal, matriz de selección de soluciones, 5W-H, diagramas de Gantt o Pert.

**SEXTO PASO:
IMPLANTACIÓN DE SOLUCIONES**

Este paso tiene dos objetivos:

Probar la efectividad de la(s) solución(es) y hacer los ajustes necesarios para llegar a una definitiva.

Asegurarse que las soluciones sean asimiladas e implementadas adecuadamente por la organización en el trabajo diario.

Actividades:

Las actividades a realizar en esta etapa estarán determinadas por el programa de acciones, sin embargo, además de la implantación en sí misma, es clave durante este paso el seguimiento, por parte del equipo, de la ejecución y de los reajustes que se vaya determinando necesarios sobre la marcha.

Verificar los valores que alcanzan los indicadores de desempeño seleccionados para evaluar el impacto, utilizando gráficas de corrida, histogramas y gráficas de Pareto.

Observaciones y recomendaciones generales:

Una vez establecido el programa de acciones de mejora con la identificación de responsabilidades y tiempos de ejecución, es recomendable presentar el mismo al nivel jerárquico superior de la unidad o grupo de mejora, a objeto de lograr su aprobación, colaboración e involucramiento.

A veces es conveniente iniciar la implementación con una experiencia piloto que sirva como prueba de campo de la solución propuesta, ello nos permitirá hacer una evaluación inicial de la solución tanto a nivel de proceso (métodos, secuencias, participantes) como de resultados. En esta experiencia será posible identificar resultados no esperados, factores no tomados en cuenta, efectos colaterales no deseados.

A este nivel, el proceso de mejoramiento ya implementado comienza a recibir los beneficios de la retroalimentación de la información, la cual va a generar ajustes y replanteamientos de las primeras etapas del proceso de mejoramiento.

SÉPTIMO PASO: ESTABLECIMIENTO DE ACCIONES DE GARANTÍA

El objetivo de este paso es asegurar el mantenimiento del nuevo nivel de desempeño alcanzado. Es este un paso fundamental al cual pocas veces se le presta la debida atención. De él dependerá la estabilidad en los resultados y la acumulación de aprendizaje para profundizar el proceso.

Actividades:

En este paso deben quedar asignadas las responsabilidades de seguimiento permanente y determinarse la frecuencia y distribución de los reportes de desempeño. Es necesario diseñar acciones de garantía contra el retroceso, en los resultados, las cuales serán útiles para llevar adelante las acciones de mantenimiento. En términos generales éstas son:

Normalización de procedimientos, métodos o prácticas operativas.

Entrenamiento y desarrollo del personal en las normas y prácticas implantadas.

Incorporación de los nuevos niveles de desempeño, al proceso de control de gestión de la unidad.

Documentación y difusión de la historia del proceso de mejoramiento.

Esta última actividad es de gran importancia para reforzar y reconocer los esfuerzos y logros alcanzados e iniciar un nuevo ciclo de mejoramiento.

Observaciones y recomendaciones generales:

Puede ocurrir que el esfuerzo realizado para mejorar el nivel de desempeño en un aspecto parcial de la calidad y productividad afecte las causas raíces que también impactan en otros aspectos y se producen así efectos colaterales de mejora en los mismos, debido a una sinergia de causas y efectos que multiplican entonces los resultados del mejoramiento.

Es en este paso donde se ve con más claridad la importancia en el uso de las gráficas de control, las nociones de variación y desviación y de proceso estable, ya que, para garantizar el desempeño, dichos conceptos y herramientas son de gran utilidad.

1.9. Outsourcing

Durante los últimos años la provisión de servicios informáticos por parte de terceros ha experimentado un gran crecimiento. En la actualidad hay muchos servicios que pueden llevarse a cabo por empresas independientes, como por ejemplo, el desarrollo de sistemas, mantenimiento o adaptación de sistemas existentes, desarrollo completo, servicio de soporte y gestión de redes.

El término outsourcing designa el proceso por el cual una empresa delega aquellas actividades que no son el objeto central de su actividad a otras empresas externas que realizan todas las fases de desarrollo e implantación de esos sistemas.

De esta forma, las empresas que realizan outsourcing pueden reducir costes y centrar su actividad en sus objetivos de negocio. Este término encaja perfectamente en el desarrollo y puesta en marcha de proyectos de Sistemas de Información para cualquier tipo de empresa. Los responsables de los Sistemas de Información de las organizaciones en lugar de tener a su cargo un voluminoso departamento de sistemas de información, utilizan empresas externas especializadas para conseguir los servicios deseados.

Estos servicios pueden ir desde el outsourcing global, en el que todas las funciones relacionadas con las TIC son contratadas a una empresa externa a la externalización de funciones concretas para la obtención de mejores servicios.

Características Generales:

Las relaciones que se establecen en el outsourcing son diferentes de otros mecanismos más antiguos de provisión de servicios, como la subcontratación.

- ❏ Con el outsourcing de servicios, la propuesta del suministrador de estos servicios es la de gestionarlos y prestarlos a menor precio y con mayor calidad de lo que se conseguiría realizándolos internamente en esa organización. Una modalidad reciente es el cosourcing en el que la empresa que presta el servicio comparte los riesgos empresariales derivados de su actividad con la empresa contratante.
- ❏ Con el outsourcing se pretende conseguir la reducción de costes indirectos, sobre todo debido a que:
 - ❏ Sus costes y recursos son más flexibles y dependientes de las necesidades.
 - ❏ Las organizaciones pueden obtener de manera más sencilla conocimiento en nuevas tecnologías.
 - ❏ Pueden centrar su esfuerzo en actividades propias de la organización, no dedicando recursos y tiempo a los servicios que les proporcionan desde el exterior.

10. Gestión De La Innovación

La innovación es “el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado” (Escorsa, 1997). De acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. Esto quiere decir, que la innovación genera ideas que pueden venderse en un mercado específico.

Para innovar es necesario un amplio conocimiento de una necesidad, no todas las ideas innovadoras tienen éxito, por tanto, es necesario jugar con todas las herramientas necesarias para que la innovación no solo sorprenda sino que también funcione.

Pero, entonces ¿qué es la gestión de la innovación?

La gestión de la innovación no es más que los pasos o estrategias que se siguen para llegar a obtener un resultado dramático: la innovación.

Existen muchas formas de gestionar la innovación. Pero primero debe definirse porque se desea innovar, se establecer objetivos claros y cuál es el impacto que se espera. Todo esto ayuda a definir el tipo de innovación que se quiere lograr. Más adelante, se presenta la clasificación estructural de la innovación la cual plantea diversos tipos de ésta.

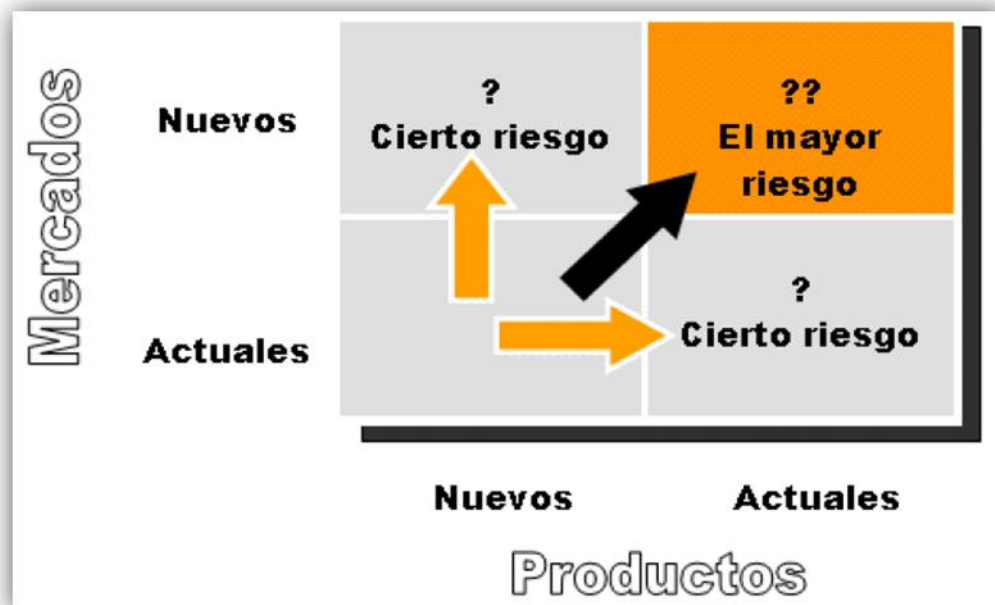
¿Por qué es importante la innovación?

“La innovación es el elemento clave que explica la competitividad”. Innovación y competitividad van de la mano, pero no necesariamente una existe sin la otra. Además, la innovación está ligada a

todos los niveles de competitividad de la pirámide y se puede aplicar en cualquiera de éstos. Ahora bien, se puede ser competitivo sin ser innovador con sólo mantener sistemas de mejora continua, pero los procesos de mejora no llegan a ser suficientes cuando el mercado se encuentra saturado, cuando la demanda es alta y cuando existen necesidades que los productos o servicios existentes no logran solventar. En este punto, la innovación se convierte en un proceso fundamental para alcanzar la competitividad, debido a que los esfuerzos por mejorar han alcanzado su límite y ya no son suficientes para seguir adelante.

Pero hay que entender que la innovación, por sí sola, no garantiza necesariamente, que se alcance la competitividad. Se deben establecer metodologías y estrategias definidas para poder innovar. Realizar un estudio frío de los factores que intervienen en el proceso para la innovación y de las oportunidades existentes en los diferentes escenarios, siempre serán herramientas elementales.

La innovación es como una lámpara, así que no podemos introducirnos en una profunda caverna oscura si no sabemos si nuestra lámpara será lo suficientemente potente para iluminar todo el panorama. Si no se planea adecuadamente la innovación puede conducir a un fracaso, por tanto debe evaluarse el riesgo que la innovación conlleva.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Infomaci%C3%B3n.pdf>

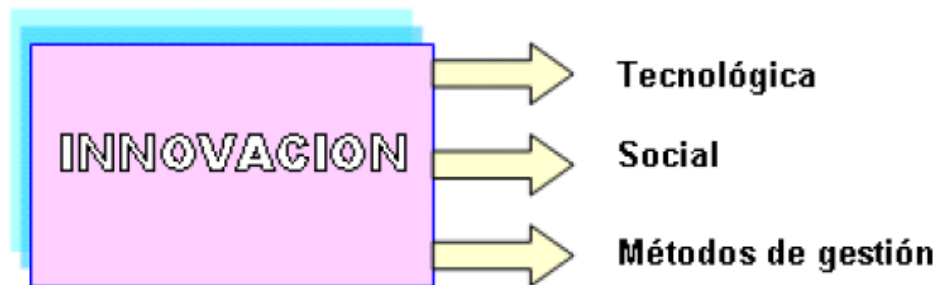
Con una pretensión intelectualmente más modesta, la organización innovadora trata de aplicar mediante la innovación tanto el conocimiento basado en la experiencia como el procedente del raciocinio. Esto quiere decir que para innovar, la organización debe valerse tanto de la experiencia que posee como de estrategias bien planificadas bajo un contexto lógico. La experiencia entra en juego cuando se trata de conquistar nuevos mercados o de potenciar el ya existente.

Clasificación Estructural De La Innovación

Tipos de Innovación

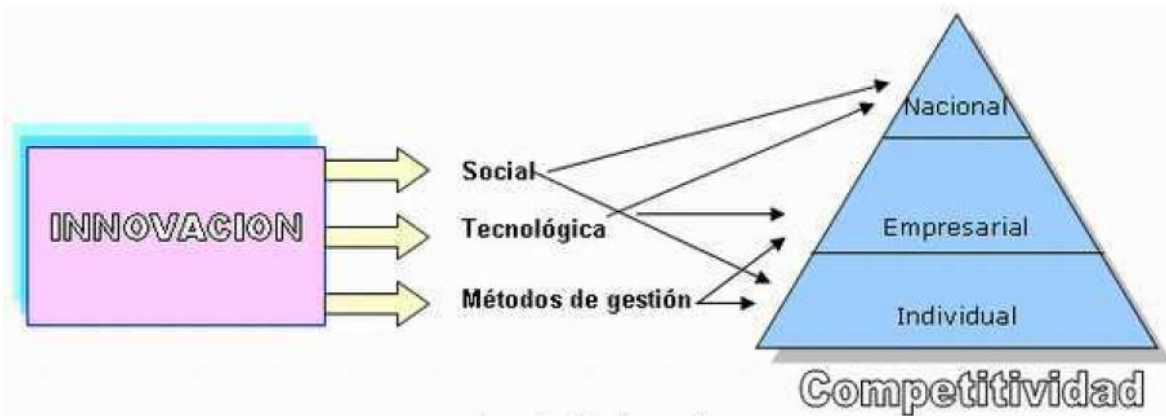
De acuerdo a GETEC (2005, “Gestión de la innovación”), podemos hablar de tres grandes tipos de innovación, si bien la primera de ellas es la de mayor peso debido a los efectos económicos que produce:

- Innovación tecnológica
- Innovación social
- Innovación en métodos de gestión



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Todos estos tipos de innovación están vinculados con los niveles de competitividad.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

De acuerdo a la figura 5, puede observarse que la innovación social se encuentra mayormente ligada a los niveles de competitividad nacional e individual, la innovación tecnológica a los niveles de competitividad empresarial y nacional, y la innovación de métodos de gestión se encuentra mayormente ligada a los niveles de competitividad individual y empresarial. Pero esta no es una restricción para la innovación cualquier tipo puede aplicarse a cualquiera de los niveles, pero algunas tienen más éxito que otras.

Clases De Innovación:

GETEC (2005, "Gestión de la innovación") define las siguientes clases de innovación:

Según el objeto de la innovación:

- ❑ Producto.
- ❑ Proceso.

Según el impacto de la innovación:

- ❑ Incremental.
- ❑ Radical.

Según el efecto de la innovación:

- ❑ Continuistas.
- ❑ Rupturistas.

Según la escala en la que se realice el proceso de innovación:

- Programa/proyecto/operación
- Grupo empresarial/empresa/unidad de negocio
- Sector/mercado
- Regional/nacional/mundial

Según el origen de la innovación:

- Dirigida por la tecnología (“technology-push”)
- Impulsada por el mercado (“market-pull”)

Modelos de la innovación:

GETEC (2006, “Gestión de la innovación”) plantea los siguientes modelos.

- Modelo lineal
- Modelo de enlaces en cadena

Evolución de la innovación:

Según Fernández (2003, Septiembre, “Conocimiento para innovar”) podemos clasificar las empresas en estados evolutivos en base a como desarrollan su actividad de innovación y creación de nuevos productos.

Cuadro. Estados Evolutivos De La Innovación En Las Empresas

	I+D, R+D	Vigilancia	Alianza y colaboraciones	Estrategia	Organización innovadora	Transferencia y capacidades
1	No investiga o la hace de forma personal y aleatoria	No Copia, y si lo hace, lo hace mal y tarde Aleatoria.	No colabora, se trata de una organización individualista o lo hace puntualmente obligado por clientes	No tiene definida una Estrategia de Innovación. Dependencia de las iniciativas personales	No se puede definir como tal Dependencia de las iniciativas y del talento de las personas.	Ni adquiere ni transfiere
2	Departamental	Sistematizada	Cooperación puntual	Inversión en I+D	Departamentalizado	Adquisición de Tecnología y de Capacidades, de forma departamental
3	Integrado	Vigilancia Competitiva	Colaboración Planificada	Reflexión Estratégica del negocio y de la Tecnología.	Leaning Organization	Adquisición y Compartición de Capacidades
4	Extendida a todos los niveles	Inteligencia Competitiva	Redes de Valor con diferentes sectores	Competencias Tecnológicas	Learning and Innovating Organization	Mix de Conocimientos de varias áreas

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

I+D= Investigación y Desarrollo

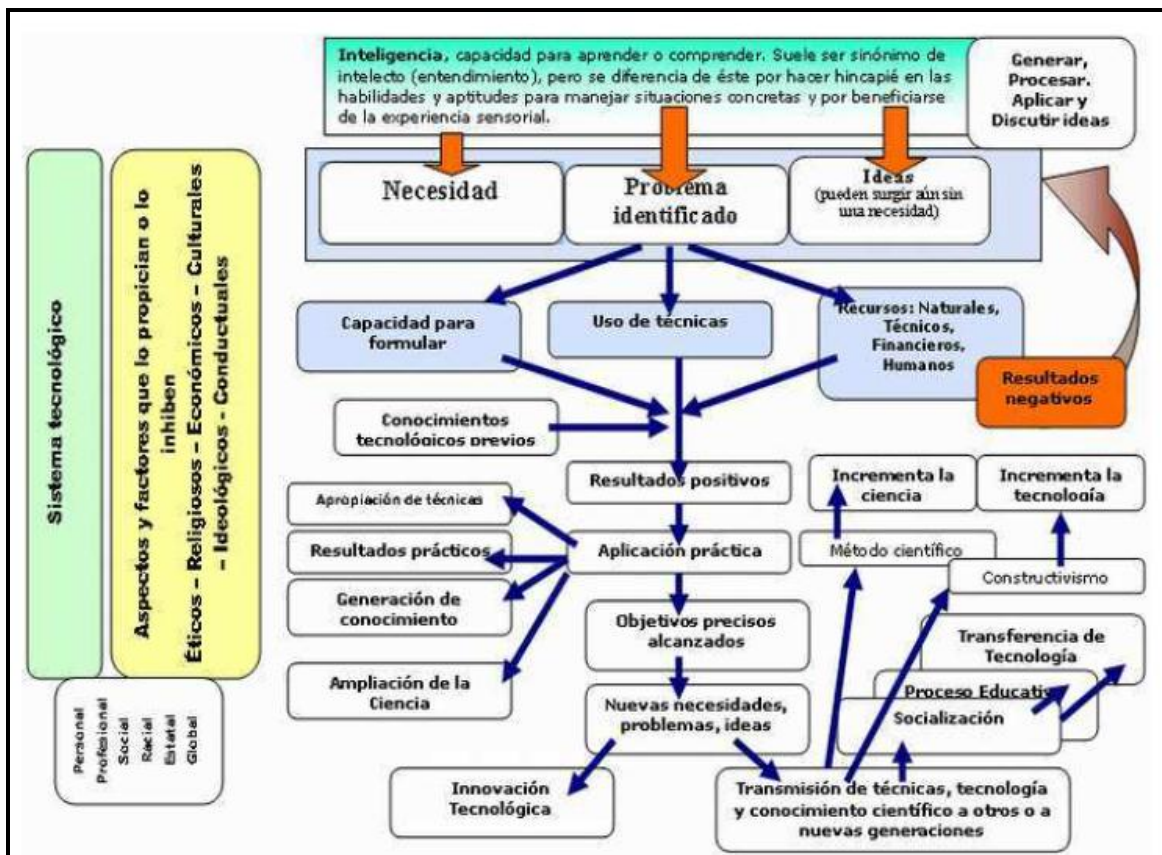
R+D= Recursos y Desarrollo

Fuente: Fernández (2003, Septiembre) "Conocimiento para innovar". Revista Sistema Madrid

El nivel óptimo que deben alcanzar las empresas es el nivel 4. Para el análisis y diseño organizacional de las empresas se debe tener en cuenta:

- ❑ El papel de la innovación en la competencia empresarial.
- ❑ Las fuentes de la innovación industrial.
- ❑ Las relaciones entre los productos y los procesos de innovación
- ❑ El comportamiento de las empresas establecidas cuando una innovación radical invade su espacio.
- ❑ Los hábitos y el pensamiento estratégico de las empresas dominantes.
- ❑ Como las organizaciones pueden renovar de forma exitosa su competitividad como una generación tecnológica sucede a otra.

En la Figura se presenta un esquema del uso de la inteligencia para lograr la innovación tecnológica.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Infomaci%C3%B3n.pdf>

Figura. Esquema para ingenieros para el uso de la inteligencia como herramienta para generar innovación tecnológica

Fuentes de Innovación:

1. Creatividad:

La creatividad es quizá la fuente de innovación mejor conocida y más aplicada. No obstante la creatividad no puede encargarse completamente del proceso de innovación, ya que es una herramienta demasiado compleja y que necesita tener ciertos límites.

En términos generales, la creatividad significa producir objetos o ideas que no existían previamente. La creatividad se puede definir precisamente como el proceso mental que ayuda a generar ideas. Es decir, que genera un sinnúmero de soluciones a un problema específico, pero solamente a través de una depuración racional puede llegarse a la mejor.

La creatividad canalizada a través de una estructura lógica, da como resultado innovaciones que tienen éxito.

“Las empresas han aprendido a seleccionar y aprovechar las ideas creativas tanto externas como internas y a gestionar la innovación de manera sistemática”

La creatividad es el aspecto central de variados modelos de gestión de la innovación, la creatividad fue considerada hace años como una especie de condición necesaria para innovar, que, no obstante, tenía un carácter inflexible.

A la creatividad no siempre le sigue automáticamente la innovación; las ideas son solamente las materias primas para la innovación. . Así como se mencionó antes, la creatividad solamente se encarga de generar ideas, pero es el pensamiento lógico el que se encarga de depurar las ideas hasta llegar a la mejor solución, la más innovadora.

En cualquier caso, la innovación (en todas sus formas y variantes) siempre exige un nuevo modo de pensar.

Existen métodos para potenciar la creatividad (se sugiere revisar la bibliografía recomendada) Debe tomarse en cuenta que la creatividad está estrechamente ligada con la inteligencia, ya que las ideas creativas surgen en un contexto donde es posible que no hayan estímulos presentes. Las personas creativas presentan las siguientes características:

- ❑ Son originales (No basan sus ideas en las de otras personas)
- ❑ Son flexibles
- ❑ Poseen fluidez de palabra
- ❑ Tienen apertura mental

Pueden redefinir (Logran encontrar otros usos o definiciones para productos que han perdido valor con su uso normal).

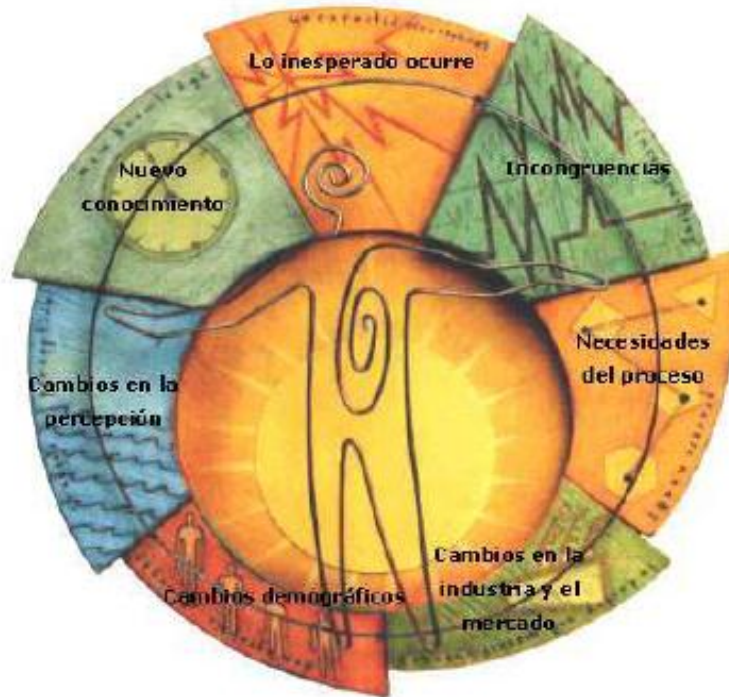
Tienen inventiva (Habilidad para transformar la realidad parcial o totalmente)

Se debe reconocer que la creatividad es un privilegio que solo los seres humanos poseemos, por tanto debemos usarla para reinventar nuestras sociedades de manera positiva.

Oportunidad de Innovar:

Drucker (2002, Mayo) sostiene que la mayoría de innovaciones, especialmente las que tienen éxito, son resultado de una intensa y consciente búsqueda de oportunidades para la innovación. Raramente la innovación proviene de destellos de inspiración, esto no quiere decir que no sea posible que esto suceda, pero las innovaciones que tienen verdadero éxito son producto de un análisis frío de las oportunidades que se presentan para poder innovar

Según Drucker (2002, Mayo), existen 7 tipos de oportunidades, de las cuales 4 se encuentran en áreas dentro de la empresa o industria y las otras tres fuentes de innovación se encuentran fuera de la compañía, en su ambiente intelectual y social. Todas estas oportunidades tienen un común denominador que es el ser humano que se coloca al centro como eje principal alrededor del cual giran las oportunidades.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Infomaci%C3%B3n.pdf>

Figura. Las oportunidades de innovación

Oportunidades dentro de la empresa o industria:

Lo Inesperado Ocurre. Esta oportunidad está ligada a los cambios que se dan repentinamente dentro de las sociedades: las modas, nuevas necesidades como cambios de alimentación, de situación económica, etc. también la redefinición de productos se encuentra dentro de esta oportunidad. Darle un nuevo valor a productos que lo han perdido.

Incongruencias. La oportunidad de innovar puede encontrarse en incongruencias, solo es cuestión de observar. A veces los productos que han sido diseñados para un fin no tienen el éxito esperado, una redefinición del producto o vacíos en el mercado pueden hacer la diferencia.

Necesidades Del Proceso. Cuando los procesos de producción necesitan adaptarse se obtiene una innovación. A veces el mismo proceso lo demanda porque los equipos tienden a volverse obsoleto, por tanto es necesario hacer adaptaciones del equipo y del proceso, ya sea para hacer más eficiente o producir más volumen. De esta oportunidad surgen la mayor parte de las innovaciones tecnológicas.

Cambios en la industria y el mercado. La oportunidad más obvia de todas. Los cambios producen grandes oportunidades para innovar. Está ligada a las nuevas tendencias de los consumidores y las nuevas corrientes ideológicas que surgen en el entorno empresarial. Con esta oportunidad han surgido innovaciones sociales como los alimentos congelados y listos para cocinar y el microondas, además de innovaciones en gestión de procesos como la producción más limpia y el eco diseño.

Oportunidades fuera de la empresa:

Cambios Demográficos. Los gerentes han sabido por mucho tiempo que la demografía importa pero siempre han creído que cambia despacio, pero en este siglo las cosas no son así. Se pueden encontrar oportunidades para innovar en el cambio de número de personas y su distribución por edad, ocupación, educación y localización geográfica. La mayoría de la población en los países latinoamericanos está compuesta por jóvenes. Esto quiere decir que un bien o servicio diseñado para esta población y que sea aceptado es una innovación social exitosa. En los últimos años se han venido mostrando tendencias por ciertos productos, más que todo aquellos que son promocionados por personajes notables del deporte o del mundo artístico.

Cambios en la percepción. Aquí entra en juego aquel juego psicológico de ver el vaso medio lleno medio vacío. Cambiar la perspectiva de los gerentes en ver los vasos medio llenos puede abrir una gran oportunidad para innovar.

Nuevo conocimiento. En el siglo XXI los cambios tecnológicos se están dando a pasos agigantados, es necesario estar actualizados en las nuevas tendencias del conocimiento, los nuevos descubrimientos e incluso ser uno mismo el que va más allá de lo conocido. Dentro de esquema se encuentran las mejores oportunidades para innovar.

1.11. Las Normas ISO 9001-2000

La Norma ISO 9001, es un método de trabajo, que se considera tan bueno. Que es el mejor para mejorar la calidad y satisfacción de cara al consumidor. La versión actual, es del año 2000 ISO9001:2000, que ha sido adoptada como modelo a seguir para obtener la certificación de calidad. Y es a lo que tiende, y debe de aspirar toda empresa competitiva, que quiera permanecer y sobrevivir en el exigente mercado actual.

Estos principios básicos de la gestión de la calidad, son reglas de carácter social encaminadas a mejorar la marcha y funcionamiento de una organización mediante la mejora de sus relaciones internas. Estas normas, han de combinarse con los principios técnicos para conseguir una mejora de la satisfacción del consumidor.

Satisfacer al consumidor, permite que este repita los hábitos de consumo, y se fidelice a los productos o servicios de la empresa. Consiguiendo más beneficios, cuota de mercado, capacidad de permanencia y supervivencia de las empresas en el largo plazo.

Como es difícil mejorar la técnica, se recurren a mejorar otros aspectos en la esperanza de lograr un mejor producto de condición superior.

La **Normativa**, mejora los aspectos organizativos de una empresa, que es un grupo social formada por individuos que interaccionan.

La Norma ISO 9001 Tiene Como Objetivo Satisfacer Al Consumidor

Sin buena técnica. No es posible producir en el competitivo mercado presente. Y una mala organización, genera un producto deficiente, que no sigue las especificaciones de la dirección.

Puesto que la técnica se presupone. ISO 9001 propone unos sencillos, probados y geniales principios para mejorar la calidad final del producto mediante sencillas mejoras en la organización de la empresa que a todos benefician.

Toda mejora, redundando en un beneficio de la cualidad final del producto, y de la satisfacción del consumidor. Que es lo que pretende quien adopta la normativa como guía de desarrollo empresarial.

La alta competencia, y elevadísima y difundida capacidad tecnológica de las empresas, logra los más altos estándares de producción a nivel de la totalidad del sistema productivo.

La igualdad técnica de los productos, y la igualdad técnica de las empresas y organizaciones. Difícilmente superable por los tradicionales métodos tecnológicos. Han hecho que cada vez sea más difícil diferenciar los productos, y producir satisfacción en el consumidor.

La mejor forma de mejorar la producción con los medios materiales existentes. Es mejorando la organización que maneja y gestiona los medios de producción como un todo siguiendo principios de liderazgo, participación e implicación, orientación hacia la gestión, el sistema de procesos que simplifica los problemas, el análisis de los datos incluyendo sobre todo al consumidor y la mejora continua. Consiguen conocer y mejorar las capacidades de la organización. De este modo, es posible mejorar el producto de forma constante y satisfacer constantemente al cada vez más exigente consumidor.

Satisfacer Al Consumidor, es el objetivo final de la esta norma y de toda empresa que pretenda permanecer en el mercado.

Nomenclatura Básica Para La Iso 9001

Algo de Nomenclatura:

Proceso: Una actividad u operación que recibe entradas y las convierte en salidas puede ser considerado proceso. Casi todos las actividades y operaciones relacionadas con un servicio o producto son procesos.

En una organización existen diferentes procesos conectados entre sí. A menudo, la salida de un proceso puede ser la entrada de otro. La identificación y gestión sistemática de los diferentes procesos desarrollados en una organización, y particularmente la interacción entre tales procesos, puede ser referida como "la aproximación del proceso" a la gestión o gestión de los procesos.

El Sistema de Excelencia se basa en los principios de aproximación al proceso y la orientación al Cliente. La adopción de dichos principios debería facilitar clientes con un nivel de confianza más alto que el producto (incluyendo servicio) satisfará sus requisitos e incrementa su grado de satisfacción.

Control de la Calidad: Conjunto de técnicas y actividades de carácter operativo, utilizadas para verificar los requisitos relativos a la calidad del producto o servicio.

Gestión de la Calidad: La gestión de la calidad es el conjunto de acciones, planificadas y sistemáticas, necesarias para dar la confianza adecuada de que un producto o servicio va a satisfacer los requisitos de calidad.

Calidad Total -excelencia: Es una estrategia de gestión cuyo objetivo es que la organización satisfaga de una manera equilibrada las necesidades y expectativas de los clientes, de los empleados, de los accionistas y de la sociedad en general.

Calidad, antiguo concepto: Es el grado de acercamiento a unas especificaciones o patrones que se consideran ideales. La calidad, solo afecta al fabricante, que es quien dictamina las especificaciones de fabricación.

Hasta ahora, la forma de mejorar los productos, venía determinado por el cumplimiento de determinadas características en este. La tecnología y conocimientos y descubrimientos de las

técnicas de producción, hacen que los productos se acerquen cada vez más a las características ideales. Y la reducción de costes, hace a todos los productos igual de competitivos.

Calidad, Nuevo Concepto: Es el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores. Cumpliendo las necesidades y expectativas de los consumidores, se consigue satisfacción en el consumidor, que esta transmite a su entorno, generando más satisfacción.

Para satisfacer las exigencias de los consumidores es necesario mejorar un producto de muy alta perfección técnica. Lo cual es muy difícil salvo con un cambio tecnológico. Por tanto, es necesario actuar en otros campos diferentes del técnico para mejorar el producto.

El producto, puede que cumpla las especificaciones técnicas. Pero por un lado el público lo desconoce, o por otro, hay pequeños defectos, orientaciones o resultados de la fabricación del producto que dañan su imagen, o no puede ser apreciada en su totalidad por el consumidor. Y el grado de éxito de un producto, viene dado por su consumo. Y de este, salen los ingresos y beneficios. Por tanto, para continuar con la actividad productiva, es necesario crear satisfacción en el consumidor.

Por tanto, **ahora la calidad. Lo que mide es el grado de satisfacción que produce en el consumidor y en la sociedad**, en donde el producto y la organización productiva tienen que encajar. Medimos la satisfacción como el grado de acercamiento a las necesidades y expectativas de los consumidores. Cuando más satisfecho se sienta el consumidor. Independientemente de las inmejorables características técnicas del producto en el que no es experto. Mayor confianza tendrá en el producto, y se sentirá más inclinado a repetir su consumo en el futuro. El público, ha de identificar el nombre y logotipo de la empresa, como sinónimo de calidad y satisfacción para el consumidor y su entorno.

Certificación En Gestión De La Calidad

La Certificación En La Norma 9001, es un documento con validez legal, expedido por una entidad acredita. Y que certifica, que usted cumple las más estrictas normas de excelencia, en aras a una mejora de la satisfacción del cliente.

Hay dos tipos de certificaciones, de empresa y de producto. Estas últimas, solo tienen en cuenta la calidad técnica del producto. Y no la satisfacción del cliente, de la que se ocuparía la certificación de empresa. Si una empresa está certificada, todos sus productos lo están.

Nosotros, solo vamos a hablar de la filosofía y principios de aplicación. No trataremos todo el contenido de la norma. Solo de los puntos que corresponden a la metodología de la especificación. Que decíamos quiere mejorar potenciando y mejorando la organización encargada de la producción.

Las certificaciones ISO 9001:2000 de empresa, vienen a ser como un reconocimiento de que a la empresa, -que tiene un coste elevado.

Realmente le interesa el resultado de su trabajo, y la aceptación y satisfacción que este genera en el consumidor.

Las certificaciones, son concedidas si se cumplen los requisitos determinados por la empresa y la compañía de certificación. Es garantía de buenos productos.

Temporalmente, en principio cada año, las empresas se ven sometidas a una auditoria por parte de la empresa de certificación. A la que se le exigen los más altos niveles de honradez, seriedad, fiabilidad y experiencia.

Dicha auditoria, va a exigir una mejora de los resultados respecto a la auditoria anterior. Por lo que es requisito indispensable para renovar la certificación haber mejorado la calidad del producto.

Si no se supera la auditoria en determinados plazos e intento, se pierde la certificación.

La certificación, es garantía de calidad. Es demandada por los consumidores, y por las empresas certificadas. Estas empresas, suelen exigir la misma certificación a sus proveedores que permita a ambos mejorar y prosperar mediante productos de elevada cualidad.

Esta estrategia de gestión de la calidad, es la que se considera óptima para lograr estos objetivos. Y aunque no se esté certificado, es a lo que todas las empresas deben de aspirar y lograr.

La norma ISO 9001, es una buena forma de mejorar el resultado final de la organización, sin incurrir en elevados costes. Mediante la auto acción interna sobre la organización y componentes de la empresa.

Sellos De Compañías De Certificación ISO 9001



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

ISO 9001 Introducción a la Norma



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

La siguiente, es una metodología muy empleada en el actual mundo de empresa, que ayuda a mejorar la situación de la empresa. Su filosofía, es aplicable a otros aspectos y cuestiones que a los lectores podría resultarles extraño. Podemos en general, aplicar esta filosofía en muchos entornos. Como en nuestra vida cotidiana, laboral y al desarrollo personal. Todos tenemos la más firme intención de mejorar. Debemos de apoyarla con hechos y resultados.

Básicamente, **La Norma ISO9001**, son un conjunto de reglas de carácter social y organizativo para mejorar y potenciar las relaciones entre los miembros de una organización. Cuyo último resultado, es **mejorar las capacidades y rendimiento de la organización**, y conseguir un aumento por este procedimiento de la excelencia final del producto.

Para el autor, este conjunto de reglas, nace de la fusión del método científico hipótesis (planes), prueba (proceso), tesis (datos y gestión) y vuelta a empezar (mejora continua) -y las filosofías orientales bajo el maquillaje de sociología primacía del grupo, liderazgo, participación -. A las que se ha añadido un poco de teoría económica -enfoque hacia el cliente-y de auténtica sociología participación y relaciones-. Este tipo de metodología, produce un aumento y mejora final del producto, y mejora la capacidad de la empresa a un bajo coste. No cuesta nada llevarse bien con los miembros de la organización.

Obtener la certificación ISO 9001, es tarea de todos los integrantes de la empresa, y produce satisfacción entre sus miembros.

La certificación, es sinónimo de buenos productos y garantía de calidad.

ISO 9001 Principios de la norma de calidad:

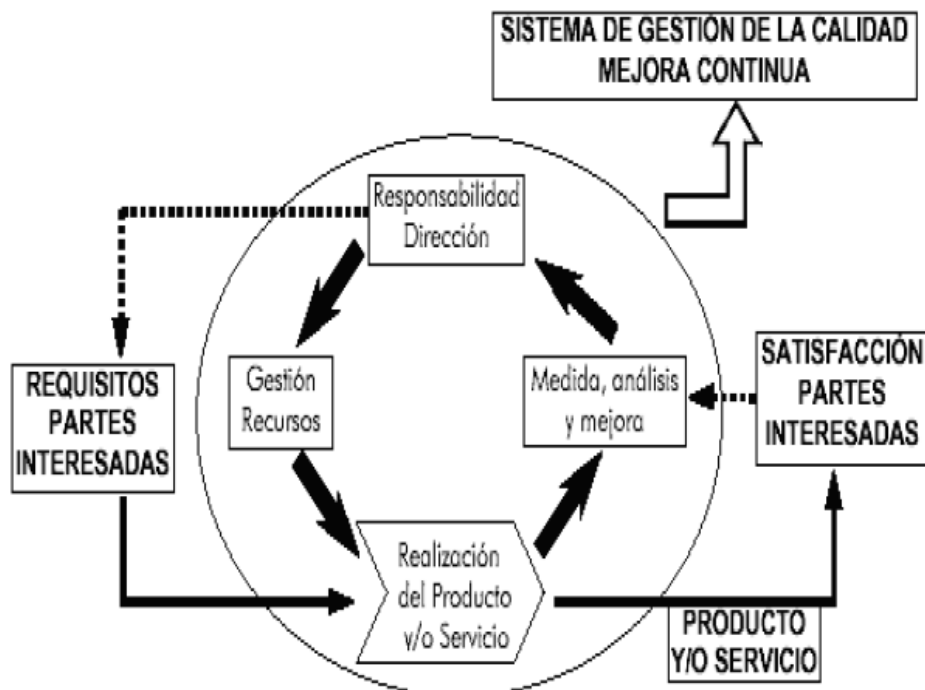
Estos sencillos principios, se consideran básicos en cualquier empresa que quiera perdurar en el mercado. Aunque no se quiera obtener la certificación. Es recomendable seguir los principios de la norma. Estos mejoran la capacidad de competencia y permanencia de cualquier empresa u organización. En la página [ISO9001:2000](#), se especifican los requisitos de carácter legal y la documentación a presentar para poder obtener la certificación.

Los 8 principios básicos de la gestión de la calidad o excelencia:

Organización enfocada a los clientes:

Las organizaciones dependen de sus clientes y por lo tanto comprender sus necesidades presentes y futuras, cumplir con sus requisitos y esforzarse en exceder sus expectativas.

1. **Liderazgo:** Los líderes establecen la unidad de propósito y dirección de la organización. Ellos deben crear y mantener un ambiente interno, en el cual el personal pueda llegar a involucrarse totalmente para lograr los objetivos de la organización.
2. **Compromiso de todo el personal:** El personal, con independencia del nivel de la organización en el que se encuentre, es la esencia de la organización y su total implicación posibilita que sus capacidades sean usadas para el beneficio de la organización.
3. **Enfoque a procesos:** Los resultados deseados se alcanzan más eficientemente cuando los recursos y las actividades relacionadas se gestionan como un proceso.
4. **Enfoque del sistema hacia la gestión:** Identificar, entender y gestionar un sistema de procesos interrelacionados para un objeto dado, mejora la eficiencia y la eficacia de una organización.
5. **La Mejora Continua:** La mejora continua debería ser el objetivo permanente de la organización.
6. **Enfoque objetivo hacia la toma de decisiones:** Las decisiones efectivas se basan en el análisis de datos y en la información.
7. **Relaciones mutuamente beneficiosas con los proveedores:** Una organización y sus proveedores son independientes y una relación mutuamente benéfica intensifica la capacidad de ambos para crear valor y riqueza.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Ejercicio de autoevaluación

1. ¿Qué entiende por el concepto de “Dirección”?
2. ¿Qué entiende por “Conflicto”?
3. Existen tres (3) teorías del conflicto. Enúncielas y explíquelas.
4. El proceso de conflicto se divide en 5 etapas, cítelas y explíquelas.
5. ¿A qué se refiere el término “Just in time” (JIT)?
6. ¿Cuáles son los beneficios del Justo A Tiempo - “Just in time” (JIT)?
7. La implantación del JIT se puede dividir en cinco fases. Enúncielas y explíquelas.
8. El impacto económico del modelo justo a tiempo se puede analizar desde tres puntos de vista generales. Explíquelas.
9. ¿En qué consiste La Auditoria de la 5 “S”?
10. El TQM está integrado por 3 niveles distintos de actuación dentro de la organización, enúncielos y explíquelos.

5. EL CONTROL

OBJETIVO GENERAL

Determinar la información empresarial mediante la construcción y aplicación de indicadores de gestión, para la evaluación del cumplimiento de objetivos en las diferentes unidades administrativas.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Estructurar indicadores de control aplicables a la gestión gerencial de la empresa en estudio.

5.1. Prueba inicial

1. Defina: Indicadores de Gestión.
2. ¿Cuáles son los indicadores numéricos?
3. El diseño de sistemas de control no es un mero ejercicio técnico, requiere de un apoyo político, financiero y organizativo para que sea implementado con éxito en la empresa. Las condiciones para dicho proceso se concentran en tres líneas fundamentales a considerar. ¿Cuáles son?
4. Describa la utilidad y ventajas de los indicadores de gestión.
5. ¿Cuáles son los indicadores por áreas de la empresa? Enúncielos y explíquelos.

5.2. Los indicadores de gestión como herramienta de dirección en la pequeña y mediana empresa

Definiciones Y Conceptos

1. Indicadores

Son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos.

2. Gestión

La gestión empresarial no se limita a la coordinación y la administración de una empresa según unos objetivos de producción y competencia determinados, sino que involucra en un todo

dinámico, unos objetivos y un direccionamiento estratégico, la adaptación al entorno, una estructura y unas prácticas directivas, y la cultura organizacional.

3. Indicadores de gestión

Los indicadores de gestión, se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, señala una desviación sobre la cual se toman acciones correctivas, proactivas o de control según el caso.

4. Indicadores Numéricos

Razones: Expresa la relación entre dos datos, entendiéndose como relación la división entre un numerador y un denominador, que deben estar expresados en unidades de medida de igual naturaleza. Cuando estas unidades de medida son diferentes el resultado se conoce como tasas.

Porcentaje: Presentan el valor relativo de una cifra o parte con respecto al todo al cual se le atribuye el valor de 100.

Promedio: Existen diferentes conceptos de promedio, y no pueden utilizarse de manera indiscriminada para todos los casos, los más usuales son la media aritmética, la mediana y la moda.

La media, se obtiene sumando un conjunto de valores y dividiendo su resultado por la cantidad de elementos sumados.

La mediana de un conjunto de datos, es el valor que ocupa la posición central cuando estos datos se ordenan del más bajo al más alto; cuando el número de datos es par, la mediana es la media entre los datos centrales.

La moda, es el valor que se presenta el mayor número de veces en una muestra estadística. El salario modal en una empresa es el que recibe el número mayor de trabajadores (por ejemplo: el salario mínimo legal pagado a los trabajadores en las pymes).

Números Índice: Expresa los cambios relativos de una variable, comparada con una base a la cual se le asigna el valor de 100. Proporciona un método simple para comparar cambios que presenta una variable a través de un periodo. Los pasos para elaborar un número índice son los siguientes:

- a) Se escoge un periodo base.
- b) No debe escogerse un valor que sea excepcional, sino cercano al promedio.
- c) El valor de cada periodo se divide por la cifra base y el resultado se multiplica por 100.

5 Diseño e interpretación de indicadores de gestión

Para diseñar los indicadores de gestión, se debe en primera instancia, identificar las áreas críticas de la organización, así como también las debilidades en cada uno de los procesos que involucre la funcionalidad de la empresa.

Posteriormente, es necesario asignar para cada área indicadores de medición en concordancia con la meta fijada. Un indicador es una respuesta a una formulación estadística que puede ser simple o compuesta, que refleja algún rasgo importante de una empresa y debe ser relevante y vinculante. Estos indicadores deben partir de la identificación de las áreas críticas y de los factores significativos de éxito en cada actividad al interior de la organización.

Interpretación de los indicadores:

Para la interpretación de los indicadores de gestión, se debe elaborar un cuadro de mando para cada área crítica (cuadro de mando integral), que permita monitorear los avances del comportamiento de los resultados de gestión, es decir, un indicador con una condición histórica, un estándar o umbral y rango:

Condición Histórica: Es la condición real y actual del indicador. Si no existe, debe diseñarse una estrategia de recolección de datos históricos sobre cada indicador lo más recientemente posible, hasta lograr una buena fuente histórica de datos. A veces no se pueden encontrar cifras debido a la inexistencia de la medición del indicador diseñado en el nuevo sistema, para estos casos, se aconseja iniciar con estado cero.

Estándar: Define el valor a lograr, es decir la meta, o un punto de referencia que pueden ser información de los competidores del mercado y empresas de similares características.

Rango: Son los valores mínimos, medios y máximos permitidos para la desviación y consecuente corrección del comportamiento del indicador y de una área crítica de la empresa: Usualmente se establecen de la siguiente manera: mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente, y máximo o viceversa (sobresaliente y aceptable), cuando se quieran corregir el comportamiento del indicador.

Para el diseño de umbrales o rangos, es necesario comprender que estos son definidos por cada organización de acuerdo a sus características históricas, reales y potenciales de cada área o factor crítico; se suele hacer grupos de discusión por áreas bajo una visión integrada con los objetivos, metas y estrategias a aplicar. Generalmente pasan por las siguientes fases de realización:

- a. De acuerdo a la experiencia de la organización y de sus miembros, se identifica el comportamiento pasado, presente y futuro de los indicadores en forma de media o tendencia esperada. Debe hacerse con persona conocedoras del área y de las necesidades del proceso a controlar.
- b. Los estándares o rangos a veces están implícitos en las mentes de los sujetos que realizan actividades rutinarias dentro de los procedimientos del proceso.
- c. También deben aplicarse procedimientos más sistemáticos y científicos como construcción de escenarios, gráficas de tendencia e inferencia estadística, prospectiva, etc.
- d. El diagnóstico del proceso a controlar, es una fuente valiosa para el diseño de estándares y rangos ya que reflejan valores bajos o altos que son la fuente de inicio o comparación de lo que se desea lograr, tanto en la corrección, como en la optimización de ciertos indicadores de gestión.

6 Implementación de los indicadores

El desarrollo de indicadores de gestión empresarial son parte fundamental en el mejoramiento de la calidad, debido a que son medios económicos y rápidos de identificación de problemas, según la naturaleza y manejo del mismo

Durante la identificación de los indicadores a implementar en las diferentes áreas, se establecen estos parámetros en coordinación con los diferentes jefes de áreas, los cuales son los responsables del correcto funcionamiento y evolución del servicio al cual pertenece.

La identificación y desarrollo de estos indicadores, son parte fundamental en la evolución, mejoramiento y optimización de la calidad en el desarrollo del objeto social de las organizaciones, debido a que son medios por los cuales se logra identificar el nivel en el cual se encuentra funcionando cada una de las áreas que la conforman, y un nivel óptimo al cual debemos llegar en un futuro no muy lejano con el propósito de generar valor económico en la organización.

Para llevar a cabo el proceso de implementación, el Área de Garantía de la Calidad diseña una matriz de manejo en Excel, en la cual se ingresan todos y cada uno de los datos necesarios para la recolección de la información y generación de manera automática y concisa de todos los indicadores identificados, levantados y validados. Estas matrices son almacenadas en el sistema de información del área específica, y se brinda la correspondiente capacitación al personal responsable de la misma, para obtener los resultados respectivos.

En cuando a las matrices desarrolladas, estas son diseñadas de acuerdo a la necesidad y requisiciones de los indicadores; también se diseñan los formatos y o documentos por medio de los cuales se recolectara la información para la generación de los mismos.

En el desarrollo de esta etapa, se debe identificar las necesidades del área involucrada en cuanto a productividad, utilización, concentración, disponibilidad, competitividad, costos, rentabilidad, los cuales se clasifican dependiendo la naturaleza de los datos y necesidad del indicador. A medida que el área va evolucionando según las necesidades de la misma, se generaran nuevos indicadores, y se re calcularan los niveles de referencia, para lograr mejorar la calidad.

Posterior al diseño de las fases anteriores, es preciso determinar cómo se implementara, que recursos se necesitaran y que cambios culturales condicionaran la aplicación del sistema de control de gestión.

El diseño de sistemas de control no es un mero ejercicio técnico, requiere de un apoyo político, financiero y organizativo para que sea implementado con éxito en la empresa. Las condiciones para dicho proceso se concentran en tres líneas fundamentales a considerar:

- a. los directores del proceso
- b. la adaptación de la estructura organizacional
- c. El cambio cultural organizacional.

A. los directores del proceso: dentro de la realidad de la empresa, los directores juegan un papel preponderante en la conducción de cambio, ya que ellos tienen la facultad de tomar decisiones para que se lleven a la práctica las propuestas de mejoras. En concreto, deben asumir una posición participativa, continua y responsable dentro del diseño global de cada proceso. En razón a que los involucrados esperan siempre las iniciativas de los directores para iniciar una etapa de cambio cultural en una situación normal de resistencia y pesimismo. Para ello se recomiendan agotar las siguientes estrategias:

- ❑ Abrir un clima de discusión organizacional de los temas de gestión básicos como la necesidad, utilidad y la viabilidad para la implementación de los indicadores de gestión.
- ❑ Asumir una postura decidida y firme en torno al proyecto a seguir. contribuir a la participación de las áreas de la Pyme en las fases de diseño, implementación y cambio cultural de cada proceso.
- ❑ Asumir que el control de gestión no es otro paso burocrático y tedioso
- ❑ Asumir la planeación estratégica como un valor agregado y una responsabilidad de dirigente.

Desde el punto de vista de la planeación, es necesario conformar un equipo de trabajo integrado por directores de todas las áreas, para desarrollar las siguientes actividades:

- ✘ Diseñar el proyecto de implementación del control de gestión teniendo en cuenta su justificación e importancia, situación preliminar de cada área (su problemática), objetivos a cumplir, estrategias a aplicar, estrategias de seguimiento, centros de responsabilidad, actividades asignadas, fechas de realización, metodología general, recursos disponibles y periodo de ejecución.
- ✘ Elaborar reuniones previas para informar sobre la viabilidad de implementar un sistema de planeación y control de gestión en las áreas de la Pyme. estas deben ser dirigidas por todos los directores de cada área.
- ✘ Destacar la necesidad organizacional de llevar a cabo el estudio, diseño y aplicación del proceso abordando las fallas presentadas, apoyados en información previa sobre la situación de la misma.
- ✘ Incentivar la participación y discusión inicial de las ideas de cambio a fin de identificar posibles apoyos o resistencia al proceso.
- ✘ Difundir y promocionar interna y externamente la estrategia de cambio a seguir.

B. La adaptación de la estructura organizacional: Normalmente la estructura de las organizaciones no se adapta a las exigencias de los controles propuestos, dada las características organizativas particulares, como por ejemplo una administración centralista, poco participativa o muy burocrática.

En la gestión moderna, la adaptación de la estructura organizacional a las estrategias propuestas por los directores de los procesos, conlleva al apoyo de las demás áreas de tal manera que todas en conjunto se comprometan ejerciendo un adecuado control de gestión en procura que los resultados sean los más reales posibles. Para lo anterior, se considera importante crear estrategias que permitan diseñar políticas adecuadas que conduzcan a la consecución de estos objetivos.

C. El Cambio Cultural: La implementación del sistema de control de los indicadores de gestión requiere de una estrategia apriori para la aplicación del proceso. Dicha estrategia tiene que ver con la situación cultural organizacional de cada Pyme que regularmente se basa en la costumbre, bastante difícil de cambiar en los funcionarios de cada área. Los cambios, constantemente son sometidos a su validez, constituyéndose en focos de críticas y de incredulidad frente a sus resultados iniciales.

Dentro de este ámbito se debe crear un clima favorable para la aplicación de los controles de gestión; es una actividad fundamental para el éxito de la culturización organizacional. Este clima debe estar en concordancia con las actividades que deben cumplir los directores de cada área.

En términos más operativos, en la implementación de los controles de gestión se debe contar con un plan estratégico donde se destaquen las etapas a cumplir, así como los recursos financieros,

humanos y materiales necesarios para el logro de los objetivos. Las etapas del plan estratégico se deben describir previamente durante el desarrollo de la implementación y difusión de los indicadores de gestión para las distintas áreas.

En la etapa del cambio cultural, es necesario diseñar para cada área organizacional adecuados manuales que faciliten obtener una óptima aplicación de los indicadores de gestión, ejercer un control sobre los mismos y facilitar la culturización de los usuarios de estos manuales:

- ❑ En la identificación de la necesidad de implementar indicadores de gestión, es fundamental contar con un manual de procedimientos, que permita a los directores organizar, tabular, analizar y presentar datos estadísticos facilitando validar la necesidad de implementar los indicadores de gestión en cada área.
- ❑ Para la identificación de las áreas críticas, debe elaborarse un manual donde se destaque la metodología básica para identificar las áreas y factores críticos del éxito.
- ❑ Para el desarrollo de los indicadores será necesario estructurar el tipo de indicadores, su función dentro del área, su unidad de medida, la fórmula de cálculo, la frecuencia de su medición, las fuentes de información, los umbrales y los rangos así como los usuarios del mismo. De este modo, deberá contener el instrumento de control, los formatos pertinentes, la forma de presentación gráfica y su interpretación.
- ❑ En la implementación, el manual debe indicar la estructura organizativa necesaria, los perfiles de los directores responsables de cada área y los procedimientos para la administración del control de gestión.

1.4 Utilidad Y Ventajas De Los Indicadores De Gestión

Los indicadores de gestión ofrecen para las empresas que lo implementan y controlan una ventaja competitiva frente a empresas productoras de los mismos bienes y/o servicios, por cuanto permiten identificar de forma inmediata sus fortalezas y debilidades y tomar los correctivos para cada caso.

En ocasiones, el fracaso o quiebra de muchos proyectos de empresas, se debe a la falta de alertas o alarmas que indiquen oportunamente cuando cambiar de dirección e inclusive a detenerse.

Los indicadores de gestión promueven una actitud hacia la observación de las variables del entorno, que se encuentran más directamente relacionadas con la capacidad competitiva, la supervivencia, la conservación del medio ambiente y la satisfacción de sus clientes.

Un hecho central en la implantación de un sistema de indicadores de gestión es el despliegue de políticas de formación y capacitación del recurso humano, con el fin de poner a su alcance las nuevas herramientas para la solución de problemas de trabajo, análisis de causa-efecto, análisis de

anomalías, diagrama de Pareto, diagramas de dispersión, flujo gramas, y otras que forman parte de las técnicas para poner en práctica la administración de la calidad total.

El efecto neto más importante en la implementación de indicadores de gestión es el mayor nivel de planificación, de visualización de metas y del alcance de las mismas, es decir, lograr una mayor planificación y control sobre los procesos.

Intentar señalar la totalidad de las posibles utilidades y ventajas que pueden ofrecer los indicadores, es algo equivocado. En la justificación de este documento se mencionó la necesidad que las empresas cuenten con más y mejores herramientas de control de gestión y dirección empresarial, buscando crear mejores estrategias que le permitan optimizar el uso de los activos financieros y no financieros.

Si bien es cierto, que los indicadores de gestión, se han constituido en una herramienta moderna para la gerencia de las empresas, nos encontramos que muchas de las pequeñas empresas están imitando modelos de indicadores de gestión de otras empresas de su mismo sector o con características similares, muchas veces ignorando o dejando de lado las características particulares que tiene la organización interesada en implementar este tipo de herramientas.

En general, los indicadores de gestión, presentan una utilidad en su uso, produciendo un resultado positivo en la gestión empresarial, entre ellas podemos mencionar:

Permite hacer un mejor control en actividades fundamentales de la empresa, por ejemplo: eficiencia en la actividad de pre-venta y post-venta, contar con un dato estadístico sobre la eficiencia en las actividades de producción: El desempeño de horas hombre en relación con la cantidad producida, eficiencia en la utilización de la maquinaria, control de los desperdicios, optimización de las materias primas utilizadas, niveles apropiados de inventario de materias primas, costos en mantenimiento o de parar la maquinaria y eficiencia en la calidad de la producción.

Así mismo, los indicadores de gestión tienen como bondad que es la herramienta más importante en la actividad financiera, pues a través de ella se puede ejercer control sobre los costos financieros de la operación empresarial, medir la duración del ciclo transaccional de los recursos monetarios, determinar el saldo ideal de caja, portafolios de inversiones, saldo mínimos de cartera y saldos adecuados de endeudamiento en el corto y largo plazo. También permite medir la creación de valor en la empresa, y en consecuencia medir realmente cual es la rentabilidad empresarial que se le está ofreciendo al inversionista (socio o accionista).

Para referirnos al área administrativa, que tiene relación con todas las áreas anteriormente señaladas, se incluye el elemento del capital humano, o también llamado recurso humano, sea

cual sea el apelativo que se le dé, mediante los indicadores de gestión podemos evaluar el desempeño de todos los funcionarios de la empresa, a través de indicadores numéricos y no numéricos.

Con los resultados de los indicadores de gestión podemos inferir aspectos como la rotación de los empleados, ascensos, etc.

Es importante señalar que los indicadores de gestión por si solos, en aspectos como el administrativo no son suficientes para medir aspectos de personalidad, para ello es necesario que los resultados obtenidos a través de los indicadores de gestión se comparen con otras formas de evaluación como son los psicológicos, la sociedad, características individuales de cada funcionario etc.

1.5 Obstáculos en la implementación de los indicadores de gestión

Todo cambio trae consigo una resistencia al mismo, las razones son muchas, pero las más comunes se dan por falta de información precisa de los beneficios que se logran con la implementación de nuevas herramientas de gestión, también es interpretado erróneamente por los funcionarios que los cambios son sinónimo de recorte de personal, pérdida del empleo, inestabilidad laboral; estos no los interpretan como optimización empresarial o como herramientas que permitan medir mejor las actividades que realiza un área, una maquina o un centro de costos, etc.

La interpretación correcta es la de un reordenamiento organizacional en procura de optimizar actividades creando mejores niveles de ahorro, inversión, crecimiento, competitividad, mejorándolos niveles de eficiencia empresarial.

Los aspectos más relevantes que se constituyen como obstáculos en la implementación de los indicadores de gestión son:

El Cambio Cultural: tal vez es el mayor obstáculo, pues no escapa a todos los miembros de la organización. Los modelos y/o sistemas de administración tradicional son el punto de referencia para colocar en tela de juicio los cambios que el nuevo modelo (indicadores de gestión) trae consigo. Todos los modelos tienen fortalezas y debilidades, estas últimas son las más criticadas por los funcionarios de la organización.

La resistencia al cambio, según los gurús de la administración es un fenómeno natural que se presenta en todas las organizaciones, en unas en mayor proporción que en otras, esto depende del nivel de flexibilidad que se tenga en cada empresa frente al permanente cambio, en procura de avanzar al ritmo que lo hace el mercado y la competencia.

El tiempo y la intensidad: Muchas empresas no logran romper con las prácticas administrativas tradicionales, logrando asimilar e implementar los indicadores de gestión solo en un grado poco significativo, frente a las diversas bondades que ofrecen las modernas prácticas de gerencia. Otras inician un proceso denominado por la alta dirección "lento pero constante"; estas empresas inician los procesos de implementación de los indicadores, pero predomina el hacer las actividades de acuerdo a la administración tradicional y los nuevos modelos de gestión tienden a no aplicarse. Muchas organizaciones se debaten entre las prácticas antiguas como contemporáneas, como por ejemplo: contabilidad legal y contabilidad de costos, gestión por procesos en ciertas partes de la empresa versus gestión fragmentada, y taylorismo en producción frente a círculo de calidad en administración.

Se implementan los indicadores de gestión de manera fragmentada sin llegar a estructurar un cuadro de mando que permita contar con una matriz de indicadores donde se evalúe la empresa como un todo.

Los indicadores de gestión son herramientas indispensables y a pesar de ciertos inconvenientes, en general son utilizados por las empresas. Se puede constatar que en las empresas se está pasando del manejo meramente fiscal de la contabilidad a otra interpretación que se como una herramienta de control de la gestión, y como parte integral del mejoramiento. De igual modo, empieza a darse un tránsito a contabilidades más precisas, concentradas en el análisis de costos en procesos o centros de actividad. El análisis de costos orientado hacia la calidad empieza a utilizarse y la comparación con la competencia comienza a ser un factor significativo.

1.6 Indicadores Por Áreas De La Empresa

1.6.1 Indicadores De Marketing (Área Comercial).

Si se tiene en cuenta que el área comercial además de ser generadora de ingresos es el puente entre el mundo externo e interno del entorno empresarial. Siendo así, se deben instalar una serie de alarmas en cada uno de los procesos que involucra su funcionalidad, permitiendo detectar las falencias o debilidades que se tiene frente a estándares del sector e incluso frente a estándares desarrollados por la misma empresa, a través de la experiencia, utilizando herramientas simples de estadística como la moda o mayor indicador repetido en un periodo de tiempo.

Para nadie es un secreto que las condiciones del mercado por efecto de sobrevivencia o competitividad, exigen una medición permanente a través de indicadores como:

Cumplimiento en facturación de los pedidos recibidos,
Pedidos pendientes,

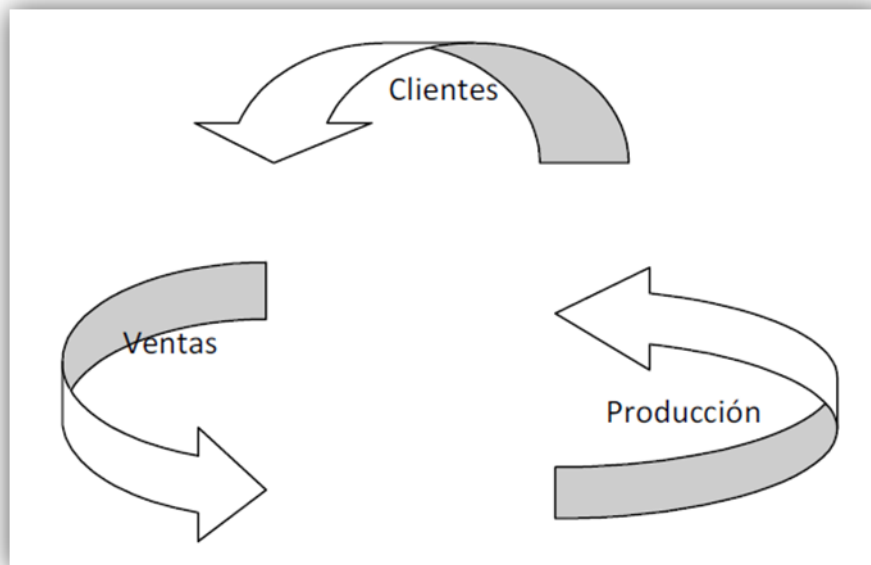
Tiempo utilizado en cada una de las etapas del proceso de ventas, como:

- ❑ Estudio de créditos,
- ❑ Facturación,
- ❑ Aislamiento y,
- ❑ Entrega de mercancía.

Unidades devueltas en el mes y sus causales,

- ❑ Reclamos en el mes,
- ❑ Clientes atendidos por vendedor,
- ❑ Clientes atendidos en el mes,
- ❑ Número de pedidos por cliente.

El objetivo de la evaluación permanente de estos indicadores es lograr una sincronización casi perfecta en el ciclo Clientes – Área de ventas – Área de producción.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Así por ejemplo la relación entre inventarios de productos y el área comercial es fundamental en las empresas, pues dentro del anterior esquema la capacidad de satisfacer al cliente se relaciona con las posibilidades del aparato productivo para reaccionar a tiempo. En algunas empresas se consolidan mediciones visuales del estado de los inventarios para detectar sus niveles de acción con respecto a las ventas.

Se debe lograr en las empresas optimizar la relación de ventas con otros elementos de la organización, buscando que el sistema de información integre los requerimientos de ventas con las acciones equivalentes en compras, con proveedores que se ajusten rápidamente a las necesidades de inventario de materias primas, programación de la producción, flujo de caja y fechas de entregas óptimas.

Así mismo, se puede desarrollar esquemas de gestión que optimizan las relaciones con el mercado, midiendo el grado de penetración y eficiencia en la conquista de nichos. Los estudios de mercadeo, realizados de manera repetida y sistemática, se convierten en indicadores para la corrección, el mejoramiento y la referenciación respecto de la competencia.

El refinamiento en el desarrollo y la aplicación de indicadores varía de empresa a empresa y se entrelaza con la cultura de la información que tengan las organizaciones. La variación va desde el conocimiento intuitivo hasta la formalización generalizada de las acciones y las estrategias.

Para las empresas es cada día más importante medir su rendimiento en el área de ventas, ya sea en términos de eficiencia o en términos de calidad del servicio. También se hacen exploraciones del mercado con sus respectivas mediciones.

A continuación se describen indicadores apropiados para el área comercial, haciendo una definición de cada uno de ellos, así como la forma de confeccionarlos, interpretando los resultados generales que se obtienen.

A. indicador cumplimiento de facturación:

$$\frac{\text{Total pedidos recibidos - Pedidos facturados}}{\text{Total de pedidos recibidos}}$$

Este indicador relaciona el producto dejado de despachar a los clientes frente a la totalidad de los pedidos tomados a los mismos en una unidad de tiempo (día, mes, bimestre, trimestre). Es importante tener en cuenta que la aplicación del indicador se puede determinar en pesos o en cantidades dependiendo de la disponibilidad de información con que cuente la organización.

El resultado permite evaluar el desempeño de las personas involucradas dentro de la empresa con la labor de satisfacer al cliente. Al observar cada uno de los componentes del indicador, se puede determinar en cuál de ellos se falló para no alcanzar la eficiencia total, entre las fallas más usuales, están: escasez de producto en inventario, incumplimiento en los tiempos de despacho, errores humanos en cada una de las etapas del proceso de toma de pedidos-facturación.

La interpretación matemática del resultado se da en el rango entre el 0% y 100%, siendo el 0% el resultado ideal indicando que todo lo pedido fue debidamente facturado, mientras que el 100% es el peor resultado indicando lo contrario.

Vale la pena resaltar que para lograr un completo análisis de la gestión del área comercial, es necesario hacerlo de manera simultánea con los demás indicadores a que nos referimos en este capítulo, y así obtener un resultado integral del área.

B. Tiempo En Aprobación De Créditos:

Tiempo de estudio de crédito
Tiempo empleado en el proceso de venta

Aunque la actividad de aprobación de créditos en una empresa es de suma importancia, se debe contar con las herramientas y el personal idóneo para que esta labor se efectúe de forma eficiente sin perjudicar el proceso de ventas de la misma. Este indicador permite la medición porcentual del tiempo utilizado en la aprobación de los créditos, frente al total del tiempo involucrado en el proceso de ventas.

El resultado de este indicador explica el grado de eficiencia del personal, y de las herramientas que dispone la compañía en la etapa de aprobación de créditos.

El rango de los resultados de este indicador está entre 1% y 100%, donde 1% es el resultado de la respuesta inmediata a la labor de aprobación del crédito, mientras que los resultados próximos al 100% son una manifestación de ineficiencia que se refleja en la cancelación del pedido o en la pérdida de la venta.

Dependiendo de las características propias de cada empresa y de la exactitud de la información requerida, las unidades de tiempo utilizadas para construir el indicador pueden ser minutos, horas, días, etc.

C. Tiempo Empleado En Facturación:

Tiempo de facturación
Tiempo empleado en el proceso de

Es la relación entre el tiempo utilizado en la facturación en un periodo de tiempo (minutos, horas, días, etc.) y el total del tiempo empleado en el proceso de la venta, el cual permite medir la eficiencia en la actividad de facturación.

Con el resultado obtenido en este indicador, se deben tomar los correctivos necesarios no sin antes analizar con cuidado las limitaciones tecnológicas y del personal operativo dedicado a la función de facturar.

Al igual que el anterior indicador, el resultado se da en un rango entre 1% y 100%, donde 1% es el resultado ideal, y los resultados cercanos a 100% son una manifestación de graves deficiencias operativos o administrativos, los cuales serán objetos de cuidadosos análisis, para así plantear los correctivos pertinentes.

D. tiempo empleado en el alistamiento de la mercancía:

Tiempo de alistamiento

Tiempo (minutos) empleado en el proceso de

Este indicador relaciona el tiempo (minutos, horas, días) utilizado en la actividad de preparación de los pedidos versus el total del tiempo empleado en el proceso de venta. Su importancia radica, en que permite medir la eficiencia en la logística de manipulación de la mercancía dentro de la compañía, requiriendo de una gran atención, pues involucra la mayor parte operativa dentro de todo el proceso de venta; las deficiencias presentadas en esta etapa repercuten directamente con las devoluciones de mercancías vendidas y con los problemas de insatisfacción del cliente y su consecuente pérdida del mismo.

Los resultados obtenidos por este indicador oscilan entre 1% y 100%, donde 1% significa una operación logística eficiente del manejo de la mercancía y los resultados cercanos a 100%, refleja las debilidades en la actividad de alistamiento de las mercancías a despachar.

E. Tiempo De Entrega De Mercancías:

Tiempo de

Tiempo empleado en proceso de venta

Es la proporción del tiempo utilizado (minutos, horas, días) en la entrega o distribución de la mercancía y el total de tiempo empleado en el proceso de venta.

Su resultado cuantifica la eficiencia o debilidad en la logística de distribución de la mercancía a los clientes. Esta etapa es la última dentro de la cadena de venta y su importancia radica que de esta actividad depende la culminación de una venta exitosa y en caso de no culminarse eficientemente, puede generar problemas como la devolución de la mercancía, retiro del cliente y los sobrecostos ocasionados en cada una de las etapas precedentes.

Los posibles resultados se dan en el rango entre 1% y 100%, siendo el 1% el resultado óptimo y los valores cercanos a 100% son una señal de una deficiente gestión en el proceso de entrega de las mercancías.

F. Unidades devueltas:

Número de unidades devueltas en el
Número de unidades facturadas en el periodo

Este indicador compara las unidades devueltas en un periodo de tiempo con el total de las unidades vendidas en el mismo periodo, su resultado evalúa la gestión de la empresa en cuanto a la efectividad de las actividades dentro del proceso de ventas. Lo anterior si se tiene en cuenta que las devoluciones en las ventas provienen generalmente de errores en la toma del pedido, facturación, errores de alistamiento, imperfectos del producto y fallas en la entrega.

La notación matemática oscila en un rango porcentual de 0 y 100%, donde 0 es el resultado ideal, reflejando un procedimiento de venta perfecto y los valores cercanos a 100% son los resultados que indican deficiencias en el proceso de ventas y en la calidad del producto mismo.

Es de anotar que por las características propias del indicador, se puede aplicar a un cliente específico o un grupo de clientes, permitiendo evaluar el grado de satisfacción en el proceso de venta. En este caso se compararan las unidades devueltas del cliente o clientes elegidos frente a las unidades vendidas a ese mismo grupo de clientes en el periodo de tiempo estudiado.

G. Índice de reclamos de clientes:

Número de reclamos en el periodo
Número de pedidos aprobados

A través de este indicador se establece una relación entre el número de reclamos hechos por los clientes en un periodo de tiempo y el número total de pedidos en el mismo periodo. Con este indicador se evalúa directamente la eficiencia del área de servicio al cliente.

Los posibles resultados de este indicador están entre 0% y 100%, donde el primero denota una eficiente gestión, y los resultados próximos a 100% significan una baja calidad en la gestión de ventas y atención a los clientes.

H. índice de efectividad de la fuerza de ventas:

Número de clientes efectivamente

Número de clientes activos

Para aplicar este indicador se parte de la premisa que la compañía tiene un adecuado control sobre sus clientes activos, clientes visitados en un periodo de tiempo y estadística de facturación por cliente en el mismo periodo. El indicador compara por cada vendedor de la empresa el número de clientes a quienes se les facturó frente a los clientes activos que son responsabilidad del vendedor en mención.

El resultado obtenido muestra la efectividad de la labor del vendedor evaluado en un periodo de tiempo. La interpretación matemática se da en un rango entre 0% y 100%, siendo 100% una excelente efectividad en la gestión de ventas por parte del vendedor y los valores cercanos 0% es un manifiesto de una baja gestión en la actividad de ventas.

Echando un vistazo a las variables externas que afectan el área comercial, se puede formular indicadores que permiten evaluar la gestión en la actividad de ventas, entre ellos está:

I. Participación de cada línea de producto:

Ventas de la línea

Ventas totales de empresa

Consiste en comparar porcentualmente la participación de cada línea de producto frente al total de las ventas, su resultado se utiliza para saber cuál es la Línea o las Líneas que generan la mayor participación en los ingresos operacionales. El análisis de este resultado, se sugiere complementarlo con un análisis de márgenes de contribución, para constatar que ese mayor valor en ventas generado por estas Líneas efectivamente está contribuyendo con un margen de utilidad bruta atractiva para la empresa.

Su interpretación se da en un rango entre 0% y 100%, donde las Líneas de producto que arrojen un porcentaje cercano a 100% son las que mayor participación o peso tiene frente al total de las ventas.

J. Tamaño Medio De La Venta:

$$\frac{\text{Ventas en el periodo}}{\text{Número de pedidos en el periodo}}$$

Este indicador relaciona las ventas con el número de pedidos en el mismo periodo, calculando de esta forma el valor promedio de cada pedido a precio de venta. El resultado cobra mayor relevancia si se tiene en cuenta que el gasto operativo es constante sin importar la cuantía del pedido. Una de las utilidades fundamentales de este indicador, es evaluar el comportamiento del tamaño medio de la venta en periodos anteriores, así mismo sirve como herramienta de control para tomar correctivos cuando el promedio en el tiempo presenta descensos.

El resultado de este indicador se encuentra entre 1 e infinito, dependiendo del nivel de ventas de cada empresa que lo aplique; dado el concepto de gastos operacionales mencionados anteriormente, entre mayor sea la venta promedio por pedido mejor será el resultado.

K. Impacto de la publicidad:

$$\frac{\text{Incremento en ventas en un periodo de tiempo}}{\text{El costo de la publicidad en un periodo de tiempo}}$$

Este indicador relaciona la variación en ventas originadas por una pauta publicitaria y los costos incurridos en la misma. El resultado permite cuantificar el impacto en la venta de la gestión publicitaria.

El resultado del indicador es un valor absoluto y se interpreta como el número de veces que se recupera el costo de la pauta publicitaria., a mayor incremento en ventas, mayor es el número de veces, y en consecuencia la efectividad de la publicidad es mayor.

L. Cuota de mercado:

$$\frac{\text{Ventas de la empresa}}{\text{Ventas del sector}}$$

Para la aplicación de este indicador es necesario recurrir a información no solo de la empresa sino también de datos publicados por gremios e instituciones dedicadas a la investigación sectorial como Fedesarrollo, Andi, Analdex, así como el Departamento Administrativo de Estadística-DANE, entre otras; ya que este indicador relaciona la ventas de la empresa en un periodo determinado con las ventas del sector en el mismo periodo.

El resultado permite evaluar la participación en ventas de la empresa frente al total de sus competidores permitiendo tomar correctivos en políticas de precios, políticas de servicios a los clientes, políticas de costos, etc.

La relación arroja un número entre 0 y 100%, donde los valores cercanos a 100% significan una muy buena participación en el mercado. Otra forma de analizar este indicador es comparando el resultado actual con los periodos anteriores, lo que refleja el crecimiento o viceversa de la participación en ventas de la empresa frente al sector.

1.6.2 Indicadores del área financiera

El insumo fundamental para los Indicadores de Gestión para esta área son los Estados Financieros, a partir de ellos se determinan unas mediciones simples y poco dinámicas, los más comunes son: el análisis horizontal, análisis vertical, el análisis financieros a través de razones financieras (liquidez, apalancamiento, rentabilidad, operacionalidad, etc.).

Es necesario señalar que estos indicadores cumplen su función en cualquier valoración financiera, también es necesario afirmar que sus resultados dependen de la calidad de la información contable, es por eso que se proponen indicadores más estructurados como respuesta a la necesidades de sobrevivencia en el mercado, cuyas variables derivan en su mayoría de fuentes diferentes al proceso contable o sistema de consolidación de las transacciones ocurridas en un periodo de tiempo; estos indicadores (los estructurados o sofisticados) difieren de los simples en que los estructurados utilizan variables de mercado (tasa de interés, tasa de cambio, inflación, etc.).

¿Qué es un indicador financiero?

Un indicador financiero es un relación de las cifras extractadas de los estados financieros y demás informes de la empresa con el propósito de formase una idea como acerca del comportamiento de la empresa; se entienden como la expresión cuantitativa del comportamiento o el desempeño de toda una organización o una de sus partes, cuya magnitud al ser comparada con algún nivel de referencia, puede estar señalando una desviación sobre la cual se tomaran acciones correctivas o preventivas según el caso.

La interpretación de los resultados que arrojan los indicadores económicos y financieros está en función directa a las actividades, organización y controles internos de las Empresas como también a los períodos cambiantes causados por los diversos agentes internos y externos que las afectan.

Los cuatro estándares de comparación utilizados en el análisis de razones son:

- ❑ Estándares mentales del analista, comprende al criterio de este basado por la experiencia y sus conocimientos.
- ❑ Los registros históricos de la empresa; es decir indicadores de otros años.
- ❑ Los indicadores calculados con base a los presupuestos o los objetivos propuestos para el periodo en estudio.
- ❑ Los indicadores promedio del sector el cual pertenece la empresa.

¿Qué son y cuál es la utilidad de los indicadores de liquidez?

A través de los indicadores de liquidez se determina la capacidad que tiene la Empresa para enfrentar las obligaciones contraídas a corto plazo; en consecuencia más alto es el cociente, mayores serán las posibilidades de cancelar las deudas a corto plazo; lo que presta una gran utilidad ya que permite establecer un conocimiento como se encuentra la liquidez de esta, teniendo en cuenta la estructura corriente. Los indicadores de liquidez más utilizados son: Capital de Trabajo, la razón corriente, la prueba ácida y ebitad.

Capital de Trabajo: Expresa en términos de valor lo que la razón corriente presenta como una relación. Indica el valor que le quedaría a la empresa, representando en efectivo u otros pasivos corrientes, después de pagar todos sus pasivos de corto plazo, en el caso en que tuvieran que ser cancelados de inmediato.

Capital de trabajo = Activo corriente - Pasivo corriente (Unidades Monetarias)

Razón Corriente: También denominado relación corriente, este tiene como objeto verificar las posibilidades de la empresa afrontar compromiso; hay que tener en cuenta que es de corto plazo.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula
Razón Corriente	$\frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$	$\frac{\text{Balance General Total Activo Corriente}}{\text{Balance General Total Pasivo Corriente}}$

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Prueba Ácida:(Prueba De Ácido O Liquidez Seca): Esta es más rigurosa, Revela la capacidad de la empresa para cancelar sus obligaciones corrientes, pero sin contar con la venta de sus existencias, es decir, básicamente con los saldos de efectivo, el producido de sus cuentas por cobrar, sus

inversiones temporales y algún otro activo de fácil liquidación que pueda haber, diferente a los inventarios. Es una relación similar a la anterior pero sin tener en cuenta a los inventarios

Nombre del índice	Formula	Como se calcula
Prueba Ácida	(Activos Corriente - Inventarios) / Pasivo Corriente	(Balance General Total - Activo Corriente - Balance General PUC 14) / Balance General Total Pasivo Corriente

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

EBITDA = Utilidad operativa + Depreciación + Amortización + provisiones

Analice el comportamiento de los indicadores de liquidez para:

Empresa Comercial: para el comportamiento de los indicadores de liquidez hay que tener en cuenta tres aspectos, en primer lugar los inventarios por ser el rubro más importante, las ventas de contado, debido que es la que mayor manejan este tipo de empresas, lo que simboliza que la cartera no es significativa y por último la inversión es a corto plazo; ya que esta maneja un periodo más corto.

Empresa Manufacturera: en este comportamiento de los indicadores de liquidez, se debe recordar que este tipo de empresas utilizan un periodo de tiempo más largo, se tiene en cuenta los inventarios pero no están significativa, las cuentas por cobrar es un aspecto importante para estas, y la inversión ya es a largo plazo.

Empresa de servicios: en el comportamiento de los indicadores de liquidez de estas empresas, los inventarios ya no tienen importancia, por lo general no se tienen en cuenta para indicar el rendimiento de la empresa, pero las cuentas por cobrar toman más importancia y la convertibilidad en efectivo de estas y su inversión es fija.

¿Qué son y para qué sirven los indicadores de endeudamiento?

Los indicadores de endeudamiento tienen por objeto medir en qué grado y de qué forma participan los acreedores dentro del financiamiento de la empresa. De la misma manera se trata de establecer el riesgo que incurren tales acreedores, el riesgo de los dueños y la conveniencia o inconveniencia de un determinado nivel de endeudamiento para la empresa.

El nivel de endeudamiento señala la proporción en la cual participan los acreedores sobre el valor total de la empresa. Así mismo, sirve para identificar el riesgo asumido por dichos acreedores, el riesgo de los propietarios del ente económico y la conveniencia o inconveniencia del nivel de endeudamiento presentado. Altos índices de endeudamiento sólo pueden ser admitidos cuando la tasa de rendimiento de los activos totales es superior al costo promedio de la financiación.

Las cuentas que pueden modificar sustancialmente el concepto del analista acerca del endeudamiento de una empresa, son aquellos pasivos que se considera que no son totalmente exigibles o que el pago de este se puede postergar después de la fecha de vencimiento del mismo, teniendo en cuenta la conveniencia del acreedor y de la empresa; de igual manera entre las cuantas del patrimonio que cuyo valor no existe una absoluta certeza.

Estas cuentas que pueden modificar el concepto del analista son: préstamo de socios; los socios pueden aumentar el tiempo del préstamo o convertirlo en una inversión, pasivos diferidos; estas puede ser que ya se encuentra el dinero destinado para este pago, capital; por medio de una capitalización de una deuda y valorizaciones, pueden estar sobre estimadas o por efectos de inflación.

Nombre del índice	Formula	Que es
del endeudamiento a corto plazo.	<u>Pasivo corriente</u> Pasivo Total Con Terceros	Me indica la capacidad de endeudamiento a corto plazo

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

¿Qué es un índice de apalancamiento?

El índice de apalancamiento o indicador de Leverage, muestra la participación de terceros en el capital de la empresa; es decir compara el financiamiento originado por tercero con los recursos de los accionistas, socios o dueños, para establecer cuál de las dos partes corre mayor riesgo.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula
Apalancamiento Financiero	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio Total}}$	$\frac{\text{Pasivo Total Balance General}}{\text{Patrimonio Total Balance General}}$

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

¿Cuál puede ser su interpretación desde el punto de vista?

¿La Empresa? Entre más alto sea el índice es mejor teniendo en cuenta que las utilidades sean positivas, lo que indica que los activos financiados produzcan un rentabilidad superior a los interés que se adeudan.

¿Los Acreedores? Si es muy alto para el acreedor se toma riesgoso, aunque este presenta una flexibilidad en este indicador ya que entiende que el dueño busca maximizar las utilidades con un nivel alto de deuda.

Nombre del índice	Formula	Que es
Apalancamiento total	$\frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$	Qué participación tiene el pasivo externo con respecto al patrimonio de la empresa.
Apalancamiento a corto plazo	$\frac{\text{Total Pasivo Corriente}}{\text{Patrimonio}}$	Indica la participación que tienen los pasivos corrientes dentro del patrimonio.
Apalancamiento Financiero Total	$\frac{\text{Pasivo Con Entidades Financieras}}{\text{Patrimonio}}$	Indica la concentración que tienen los pasivos totales con entidades financieras sobre el patrimonio.

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Qué son, para qué sirven y cómo se calculan los indicadores de actividad.

Los indicadores de actividad también llamados indicadores de rotación tratan de medir la eficiencia con la cual una empresa utiliza sus activos, según la velocidad de recuperación de los valores aplicados en ellos. Constituyen un importante complemento de las razones de liquidez; debido que miden la duración del ciclo productivo y del periodo de cartera. Algunos indicadores de actividad son:

- ❑ Rotación de cartera: $\text{ventas a crédito en el período} / \text{cuentas por cobrar promedio}$.
- ❑ Período promedio de cobro: $\text{cuentas por cobrar promedio} \times 365 \text{ días} / \text{ventas a crédito}$.
- ❑ Rotación de inventarios (# veces) empresas comerciales: $\text{costo de la mercancía vendida en el período} / \text{inventario promedio}$.
- ❑ Rotación de inventarios (#días) empresas comerciales: $\text{inventario promedio} \times 365 \text{ días} / \text{costo de la mercancía vendida}$.
- ❑ Rotación de inventarios (# veces) empresas industriales: $\text{costo de ventas} / \text{inventario total promedio}$.
- ❑ Rotación de inventarios (# días) empresas industriales: $\text{inventario total promedio} \times 365 \text{ días} / \text{costo de ventas}$.
- ❑ Rotación de activos fijos: $\text{ventas} / \text{activo fijo}$.
- ❑ Rotación de activos operacionales: $\text{ventas} / \text{activos operacionales}$.
- ❑ Rotación de los activos totales: $\text{ventas} / \text{activo total}$.
- ❑ Rotación de proveedores (# veces): $\text{compras a crédito} / \text{cuentas por pagar promedio}$.
- ❑ Rotación de proveedores (# días): $\text{cuentas por pagar promedio} \times 365 \text{ días} / \text{compras a crédito}$.

Rotación de Cartera

La rotación de cartera establece el número de veces que las cuentas por cobrar giran, en promedio de un período determinado de tiempo generalmente un año. El indicador de rotación de cartera permite conocer la rapidez de la cobranza pero no es útil para evaluar si dicha rotación está de acuerdo con las políticas de crédito fijadas por la empresa. Para éste último comparativo es preciso calcular el número de días de rotación de las cuentas por cobrar.

Nombre del índice	Formula	Que es
Veces rotación de cartera	<u>Ventas a crédito</u> <i>Cuentas por cobrar promedio</i>	Muestra las veces que rota la cartera en el año.

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Existe otra manera de analizar la rotación de cuentas por cobrar y es por medio del cálculo del periodo promedio de cobro, a través de las siguientes formulas la primera denominada Período de Recaudo deudores Clientes y las siguientes son la de Período de recuperación que se puede resumir en una, que es igual 365 días sobre el número de veces que rotan las cuentas por cobrar.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula	Unidad de medida
Período de Recaudo deudores Clientes	(Deudores Clientes Promedio x 360) / Ventas	$\frac{((\text{Balance General PUC 1305 tipo 1} + \text{Balance General PUC 1305 tipo 2 periodo anterior} + \text{Balance General PUC 1305 tipo 1} + \text{Balance General PUC 1305 tipo 2 periodo actual})/2) \times 360}{\text{Estado de Resultados PUC 41}}$	días
Período de recuperación de Cuentas Pagar y Proveedores	$\frac{360}{\text{Rotación de Cuentas Pagar y Proveedores}}$	$\frac{360}{\text{índice 124}}$	días
Período de recuperación de deudas clientes	$\frac{360}{\text{Rotación de Deudores Clientes}}$	$\frac{360}{\text{índice 369}}$	días
Período de Rotación Activos Fijos	$\frac{360}{\text{Rotación Activos Fijos}}$	$\frac{360}{\text{índice 123}}$	días

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Los cuatro aspectos importantes que han de tenerse en cuenta cuando se interpreta la Rotación de Cartera son:

- ❑ Que las cifras de ventas correspondan al total de las ventas y no solamente a una parte de las ventas.
- ❑ Tomar el último saldo de las ventas por cobrar.
- ❑ No involucrar cuentas distintas tales como, cuentas por cobrar a socios, cuentas por cobrar a empleados, deudores varios y entre otros.
- ❑ Cuando se analiza las cuentas por cobrar tener una mucha atención en la provisión para las deudas de dudoso recaudo; ya que con estas la empresa reconoce que existe un porcentaje que se puede perder.
- ❑ Defina el indicador “Rotación de Inventarios” para una empresa comercial y una empresa manufacturera. Analice algunos aspectos que han de tenerse en cuenta para su interpretación.

Hay que tener presente que la rotación de inventarios de mercancías de la empresa rota varias veces en el año, quiere decir, que el inventario se convierte varias veces por año en efectivo o cuentas por cobrar. Es decir muestra las veces que rota el inventario en el año. Una vez obtenido el número de días de inventarios, se toma el costo de ventas promedio mensual y se divide en 30 y luego se multiplica por el número de días que rota el inventario, lo que nos da el inventario que debe tener la empresa para atender correctamente las ventas.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula	unidad de medida
Período de Rotación de Inventarios	$(\text{Inventarios de Promedio} \times 360) / \text{Costo de Ventas}$	$((\text{Balance General PUC 14 periodo anterior} + \text{Balance General PUC 14 periodo actual}) / 2) \times 360 / \text{Anexo 2 PUC 61}$	días

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Empresa Comercial: Para las empresas comerciales, los inventarios representan sencillamente el costo de las mercancías en poder la misma.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula	unidad de medida
Período de rotación de inventario (Comercio)	(Inv. Producto no fabricado por la empresa x 360) / Costo de Ventas	$\frac{((\text{Balance General PUC 1435 periodo anterior} + \text{Balance General PUC 1435 periodo actual}) / 2) \times 360}{\text{Anexo 2 PUC 61}}$	días

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Empresa manufacturera: Para la empresa industrial, los inventarios presentan el valor de las materias primas, materiales y costos asociados de manufactura, en cada una de las etapas del ciclo productivo.

Nombre del índice	Formula	Como se calcula	unidad de medida
Período de Rotación de Inventario (Manufactura)	(Inv. Producto Terminado Promedio x 360) / Costo de Ventas	$\frac{((\text{Balance General PUC 1430 periodo anterior} + \text{Balance General PUC 1430 periodo actual}) / 2) \times 360}{\text{Anexo 2 PUC 61}}$	días

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Rotación de activos fijos

La rotación de los activos fijos mide cuantos ingresos me generan los activos fijos brutos

Nombre del índice	Formula	Como se calcula
Rotación Activos Fijos	$\frac{\text{Ingresos Operacionales/ (Propiedad P/ E Promedio)}}{\text{Balance General PUC 15 periodo actual + Balance General PUC 15 periodo anterior}/2}$	Estado de Resultados PUC 41 / ((Balance General PUC 15 periodo actual + Balance General PUC 15 periodo anterior)/2)

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Debe tenerse en cuenta que la rotación se calcula en dólares y, en consecuencia, no se analiza la productividad real de la empresa, para lo cual habría que conocer, entre otras cosas, la cantidad de artículos fabricados, la capacidad instalada y las ventas y compras de activos fijos durante el período que se analiza.

Índice rotación de activos operacionales

Nombre del índice	Formula	Que es
Rotación de Activos Operacionales.	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos Operacionales Brutos}}$	Mide cuanto ingreso mensual generan los activos operacionales, es decir todos los activos que tienen relación directa con el objeto social de la empresa

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Índice rotación de activos totales

Nombre del índice	Formula	Que es
Rotación Activos totales	$\frac{\text{Ventas}}{\text{Activos totales brutos}}$	Mide cuanto ingreso mensual generan los activos totales.

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Los indicadores de rendimiento

Llamados también de rentabilidad o lucratividad. Miden la efectividad de la administración de la empresa para controlar costos y gastos, transformando así las ventas en utilidades. Estos indicadores son un instrumento que permite al inversionista analizar la forma como se generan los retornos de los valores invertidos en la empresa, mediante la rentabilidad del patrimonio y la rentabilidad del activo. Es decir, miden la productividad de los fondos comprometidos en un negocio. Recordemos que a largo plazo lo importante es garantizar la permanencia de la empresa en acrecentamiento de mercado y por ende su valor. Permite ver los rendimientos de la empresa en comparación con las ventas y el capital.

El margen bruto de utilidad

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad bruta sobre las ventas netas, y nos expresa el porcentaje determinado de utilidad bruta (Ventas Netas-Costos de Ventas) que se está generando por cada peso vendido. En primera instancia hay que tener en cuenta que el margen bruto de utilidad significa que las ventas de la empresa generaron un X% de utilidad en el año; en otras palabras, cada peso vendido en el año generó \$X de utilidad bruta en el año.

Nombre del índice	Formula
Margen Bruto	$\frac{\text{Utilidad Bruta Ingresos / Operacionales}}{\text{Ingresos Operacionales}} \times 100$

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

El Margen operacional de utilidad

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad operacional sobre las ventas netas y nos indica, si el negocio es o no lucrativo, en sí mismo, independientemente de la forma como ha sido financiado.

Nombre del índice	Formula
Margen Operacional	$\frac{\text{Utilidad Operacional}}{\text{Ingresos Operacionales}} \times 100$

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

El margen neto de utilidad

Indicador de rentabilidad que se define como la utilidad neta sobre las ventas netas. La utilidad neta es igual a las ventas netas menos el costo de ventas, menos los gastos operacionales, menos la provisión para impuesto de Renta, más otros ingresos menos otros gastos. Esta razón por sí sola no refleja la rentabilidad del negocio.

Nombre del índice	Formula
Margen Neto	$\frac{\text{Ganancias y Pérdidas}}{\text{Ingresos Operacionales}} \times 100$

<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Índices “rendimiento del patrimonio” y “rendimiento del activo total”

El rendimiento del patrimonio promedio determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con el capital de la organización, es decir mide la tasa de rendimiento de los asociados del patrimonio promedio determina. Este índice se obtendrá mediante la división del monto total conformado por el patrimonio contable más la gestión operativa, entre el total de los activos. Estas cifras se tomarán del balance de publicación y el resultado obtenido multiplicado por cien (100)".

Rendimiento del Patrimonio:

Utilidades Netas

Patrimonio: El rendimiento del Activo total determina la eficiencia de la administración para generar utilidades con los activos total que dispone la organización, por lo tanto entre más altos sean los rendimiento sobre la inversión es más eficiente la organización.

Rendimiento del activo total:

Utilidades Netas

Activo Total Bruto

El Sistema Dupont

- Comercial
- Industrial

Consiste en una demostración de la forma como pueden integrarse algunos de los indicadores financieros la constituyen el denominado Sistema Dupont. Este sistema correlaciona los indicadores de actividad con los indicadores de rendimiento para tratar de establecer si el rendimiento de la inversión (utilidad neta/activo total) proviene primordialmente de la eficiencia en el uso de los recursos para producir ventas o del margen neto de utilidades que tales ventas generan.

Lo fundamental es que el analista tenga un conocimiento claro acerca de la empresa; por lo cual debe buscar información acerca de la compañía, sus socios, sus productos, sus consumidores, sistema de distribución, competidores, etc. Aceptando como gran limitante de tipo general en el análisis, su carácter de estático, pues se hace con base en un corte de cuentas a la fecha, es recomendable que se analice la situación financiera mediante la utilización de un número representativo de balances para poder observar la tendencia que muestran los distintos indicadores y ojalá con base en estados financieros proyectados dado que las decisiones están orientadas al futuro.

Es importante para el analista comparar liquidez, actividad, endeudamiento, rentabilidad y cobertura; para indicar exactamente la situación de la empresa; ya que se encuentran íntimamente relacionadas, hay que tener presente la razón corriente puede verse apoyada o deteriorada por la rotación de inventarios, de igual manera el nivel de endeudamiento como afecta la rentabilidad de la empresa por lo cual no lo puede tomar por si solo sino en una forma conjunta.

1.6.3 Indicadores del área de producción

A. Eficiencia De La Planta De Personal De Fábrica: Para la evaluación de la eficiencia del personal involucrado en la producción, se utilizan normalmente indicadores que relacionan las cantidades producidas, de acuerdo a los requerimientos de ventas con las horas hombre disponible en un periodo determinado, o las horas hombre planeadas en una orden de producción. Entre otros se encuentran los siguientes indicadores.

$$\frac{\text{Número de unidades producidas en 1 día}}{\text{Total horas hombre día}}$$

Este indicador mide la eficiencia del área de producción, relaciona el número de unidades producidas en un día y, el número de horas laborables del mismo día. El valor absoluto obtenido

como resultado oscila entre 0 (cero) e infinito, su interpretación del mejor resultado está dada en la medida en que este sea mayor.

$$\frac{\text{No de unidades por centro de Producción día}}{\text{Total horas hombre día}}$$

Este indicador relaciona las unidades producidas por una dependencia o área específica de la fábrica en un día, con las horas empleadas en el mismo; mide la eficiencia de cada área de la empresa, permitiendo de esta forma tomar los correctivos necesarios en cuanto a cambio de personal, evaluación tecnológica, procedimientos utilizados en la producción etc.

El resultado obtenido es un valor absoluto, que oscila entre 0 (cero) e infinito; el resultado más eficiente es aquel que se aleje de 0 (cero) y tienda a infinito.

$$\frac{\text{Total horas hombre por orden de Producción día}}{\text{Total horas hombre día}}$$

Relacionando las horas hombre utilizadas en un día en una orden de producción y el total de las horas hombre utilizadas por toda la fábrica, se obtendrá el indicador en términos porcentuales que mide la participación en horas hombre de la orden de producción evaluada.

El mejor resultado en términos de eficiencia está dado por el menor porcentaje de horas hombre utilizadas, permitiendo comparar el resultado con otras órdenes similares o de periodos anteriores y analizar las variaciones para efectos de tomar los correctivos necesarios.

B. Eficiencia en la planeación de producción: El propósito de estos indicadores es suministrar una herramienta de control en la ejecución de las diferentes actividades relacionadas con una o varias órdenes de producción. El más sencillo en su aplicación y análisis es:

$$\frac{\text{Número de órdenes ejecutadas}}{\text{Número de órdenes planeadas}}$$

Este indicador relaciona la ejecución de las órdenes de producción versus las presupuestadas, permite determinar la eficacia de la fábrica en un periodo de tiempo establecido.

La interpretación del mejor resultado está dada por el mayor porcentaje de cumplimiento. Es importante tener en cuenta que la eficacia se debe combinar equilibradamente con la eficiencia para lograr el desempeño efectivo.

C. Efectividad del proceso productivo: Estos indicadores difieren de los anteriores en el sentido de no centrar su atención en el tiempo involucrado en cada actividad o en el proceso total de producción sino en la efectividad con que este se desarrolle. Entre otros están:

$$\frac{\text{Número de productos defectuosos}}{\text{Número total de productos producidos}}$$

Este indicador establece la proporción de los productos defectuosos sobre el total de la producción, esto se puede aplicar en un periodo de tiempo específico, una orden específica, un área específica etc., permitiendo medir y controlar el porcentaje de desperdicio.

El mejor resultado será el menor porcentaje arrojado por la fórmula matemática.

$$\frac{\text{Número de productos aprobados}}{\text{Número total de productos producidos}}$$

Este indicador es el complemento del resultado anterior, es decir si el porcentaje de desperdicio es del 5 % por ejemplo, el porcentaje de productos aprobados será del 95 %. De ambas formas se puede medir el nivel de efectividad de los procedimientos, de la tecnología y del personal involucrado en cada una de las etapas de producción.

D. Eficiencia de la etapa de alistamiento:

$$\frac{\text{Tiempo de alistamiento por procesos}}{\text{Tiempo total utilizado}}$$

Este indicador mide la participación de la fase de alistamiento en el tiempo total utilizado en la producción en un periodo determinado; el mejor resultado en términos porcentuales está dado por el menor porcentaje.

E. Productividad en la administración de materiales:

$$\frac{\text{Valoren pesos de la producción}}{\text{Costo de la administración de materiales}}$$

Para medir la productividad en la Administración de materiales es necesario relacionar el costo total de la producción, con el costo de la Administración de materiales. Este índice en términos absolutos busca controlar situaciones de excesos en costos administrativos (Burocracia empresarial)

Se espera normalmente en la planeación un resultado alto, y la optimización de la administración de materiales, consiste en elevar cada vez más este indicador.

F. Tamaño medio del pedido:

Unidades producidas en el periodo

Número de pedidos en el periodo

Al relacionar el total de unidades producidas en un periodo con el total de pedidos facturados, se obtiene un indicador que muestra la cantidad promedio de unidades requeridas en producción por cada pedido, permitiendo planear los requerimientos de mano de obra y materiales en un momento dado.

Aunque el mayor resultado obtenido en términos absolutos, beneficia la operatividad de la planta, y por tanto la situación financiera de la empresa por los menores costos involucrados; es considerado más una alternativa en la destreza del área de ventas en cuanto a negociar volúmenes importantes de mercancías en cada pedido, que una herramienta de control para el área de producción.

G. Tamaño relativo del stock de materiales:

Stock de una línea de producto

Stock total

Este indicador relaciona la cantidad mínima o máxima de unidades en existencia de un producto o línea de producto, frente al total de existencias mínimas o máximas de los materiales de la organización en un momento determinado.

El objetivo de este indicador es medir la concentración de una línea de producto en el total del inventario de materiales; esta evaluación permite identificar líneas de materiales o productos ociosos, obsolescencia, rotación de materiales o eficiencia de la línea del material o del producto.

Para calcular el resultado óptimo se debe utilizar modelos especializados, entre otros Cantidad Económica de Pedido (QEP), Modelo Económico Order Quantity, este último tratado en el presente texto. El resultado adecuado es aquel que no genere costos marginales, bien sea en la adquisición de una unidad adicional o el costo marginal por almacenar una unidad de producto.

H. Tamaño medio del pedido:

Unidades compradas en el periodo

Número de pedidos en el periodo

Esta expresión relaciona las unidades de producto o de materiales adquiridos para la producción o para la venta durante un periodo de tiempo, y el número de pedidos (compras) realizadas en el mismo periodo de tiempo. El objetivo del indicador es establecer el promedio de unidades adquiridas por pedido, identificar la pertinencia y eficiencia del proceso de compras.

Se logra el resultado óptimo de este indicador utilizando correctamente modelos como el Modelo Económico Order Quantity, que contribuye a cuantificar la cantidad óptima de pedido, sin incurrir en costos adicionales por exceso de compras y por almacenamiento. El resultado adecuado del indicador es aquel que tienda a disminuir el costo originado por cada pedido realizado en un periodo de tiempo, y aumentar la cantidad de unidades incluidas en cada pedido. El objetivo fundamental es optimizar los costos administrativos por la actividad de hacer un pedido, y por la actividad originada de comprar y almacenar unidades de productos adquiridas en exceso.

I. Utilización de la capacidad instalada:

Unidades producidas

Capacidad teórica

El indicador relaciona las unidades producidas en una unidad de tiempo, versus la capacidad teórica de la planta de producción. El propósito de esta medición es evaluar si la maquinaria, bodega o almacén se está utilizando al máximo, sin incurrir en altos costos ociosos; lo anterior permite analizar la eficiencia de los activos productivos con que cuenta la empresa. El resultado óptimo es aquel que se acerque al 100%.

J. Eficiencia En El Uso De La Energía Eléctrica:

KW consumidos en el periodo

Unidades producidas en el periodo

La Eficiencia en el uso de la Energía Eléctrica es un indicador que relaciona las unidades de producto producido o adquirido, comparado con la cantidad de kilovatios de energía utilizados en un periodo de tiempo. Este indicador mide la eficiencia del uso de la energía en el proceso productivo o en el proceso de comercialización.

Al utilizar el indicador y llegar a la mejor conclusión posible, se debe considerar que en el proceso de manufactura las maquinarias funcionan a base de energía eléctrica, igualmente se debe observar si la producción es en línea o si las maquinarias no se deben apagar en el mismo periodo de tiempo; así mismo se debe analizar si las mercancías almacenadas requieren de alguna temperatura específica conllevando al uso continuo de energía.

El mejor resultado es aquel que considerando la mayoría de las condiciones posibles del producto o del proceso productivo la relación consumo de energía por unidad de producto se acerque a Cero (0).

K. Estado mecánico:

$$\frac{\text{Horas de paro de máquina por daño}}{\text{Horas máquina trabajadas}}$$

El propósito del indicador es cuantificar porcentualmente la eficiencia y / o productividad de la maquinaria en un periodo determinado; igualmente permite evaluar la eficiencia de la maquinaria, esto se obtiene cuantificando el tiempo de paro por daño de la máquina en relación a las horas trabajadas y con las horas totales laboradas. El anterior análisis se constituye en una herramienta de apoyo en la toma de la decisión técnica para renovar la maquinaria.

El resultado varía, dependiendo de la antigüedad de la máquina (horas en producción); si es nueva, se espera que el resultado se acerque a Cero (0), a medida que van aumentando las horas máquina el resultado se va alejando de cero y acercando a 1, siendo este último el menos eficiente. El resultado óptimo es aquel que se acerque a cero, siempre que la maquinaria se haya usado en condiciones normales de producción. (Condiciones técnicas normales).

L. Intensidad del mantenimiento:

$$\frac{\text{Horas de mantenimiento}}{\text{Horas maquina trabajadas}}$$

Al igual que el anterior indicador, esta relación mide la participación del tiempo utilizado de mantenimiento entre las horas máquina trabajadas en un periodo de tiempo, o en una cantidad de unidades producidas. Al igual que el anterior indicador, este permite evaluar la eficiencia de la máquina, ya que a menores horas de mantenimiento, menores costos y menor tiempo ocioso.

El resultado óptimo es aquel que sea cero (0) y aquellos que se alejen de este, se constituyen en resultados menos óptimos y en ineficientes aquellos que tiendan a 1.

M. Impacto del mantenimiento:

Horas de paro de máquinas por daño
Horas de mantenimiento

Este indicador relaciona en unidades de tiempo (horas, días, semanas, etc.) que ha estado la máquina en paro por daño en un periodo determinado y el tiempo utilizado para el mantenimiento de la maquinaria en un periodo de tiempo. El resultado permite concluir si la actividad (costos) de mantenimiento ha sido eficiente, si esta actividad ha logrado que la productividad de la máquina permanezca en el tiempo sin que entre en periodo de para por daño.

Los posibles resultados oscilan entre 1 y 0, siendo óptimo Cero (0), onerosos aquellos resultados que se alejen del óptimo, e ineficiente aquel resultado que se acerque o sea igual a 1.

1.6.4. Indicadores de (recursos humanos) área administrativa

Ausentismo: La Organización Internacional del Trabajo lo define como «la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas».

El principal tipo de ausentismo es el atribuido a incapacidad sea por enfermedad, o por accidente, ocupando las tres cuartas partes del ausentismo en la industria. Las tasas de ausentismo se han incrementado en forma considerable en todos los países industrializados por encima de 30% en los últimos 25 años y ello a pesar de todas las mejoras en la oferta y la calidad de la asistencia sanitaria y de las condiciones socioeconómicas.

A continuación se sugiere un indicador que determina el ausentismo en las empresas; este relaciona las horas hombre de ausencia en un periodo determinado y las horas hombre totales laborables en el mismo periodo, calculadas de acuerdo con la jornada laboral de la empresa.

Horas hombre de ausencia
Horas hombre totales laborables

Aplicando la formula anterior se obtiene el porcentaje de horas de ausencia de los trabajadores, permitiendo al área administrativa evidenciar el problema, revisar las causas y tomar los correctivos necesarios como mejorar la salubridad en el área de trabajo, el diseño de mejores condiciones y puestos de trabajo, el mejoramiento de las condiciones y del medio ambiente laboral etc.

El mejor resultado se dará en la medida que el indicador se acerque a cero (0).

Productividad de la mano de obra: Cuando al determinar la productividad, la unidad en que se mide el resultado obtenido no es la misma que la utilizada para medir los factores aportados, se obtiene Productividad respecto a aquellos factores.

En la medición de la productividad han de expresarse siempre las unidades con que se miden sus componentes. El factor respecto al cual se mide la productividad viene siempre en el denominador. Así las expresiones: Ton / Kw; Ton / Hora-hombre; Ton / m² nos medirán la productividad de un proceso respecto a los factores energía, mano de obra y espacio, respectivamente.

Aunque como se ve el indicador de productividad puede referirse a cualquiera de los factores que intervienen en el proceso productivo. Es muy corriente que al hablar de productividad, en general se sobreentienda que se trata de la productividad de la mano de obra, ya que este ha sido utilizado en todos los tiempos como medida del grado de desempeño y de las potencialidades de incrementar las ganancias de los procesos productivos

También es posible medir la productividad, relacionando el incremento en la cantidad vendida de producto en un periodo, con el número de personas vinculadas a la empresa para la actividad productiva en ese periodo.

Incremento en ventas del periodo (Cantidad)
Incremento en planta de personal (No de empleados)

Con este indicador se comprueba si la inversión en personal en un periodo de tiempo cumplió con las expectativas de productividad vistas desde el crecimiento de la variable en ventas.

El mejor resultado del indicador estará dado por la mayor cantidad de venta marginal por empleado del vinculado en el periodo.

Rotación Externa: La rotación externa de empleados es una especie de ausentismo definitivo, con razón mucho más preocupante que el ausentismo temporal. Las causas son muy similares: Problemas de salubridad en el área de trabajo, insatisfacción en las condiciones y puestos de trabajo, y desordenes en el ambiente laboral.

Una forma de medir el problema es a través del siguiente indicador que establece un porcentaje del personal retirado en un periodo de tiempo, comparando el número de personas retiradas con el total de empleados en nómina.

$$\frac{\text{Número de retiros de empleados}}{\text{Número total de empleados}}$$

Con esta herramienta se pretende disminuir la rotación externa de personal; en la mayoría de los casos nociva para los intereses de la empresa; por cuanto se incrementan los costos de inducción del personal nuevo, se disminuye la productividad (personal inexperto), se pierde el sentido de pertenencia institucional, e incluso se corre el riesgo de divulgar información que puede ser aprovechada por la competencia.

Entre menor sea el porcentaje mejor será el resultado, de todas formas es necesario analizar que:

Si el índice es muy bajo se da el estancamiento y envejecimiento del personal de la organización.

Si el índice es muy elevado se presenta demasiada fluidez y se puede perjudicar a la empresa (falta de estabilidad)

Rotación Específica: Esta rotación de personal se refiere al ingreso y retiro del personal de una unidad productiva dentro de la empresa. En este caso no necesariamente el egreso de personal es por desvinculación de la compañía, ya que este se puede dar por traslado a otra áreas temporal o permanentemente y ausentismo transitorio.

Para medir la rotación específica se relaciona el número de empleados activos del área y el número total de empleados del área así:

$$\frac{\text{Número de empleados activos del área}}{\text{Número total de empleados de área}}$$

Con este indicador se pueden detectar los problemas de ausentismo del área ya mencionados anteriormente, como también problemas en la distribución de funciones y procesos en la planta de personal.

Es necesario profundizar un poco en el análisis, porque en ocasiones es necesaria y lucrativa para la empresa la rotación de personal entre sus diferentes áreas, además de los fines de difusión o conocimiento de las funciones de cada puesto en todo el personal; En condiciones normales el mayor resultado será el mejor.

Participación de los cargos administrativos: Es necesario tener dentro de la estructura organizacional una adecuada proporción de los cargos administrativos con respecto a los operacionales, debido a que en ocasiones se peca por exceso de dirección, planeación pero No se cuenta con el personal suficiente para llevar a cabo dichos planes. El siguiente indicador mide la proporcionalidad entre estos cargos.

Cargos administrativos

Cargos operativos

Este resultado porcentual será favorable en la medida que cumpla con los estándares fijados por cada empresa. Aparentemente se puede relacionar el mejor resultado con el menor porcentaje administrativo, sin embargo este porcentaje varía según el objeto social de cada empresa.

F. Ascensos:

Número de personas ascendidas

Número de cargos

Relaciona el personal que durante un tiempo determinado ha sido promovido de un cargo a otro, con el número de cargos; cargos que tengan algún elemento diferencial de los anteriores, como por ejemplo, incentivos, remuneración, etc. El propósito de este indicador, es cuantificar y evaluar el comportamiento de los ascensos y, la rotación del personal en cada uno de los cargos existentes en la empresa. Esta metodología se puede aplicar por áreas, por actividades, por oficinas, etc.

El resultado que se obtiene es porcentual. El resultado óptimo es aquel que se ajuste a las políticas específicas de administración del Capital Humano, trazadas por la administración organizacional, es decir, si la política es impulsar a la empresa en el alcance de sus objetivos comerciales y administrativos mediante concursos que involucren e incentiven a cada uno de los funcionarios de la organización, entonces el resultado óptimo esperado será aquel que se acerque al 100%, significando que al menos cada empleado fue ascendido una vez durante el periodo de tiempo (año, semestre, mes, etc.), y el menos óptimo aquel que se encuentre por debajo de 100%.

G. Salario medio:

Costo de personal del periodo

Número de empleados

El Salario Medio, relaciona el Costo Total por salarios reconocidos durante un periodo determinado (mes, semestre, año, etc.) y el número de empleados de la Empresa. El propósito de este indicador es evaluar cuantitativamente el costo promedio por persona reconocido a cada empleado durante un lapso de tiempo. El resultado permite al usuario o el interesado observar el

costo promedio de la mano de obra, permitiendo realizar ajustes en la productividad de cada empleado, optimizando los tiempos utilizados en cada una de las actividades desarrolladas.

Para mejorar el resultado se recomienda estratificar los costos por cargos, categorías, etc., esto conlleva a obtener resultados más ciertos. Lo ideal de este indicador y de todos los anteriores, es que sus resultados se deben analizar con los resultados de los últimos 5 años, comparar el resultado de estos con los resultados de otras organizaciones de similar tamaño y que pertenezca al mismo sector económico.

El resultado óptimo esperado es aquel que sea más económico por empleado, con las más altas cualidades y productividad por empleado. Lo anterior, significa que si al determinar el Salario Medio por empleado y al evaluar el crecimiento medio comparado con el crecimiento medio del mercado laboral y este análisis a su vez se compara con el comportamiento de la competencia, permite a la administración generar valor empresarial a partir de las ventajas comparativas del Capital Humano.

H. Capacitación media impartida:

$$\frac{\text{Horas hombre de capacitación}}{\text{Número de empleados}}$$

Este indicador relaciona el tiempo en horas de capacitación recibida por cada empleado en un lapso de tiempo. El objetivo de esta evaluación es cuantificar por áreas (producción, comercialización, administración, finanzas, tecnología, etc.) el número promedio de horas dedicadas a la capacitación en una unidad de tiempo.

El resultado adecuado es aquel que sea consecuente con las políticas generales de administración del Capital Humano, observando variables que contribuyan a un mejor entendimiento del resultado del indicador, entre ellos: Si la empresa se encuentra en proceso de renovación tecnológica, proceso de acreditación de calidad (normas de calidad Icontec), procesos de mejoramiento continuo de competitividad comercial e industrial. Por ejemplo, si la empresa se encuentra en uno de los procesos antes mencionados, entonces el resultado del indicador debe ser mayor a 1, lo anterior significa que al menos una hora de capacitación en ese lapso de tiempo ha recibido cada empleado.

I. Incapacidad media:

$$\frac{\text{Días de incapacidad en el periodo}}{\text{Número de empleados}}$$

Número de empleados

Al igual que el último indicador, éste permite cuantificar el número promedio de días de incapacidad por empleado durante un periodo determinado. En el propósito de obtener una mejor respuesta, se recomienda realizar el análisis total, separadamente realizar con las incapacidades menores e iguales a 3 días de incapacidad, pues estas el seguro de salud no las indemniza al empleador por los días dejados de trabajar; este análisis se debe realizar sobre aquellas incapacidades mayores a 3 días, con el resultado obtenido del indicador se deben considerar que el seguro de salud reconoce normalmente 2/3 del salario del empleado incapacitado y en casos como estado de embarazo la indemnización es del 100% del salario.

El resultado óptimo esperado, es aquel que se acerque a Cero, pues a pesar de algunas indemnizaciones el seguro de salud las cubre, la organización entra a asumir costos de oportunidad, es decir que cuando un empleado está en incapacidad, la capacidad productiva de la empresa para satisfacer los mercados se ve afectada en algún grado de productividad. Por tal motivo para el análisis del resultado se debe partir del principio que la empresa contrata el número adecuado óptimo de empleados, para un número óptimo de funciones y que cada funcionario debe alcanzar niveles de productividad suficientes para cubrir sus costos laborales generando un valor adicional que será el costo del uso de los recursos de capital (inversiones, nombre empresarial, secretos industriales, etc.) dispuestos por los propietarios de la organización.

1.7 cuadro de mando integral

El concepto de cuadro de mando integral CMI (Balanced Scorecard BSC) fue presentado en el número de Enero/Febrero de 1992 de la revista Harvard Business Review, en base a un trabajo realizado para una empresa de semiconductores (La empresa en cuestión sería Analog Devices Inc.). Sus autores, Robert Kaplan y David Norton, plantean que el CMI es un sistema de administración o sistema administrativo (Management system), que va más allá de la perspectiva financiera con la que los gerentes acostumbran evaluar la marcha de una empresa.

Es un método para medir las actividades de una compañía en términos de su visión y estrategia. Proporciona a los administradores una mirada que abarca todas las prestaciones del negocio. Es una herramienta de administración de empresas que muestra continuamente cuando una compañía y sus empleados alcanzan los resultados perseguidos por la estrategia. También es una herramienta que ayuda a la compañía a expresar los objetivos e iniciativas necesarias para cumplir con la estrategia.

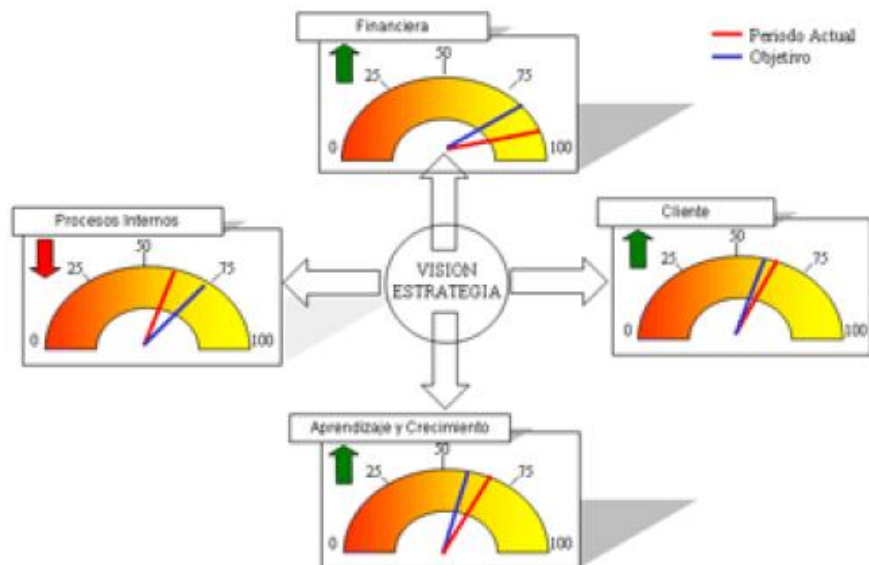
El BSC es una herramienta revolucionaria para movilizar a la gente hacia el pleno cumplimiento de la misión, a través de canalizar las energías, habilidades y conocimientos específicos de la gente en la organización hacia el logro de metas estratégicas de largo plazo.

Permite tanto guiar el desempeño actual como apuntar el desempeño futuro. Usa medidas en cuatro categorías -desempeño financiero, conocimiento del cliente, procesos internos de negocios y aprendizaje y crecimiento-para alinear iniciativas individuales, organizacionales y trans-departamentales e identifica procesos enteramente nuevos para cumplir con objetivos del cliente y accionistas.

El BSC es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

El CMI sugiere que veamos a la organización desde cuatro (4) perspectivas, cada una de las cuales debe responder a una pregunta determinada:

- ❑ Del cliente (Customer) – ¿Cómo nos ven los clientes?
- ❑ Interna del Negocio (Internal Business) – ¿En qué debemos sobresalir?
- ❑ Innovación y Aprendizaje (Innovation and Learning) – ¿Podemos continuar mejorando y creando valor?
- ❑ Financiera (Financial) – ¿Cómo nos vemos a los ojos de los accionistas?



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Los indicadores de gestión suelen representarse mediante gráficos del tipo velocímetro.

El CMI es por lo tanto un sistema de gestión estratégica de la empresa, que consiste en:

- ❑ Formular una estrategia consistente y transparente
- ❑ Comunicar la estrategia a través de la organización
- ❑ Coordinar los objetivos de las diversas unidades organizativas
- ❑ Conectar los objetivos con la planificación financiera y presupuestaria
- ❑ Identificar y coordinar las iniciativas estratégicas
- ❑ Medir de un modo sistemático la realización, proponiendo acciones correctivas oportunas.

"Lo que mides es lo que obtienes" así comienza la publicación que dió origen al concepto de CMI. Implícitamente, el CMI plantea una mejora en el desempeño de las distintas actividades de una empresa, basándose en resultados medibles. Como afirmó Peter Drucker Todo lo que se puede medir, se puede mejorar.

Perspectiva financiera

Mucho se ha escrito sobre indicadores financieros. En general, los indicadores financieros están basados en la contabilidad de la Compañía, y muestran el pasado de la misma. El motivo se debe a que la contabilidad no es inmediata (Al emitir un proveedor una factura, la misma no se contabiliza automáticamente), sino que deben efectuarse cierres que aseguren la completitud y consistencia de la información. Debido a estas demoras, algunos autores sostienen que dirigir una Compañía prestando atención solamente a indicadores financieros es como conducir a 100 km/h mirando por el espejo retrovisor.

Algunos indicadores frecuentemente utilizados son:

- ❑ Índice de liquidez
- ❑ Índice de endeudamiento
- ❑ Índice DuPont
- ❑ Índice de rendimiento del capital invertido

Perspectiva del cliente

Para lograr el desempeño financiero que una empresa desea, es fundamental que posea clientes leales y satisfechos, con ese objetivo en esta perspectiva se miden las relaciones con los clientes y las expectativas que los mismos tienen sobre los negocios. Además, en esta perspectiva se toman

en cuenta los principales elementos que generan valor para los clientes, para poder así centrarse en los procesos que para ellos son más importantes y que más los satisfacen.

El conocimiento de los clientes y de los procesos que más valor generan es muy importante para lograr que el panorama financiero sea próspero. Sin el estudio de las peculiaridades del mercado al que está enfocada la empresa no podrá existir un desarrollo sostenible en la perspectiva financiera, ya que en gran medida el éxito financiero proviene del aumento de las ventas, situación que es el efecto de clientes que repiten sus compras porque prefieren los productos que la empresa desarrolla teniendo en cuenta sus preferencias.

Una buena manera de medir o saber la perspectiva del cliente es diseñando protocolos básicos de atención y utilizar la metodología de cliente incógnito para la velación del personal en contacto con el cliente (PEC).

Perspectiva De Procesos

Analiza la adecuación de los procesos internos de la empresa de cara a la obtención de la satisfacción del cliente y conseguir altos niveles de rendimiento financiero. Para alcanzar este objetivo se propone un análisis de los procesos internos desde una perspectiva de negocio y una predeterminación de los procesos clave a través de la cadena de valor.

Se distinguen cuatro tipos de procesos:

Procesos de operaciones. Desarrollados a través de los análisis de calidad y reingeniería. Los indicadores son los relativos a costes, calidad, tiempos o flexibilidad de los procesos.

Procesos de Gestión de Clientes. Indicadores: Selección de clientes, captación de clientes, retención y crecimiento de clientes.

Procesos de Innovación (difícil de medir). Ejemplo de indicadores: % de productos nuevos, % productos patentados, introducción de nuevos productos en relación a la competencia...

Procesos relacionados al medio ambiente y la comunidad. Indicadores típicos de Gestión Ambiental, Seguridad e Higiene y responsabilidad social corporativa.

Perspectiva de la innovación y el aprendizaje

El modelo plantea los valores de este bloque como el conjunto de drivers del resto de las perspectivas. Estos inductores constituyen el conjunto de activos que dotan a la organización de la habilidad para mejorar y aprender. Se critica la visión de la contabilidad tradicional, que considera la formación como un gasto, no como una inversión.

La perspectiva del aprendizaje y mejora es la menos desarrollada, debido al escaso avance de las empresas en este punto. De cualquier forma, la aportación del modelo es relevante, ya que deja un camino perfectamente apuntado y estructura esta perspectiva. Clasifica los activos relativos al aprendizaje y mejora en:

- ❑ Capacidad y competencia de las personas (gestión de los empleados).
- ❑ Incluye indicadores de satisfacción de los empleados, productividad, necesidad de formación...
- ❑ Sistemas de información (sistemas que proveen información útil para el trabajo). Indicadores: bases de datos estratégicos, software propio, las patentes y copyrights.
- ❑ Cultura-clima-motivación para el aprendizaje y la acción. Indicadores: iniciativa de las personas y equipos, la capacidad de trabajar en equipo, el alineamiento con la visión de la empresa...

Es poco flexible y cuestionadora esta perspectiva ya que se basa en la utilización de activos intangibles. Lo que en toda compañía no es siempre la lógica de negocios. En algunas compañías como las mineras los recursos tangibles son preponderantes en vez de los intangibles, por lo que no se trata de copiar y pegar tratando de encajar este modelo en todas las empresas. Pueden existir más o menos perspectivas del BSC (Cuadro de mando Integral) (Aportado pro Miguel Retamales)

A tener en consideración

Clientes: ¿Qué necesidades de los Clientes debemos atender para tener éxito?

Procesos Internos: ¿En qué Procesos debemos ser excelentes?

Aprendizaje: ¿Cómo debe nuestra organización aprender e innovar para alcanzar sus objetivos?

Financiera: ¿Qué Objetivos Financieros debemos lograr para ser exitosos?

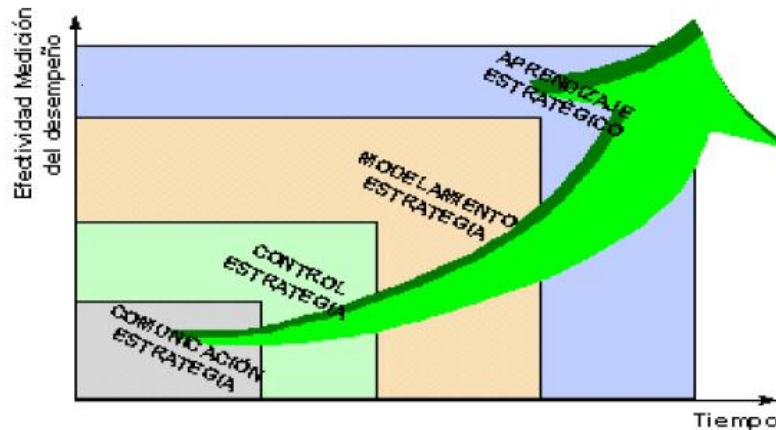
Otros Temas

Relaciones de causa-efecto

Entre los diversos objetivos de una Compañía, pueden establecerse relaciones de causa-efecto. Esto es, hallar una correlación entre la variación de las métricas de un objetivo y las de otro a lo largo del tiempo. Esto permite predecir cómo se comportarán algunas métricas en el futuro a partir del análisis de otras en el momento actual; y tomar alguna decisión que permita cambiar el rumbo de los acontecimientos.

Mapas Estratégicos

En base a las relaciones de causa-efecto, se elabora un mapa estratégico (Si bien la traducción literal de Strategy Map es Mapa de la estrategia) que permite ver de un pantallazo la evolución de los indicadores y tomar acciones tendientes a modificarlos...

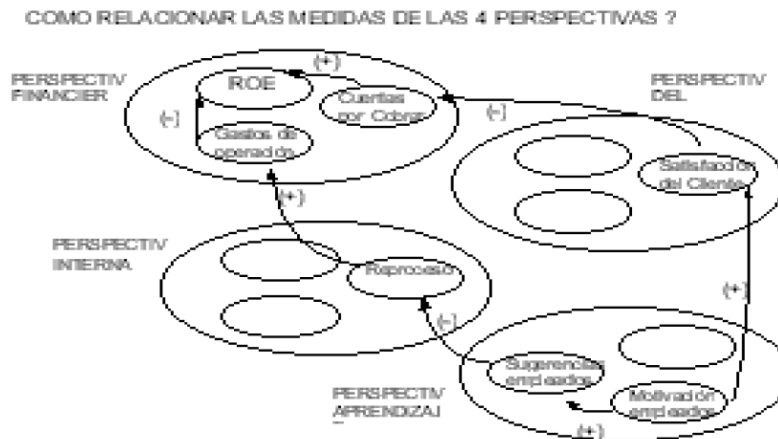


<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

La mayoría de empresas tienen indicadores aislados, definidos independientemente por cada área de la compañía, los cuales buscan siempre fortalecer el poder de las mismas, fortaleciendo cada vez más las islas o compartimientos (silos) funcionales.

Lo que requieren hoy en día las empresas son indicadores relacionados (cruzados) construidos entre todas las áreas en forma consensuada, buscando siempre negociar los trade-offs no permitiendo que un área sobresalga a costa de otra u otras áreas de la empresa y que respondan a objetivos estratégicos.

La metodología para desarrollar e implementar sus Indicadores de Gestión Estratégicos es simple, concreta y poderosa cuenta con unas herramientas de apoyo que le permitirán desarrollar Indicadores de Gestión que faciliten traducir la visión y estrategias de sus compañías en acción. Estas herramientas podrán ayudarle a elaborar y hacer realidad el Balanced Scorecard en sus empresas.



<http://www.unl.edu.ec/juridica/wp-content/uploads/2010/03/M%C3%B3dulo-8-Gerencia-y-los-Sistemas-de-Informaci%C3%B3n.pdf>

Ejercicio de autoevaluación

1. Defina los términos: Indicadores y Gestión.
2. Defina: indicadores de gestión.
3. Para el diseño de umbrales o rangos, generalmente se debe pasar por cuales fases de realización.
4. El diseño de sistemas de control no es un mero ejercicio técnico, requiere de un apoyo político, financiero y organizativo para que sea implementado con éxito en la empresa. Las condiciones para dicho proceso se concentran en tres líneas fundamentales. Cítelas y explíquelas.
5. ¿Cuál es la utilidad y ventaja de los indicadores de gestión?
6. ¿Cuáles son los obstáculos en la implementación de los indicadores de gestión?
7. ¿Cuáles son los indicadores por áreas de la empresa?
8. ¿Qué es un indicador financiero?
9. ¿Qué son y cuál es la utilidad de los indicadores de liquidez?
10. ¿Qué son y para qué sirven los indicadores de endeudamiento?
11. ¿Qué es un índice de apalancamiento?
12. ¿Qué son, para qué sirven y cómo se calculan los indicadores de actividad?
13. ¿Qué es el margen bruto de utilidad?

14. ¿Cuáles son los indicadores del área de producción?
15. ¿Cuáles son los indicadores de (recursos humanos) área administrativa?

6. PISTAS DE APRENDIZAJE

Tener en cuenta: La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

Tenga presente: Aprender a trabajar en equipo. Es un punto muy importante porque como dice una frase que es de dominio público: "Varias cabezas piensan mejor que una", el resultado que se puede obtener puede ser mucho mejor que el que se podría obtener de forma individual.

Traer a la memoria: La Misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Determina, además en cuáles negocios participará y cuáles no competirá, que mercados servirá, como se administrará y como crecerá la compañía.

Tener en cuenta: La Visión debe ser idealista, positiva y lo suficientemente completa y detallada; debe tener alcance, de forma que todos en la empresa conozcan cuál será su contribución al logro de esta visión.

Tenga presente: Los Valores organizacionales, por su parte, condicionan el comportamiento de la organización, ya que determinan modos de pensar y actuar que enfocan decisiones de acuerdo a lo que se considera importante dentro de ella.

Traer a la memoria: La Cultura dice si la organización (empresa) se caracteriza por su autonomía o dependencia, por su tolerancia al riesgo o su carácter conservador, por su estilo creativo o tradicional de buscar solución a los problemas, etc. Es la manera en que los miembros perciben y actúan de forma común en la organización.

Tener en cuenta: La gerencia es un cargo que ocupa el director de una empresa el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Tenga presente: La Gerencia Estratégica, es el arte y ciencia de formular, implantar y evaluar las decisiones y acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

Traer a la memoria: El término gerente es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.

Tener en cuenta: Un sistema de información realiza cuatro actividades básicas: entrada, almacenamiento, procesamiento y salida de información.

Tener Presente: Las metas principales de la organización, proveen el contexto dentro del cual se formula las estrategias intentadas y los criterios frente a los cuales se evalúan las estrategias emergentes.

Traer a la memoria: El carácter proactivo, lo cual implica adelantarse a los fenómenos que pueden impactar la organización, “ver después no vale, lo que vale es ver primero y estar preparados”, ello implica no dejarse sorprender por los cambios o las circunstancias.

Tener en cuenta: Entendemos por CONFLICTO aquella situación en que una parte de los miembros de un grupo adopta una postura significativamente distinta del resto de los miembros disminuyendo o anulando la cohesión. Es decir, puede surgir cuando hay disparidad de criterios dentro de los miembros que conforman un grupo”.

Tenga presente: “Just in time” (JIT), literalmente quiere decir “Justo a tiempo”. Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios.

Traer a la memoria: La Gestión de Calidad involucra a todos los sectores, es tan importante producir el artículo que los consumidores desean, y producirlos sin fallas y al menor coste, como entregarlos en tiempo y forma, atender correctamente a los clientes, facturar sin errores, y no producir contaminación.

Tener en cuenta: La clave del éxito es la calidad total de mantener sistemáticamente ventajas que le permitan alcanzar determinada posición en el entorno socioeconómico.

Tenga presente: “Las empresas han aprendido a seleccionar y aprovechar las ideas creativas tanto externas como internas y a gestionar la innovación de manera sistemática”.

7. GLOSARIO

Filosofía Empresarial: La filosofía empresarial identifica "la forma de ser" de una empresa, también se habla que la cultura de la empresa tiene que ver con los principios y valores empresariales, todo ello es tanto como decir que es "la visión compartida de una organización".

La Misión: La Misión describe el propósito de la empresa, esto es, su razón de ser. Determina, además en cuáles negocios participará y cuáles no competirá, que mercados servirá, como se administrará y como crecerá la compañía.

La Visión: Es el resultado de nuestros sueños en acción: nos dice a dónde queremos llegar". En las empresas, la Visión es el sueño de la alta administración, visualizando la posición que quiere alcanzar la empresa en los próximos en 5, 10 o 15 años. Se centra en los fines y no en los medios, lo cual nos indica que lo importante es el punto a donde se quiera llegar, no como llegar ahí.

Los Valores: Son todo lo útil, deseable o admirable para una persona, familia o grupo, organización, región o país. Son principios que norman las conductas y ciertos comportamientos específicos que se muestran con orgullo y que se defienden. Los Valores personales son una fuerte creencia en una forma específica de conducta personal y socialmente preferible.

La Gerencia: Es un cargo que ocupa el director de una empresa el cual tiene dentro de sus múltiples funciones, representar a la sociedad frente a terceros y coordinar todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

Gerencia Estratégica: Es la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos.

Gerente: Es un eufemismo para designar el acto de guiar a los demás, lograr que las cosas se hagan, dar y ejecutar órdenes.

Toma de Decisiones: Es un tema que resulta un poco complicado, ya que no existe un patrón para ello, aunque tiene definidas etapas, no es actividad única que ocurre de manera continua. Muchas veces existe la posibilidad que la decisión se tome para un gran período de tiempo, pero es difícil saber si causa el mismo efecto en el momento que se tomó, que, al transcurrir el tiempo.

Planificación Estratégica: Es el proceso continuo y sistemático de evaluar la naturaleza del negocio, mediante un análisis interno y externo de la empresa, definiendo los objetivos a largo

plazo, identificando metas cuantificables, desarrollando estrategias para lograr los objetivos y las metas, y distribuyendo los recursos para realizar dichas estrategias.

Actitud Estratégica: La necesidad de un cambio de actitud de la dirección para posibilitar la rápida adaptación de la empresa a un entorno cada vez más turbulento y enfatiza que el centro de atención de la dirección debe desplazarse desde el ámbito interno de la empresa y la eficiencia, hasta las relaciones empresa entorno y la eficacia.

“Just in time” (JIT): Literalmente quiere decir “Justo a tiempo”. Es una filosofía que define la forma en que debería optimizarse un sistema de producción. Se trata de entregar materias primas o componentes a la línea de fabricación de forma que lleguen “justo a tiempo” a medida que son necesarios.

Benchmarking: Es una forma de determinar qué tan bien se desempeña una empresa (o una unidad de esta), comparado otras empresas (o unidades). Spendolini define al Benchmarking como "el proceso continuo y sistemático de evaluar los productos, servicios o procesos de las organizaciones que son reconocidas por ser representativas de las mejores prácticas para efectos de mejora organizacional".

Outsourcing: Designa el proceso por el cual una empresa delega aquellas actividades que no son el objeto central de su actividad a otras empresas externas que realizan todas las fases de desarrollo e implantación de esos sistemas.

Indicadores: Son elementos del sistema de control de gestión, que proporcionan información significativa sobre aspectos críticos o claves de una organización mediante la relación de dos o más datos.

Estándar: Define el valor a lograr, es decir la meta, o un punto de referencia que pueden ser información de los competidores del mercado y empresas de similares características.

Rango: Son los valores mínimos, medios y máximos permitidos para la desviación y consecuente corrección del comportamiento del indicador y de una área crítica de la empresa: Usualmente se establecen de la siguiente manera: mínimo, aceptable, satisfactorio, sobresaliente, y máximo o viceversa (sobresaliente y aceptable), cuando se quieran corregir el comportamiento del indicador.

Ausentismo: La Organización Internacional del Trabajo lo define como «la no asistencia al trabajo por parte de un empleado del que se pensaba que iba a asistir, quedando excluidos los períodos vacacionales y las huelgas».

BSC: Es un robusto sistema de aprendizaje para probar, obtener realimentación y actualizar la estrategia de la organización. Provee el sistema gerencial para que las compañías inviertan en el largo plazo -en clientes, empleados, desarrollo de nuevos productos y sistemas más bien que en gerenciar la última línea para bombear utilidades de corto plazo. Cambia la manera en que se mide y gerencia un negocio".

8. BIBLIOGRAFÍA

ALBRECHT, Karl; BRADFORD, Lawrence J. (1990) La Excelencia en el Servicio. Bogotá: Legis Editores S.A.

ALDANA V, Eduardo. (1989) En la búsqueda permanente del rumbo. Bogotá: Magister en Administración Universitaria (Textos M.D.U./9), Universidad de los Andes.

De LA PARRA, Erik. Qué es el Servicio ?. EN: Calidad y Excelencia. Lima - Perú, Año 1, Número 3.
HAMMER, Michael; CHAMPY, James (1994). Reingeniería. Bogotá: Editorial Norma S.A.

JURAN, J. M.; GRYNA, Frank M (1993). Manual de Control de Calidad. 4ed. McGraw-Hill.

Juran, J.M. & Gryna, F.M (1994). "Análisis y Planeación de la Calidad". McGraw-Hill. México. Tercera Edición.

KUME, Hitoshi.(1992). Herramientas Estadísticas Básicas para el Mejoramiento de la Calidad. Bogotá: Editorial Norma S.A.

MARIÑO, H. (1994) "Planeación Estratégica de la Calidad Total". TM Editores.

MINTZBERG, Henry; QUINN, James. (1993). El Proceso Estratégico: conceptos, contextos y casos. 2ed. México: Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A.

MOLANO, M. (1992) "De la Calidad Total a la Calidad Integral". Ediciones Bancarias y financieras Ltda. Bogotá.

MONROY, Néstor. (1994) Gerencia de Producción. Bogotá. Universidad de los Andes. Facultad de Administración. Magister en Administración.

OGLIASTRI, E. (1992) "Gerencia Japonesa y Círculos de Participación". Editorial Norma, Bogotá.
PÁEZ, Tomás (1994). Estrategia Empresarial y Calidad de Gestión. Caracas: INSOTEV,.

RAMÍREZ, Ignacio (1995). Estimado Cliente. EN: Credencial. Bogotá.

RODRÍGUEZ A., Luis O. Servicio: Factor clave de éxito de la empresa moderna. EN: Calidad y Excelencia. Lima - Perú, Año 1, Número 3.

SALLENAVE, Jean-Paul. La Gerencia Integral. Bogotá: Grupo Editorial Norma S.A.

Roger G. Administración de Operaciones. 3ed. México: McGraw-Hill, 1992.

SCHONBERGER, R. "Cómo crear la cadena CLIENTE-PROVEEDOR". Editorial Norma. 1993

8.1. Referencias de Internet

<http://www.uch.edu.ar/rrhh/Management/Administracion%20Estrategica/Estrategia.doc>

<http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/ger/estrategia.htm>

<http://usuarios.iponet.es/casinada/arteolog/222.htm>

<http://docentes.usaca.edu.co/marmol/html/Decisiones2.htm>

<http://www.ica.com.uy/dw/dw-doc.htm>

<http://www.pcworld.com.ve/n42/articulos/rapido.html>

<http://www.claveempresarial.com/soluciones/notas/nota010326c.shtml>

<http://www.gestiondelconocimiento.com/documentos2/jjgoni/gestcon.htm>

<http://www.informaticaintegral.net/sisexp.html>

http://ingenieroseninformatica.org/recursos/tutoriales/sist_exp/cap1.php

http://www.lafacu.com/apuntes/informatica/descripcion_Sistemas_Expertos/default.htm